



**LINEE STRATEGICHE TRIENNALI 2011-2014  
DEL SISTEMA CAMERALE DELL'EMILIA-ROMAGNA**

## Premessa

Le linee strategiche triennali del sistema camerale dell'Emilia-Romagna non vanno considerate un documento tecnico, ma assolvono a una funzione di indirizzo politico: costituiscono una bussola utile per orientare le iniziative da attuare nel prossimo triennio, seguendo la rotta della peculiare missione istituzionale delle Camere di commercio e della loro Unione regionale. Possono essere utilizzate come una guida per l'azione, in quanto adottate con una prospettiva di medio periodo ed ancorate al contesto del sistema economico regionale. Le linee strategiche prendono le mosse dalle riflessioni sullo scenario nel quale il sistema camerale è chiamato a operare, ricostruito sulla base delle risultanze dell'attività di osservatorio e monitoraggio dell'economia regionale che il decreto legislativo 23/2010 di riforma della normativa sulle Camere di commercio ha riconosciuto come una competenza radicata nelle Unioncamere regionali.

A fronte di una situazione congiunturale che risente ancora dell'impatto negativo della grave crisi del 2008-2009, il sistema camerale intende contribuire a superare le criticità che ancora si registrano, soprattutto sul versante del mercato del lavoro, attraverso interventi coordinati finalizzati a promuovere una nuova fase di sviluppo del sistema economico regionale e la competitività delle imprese. Una delle lezioni che si può trarre dalla più grave recessione del dopoguerra, dalla prima grande crisi post-globalizzazione che ha colpito – sia pure con diversa intensità – tutte le economie del pianeta, è che affrontare la sfida della competitività richiede anche il farsi trovare pronti a rispondere ai passaggi più difficili, cercando di trasformarli in **opportunità di cambiamento**.

Le linee strategiche triennali affondano le radici nell'analisi dello scenario non solo economico, ma anche istituzionale. Sono state preparate da un lavoro di ricognizione, volto a individuare i nodi da sciogliere per rendere più realistici gli obiettivi da raggiungere a breve e medio termine. Si è tenuto in primo luogo presente il contesto di riferimento a livello comunitario, nella consapevolezza che sempre più si deve guardare all'Europa. Non solo perché già oggi quasi l'80 per cento della legislazione nazionale ha origine a livello europeo e circa l'80 del budget dell'Unione europea viene speso a livello nazionale. Ma anche sulla base di una consapevolezza ancora troppo poco diffusa: all'Unione europea si dovrebbe affidare, a maggior ragione dopo la crisi finanziaria internazionale, un più impegnativo ruolo per imprimere un ritmo di crescita sostenuto all'economia dei Paesi membri, pur senza trascurare le esigenze di contenimento del debito pubblico. Nella prospettiva di una crescente riduzione delle disponibilità economiche dei singoli Paesi per interventi di sviluppo, l'utilizzo integrato delle risorse messe a disposizione delle istituzioni comunitarie dovrebbe assumere un ruolo sempre più incisivo. La **Strategia Europa 2020**, proposta dalla Commissione di Bruxelles e concordata dai Governi dei ventisette Stati membri persegue una crescita intelligente, sostenibile, solidale e inclusiva e fissa una serie di obiettivi in materia di occupazione, welfare, clima ed energia, istruzione e competitività.

Il Piano Nazionale di Riforma (PNR) varato dal Consiglio dei Ministri il 13 aprile 2011 in attuazione degli accordi europei contiene un'analisi dei problemi economici dell'Italia e alcuni obiettivi da perseguire nell'anno in corso per rispettare i vincoli imposti dal programma di stabilità. Il deficit di competitività delle imprese italiane viene imputato alla bassa produttività, a un inadeguato livello di specializzazione produttiva, alla ridotta dimensione d'impresa e alla limitata propensione all'innovazione e alla R&S del sistema produttivo. Il PNR tiene conto della valenza del **"Patto per l'euro"** adottato il 25 marzo 2011 dal Consiglio Europeo, sottoscritto dai diciassette Stati della zona dell'euro, ma aperto alle altre nazioni aderenti all'UE. Nel nuovo sistema di **governance comunitaria**, in sintesi, la stabilità resta indubbiamente l'obiettivo principale, ma quello della crescita entra in modo più significativo che nel precedente "Patto di stabilità e di crescita". Si è rafforzata durante la crisi internazionale la consapevolezza che una crescita troppo ridotta, oltre ad alimentare criticità sul versante economico e sociale, diventa una delle cause più significative degli stessi squilibri finanziari. Nel nuovo Patto resta comunque un'asimmetria: i risultati di ogni Stato in termini di sostenibilità della finanza pubblica e stabilità finanziaria saranno sottoposti a controlli e sanzioni più cogenti di quelli applicabili agli interventi sul versante della crescita.

Le linee triennali si muovono in secondo luogo nel quadro delle "Strategie e linee di sviluppo del sistema camerale per il 2010-2012" predisposte a livello nazionale dall'Unioncamere ed evidenziano l'impegno a

sviluppare anche in Emilia-Romagna le potenzialità insite nel provvedimento di riforma della legge 580 e delle correlate nuove competenze assegnate alle Camere di commercio e alle loro Unioni regionali. Uno degli obiettivi a medio termine fissati dal decreto di riforma consiste nel tradurre in concrete attuazioni il principio della **gestione in forma associata delle competenze camerali**. L'ambizione del sistema camerale emiliano-romagnolo è concretizzarlo in maniera più estesa rispetto a quanto previsto dalla normativa, perseguendo gli obiettivi di maggiore efficienza e di più elevati standard qualitativi che la specializzazione consente. La ricerca di ulteriori livelli di efficienza all'interno del sistema camerale diventa, in altre parole, una linea guida volta a rendere più penetranti le iniziative per la semplificazione degli adempimenti, per la regolazione del mercato e, più in generale, per elevare la competitività delle imprese. Nell'impostare queste iniziative, il sistema camerale continuerà inoltre a far leva sui suoi tradizionali punti di forza: la conoscenza del sistema produttivo, il forte legame con il territorio, la propensione a operare in rete e a fare sistema con le altre istituzioni.

Le linee triennali tengono inoltre conto degli indirizzi del programma di governo 2010-2015 presentato all'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna il 3 giugno 2010 dal Presidente Vasco Errani, nell'alveo dei quali ha iniziato a svilupparsi nel corso della IX legislatura l'azione della Giunta regionale. Prendono, in particolare, come riferimento le linee di lavoro congiunte fissate nell'Accordo quadro triennale tra Regione e sistema camerale, aggiornato nel novembre 2009. Nell'impostazione delle linee strategiche, il sistema camerale ha infine travasato le esperienze di collaborazione con le strutture di rappresentanza degli altri enti pubblici, a cominciare dall'ANCI e dall'UPI Emilia-Romagna, e con il mondo associativo, attraverso le associazioni regionali di rappresentanza delle imprese, dei consumatori, delle forze sociali e del Terzo settore, cercando di cogliere le spinte che attraverseranno il territorio regionale nei prossimi anni e i fabbisogni di intervento che da queste sorgeranno. Le linee strategiche si muovono, da questo punto di vista, nel solco tracciato da tempo per favorire un dialogo sempre più intenso tra il sistema camerale, gli altri enti pubblici e il mondo associativo, con l'obiettivo di impostare, attraverso il confronto con l'esterno, logiche integrate di intervento.

## 1. Lo scenario di riferimento dell'economia regionale

Il documento strategico del sistema camerale tiene conto del contesto competitivo in cui si colloca il sistema economico e produttivo dell'Emilia-Romagna e dei riflessi della grave crisi economica che ha colpito in modo particolare le economie avanzate dell'Occidente e ha modificato le regole di funzionamento dei mercati e gli equilibri internazionali. La definizione delle priorità per le iniziative camerali in ambito regionale per il prossimo triennio si innesta – come già evidenziato - in una fase dell'economia regionale che potremmo sintetizzare di contenuta **crescita senza occupazione**. L'impostazione delle linee triennali non può che partire da un'analisi dello scenario economico che si delinea per i prossimi anni. In Italia la fase di recessione dell'economia è terminata all'inizio del 2010, ma la ripresa è caratterizzata da una crescita molto debole e incerta, come attesta l'1,2% di incremento del Pil nel 2010.

D'altro canto anche prima della crisi l'Italia cresceva a ritmi decisamente inferiori alla media europea. Nonostante il traino delle esportazioni, l'Italia non tiene il passo, condizionata dall'assenza di indirizzi a medio termine per uscire dal **circolo vizioso tra debito e bassa crescita**. Si stima che nel 2011 non si possa andare oltre una soglia di crescita del Pil quantificata nell'1,1%. Serviranno anni per tornare al punto di partenza, recuperando le perdite accumulate durante la crisi: in termini reali il Pil italiano è sceso sui livelli raggiunti nel 2003. Le previsioni confermano lo scarso sostegno che i consumi delle famiglie dovrebbero fornire al consolidamento della ripresa: per il 2011 si stima una crescita non superiore all'1%, condizionata dalla negativa evoluzione del mercato del lavoro. Nel marzo 2011 i consumi delle famiglie hanno fatto registrare un calo per il dodicesimo mese consecutivo. Una delle cause di tale stallo è costituita dalla scarsa fiducia di famiglie e imprese nell'effettiva solidità della tendenza al miglioramento del quadro economico.

Come evidenziato nel **Rapporto 2010 sull'economia dell'Emilia-Romagna**, predisposto da Unioncamere e Regione, la fase più acuta della crisi è alle spalle anche in Emilia-Romagna: nel 2010 l'aumento reale del Pil

dovrebbe essersi attestato intorno all'1,5%, recuperando solo in parte sulle flessioni dell'1,5% e 5,9% rilevate rispettivamente nel 2008 e 2009. Nel 2011 si prevede una crescita del Pil ancora superiore al dato medio nazionale, intorno all'1,3%, grazie al volano delle esportazioni. L'Emilia-Romagna è stata tra le regioni italiane che ha maggiormente risentito della recessione mondiale, a causa della forte apertura verso i mercati esteri, anche se la crisi non ha colpito con la stessa intensità tutti i settori e i territori. Ma la ripresa del commercio internazionale ha rilanciato le esportazioni delle imprese più strutturate, aprendo maggiori opportunità di recupero rispetto ad altre aree del Paese. Anche in Emilia-Romagna peraltro persistono **zone d'ombra**, derivanti soprattutto dall'evoluzione negativa del mercato del lavoro. La moderata ripresa del Pil non ha sortito alcun effetto sull'occupazione, apparsa anzi in ulteriore calo: è contestualmente cresciuta la disoccupazione, pur se a livelli più ridotti rispetto alla media nazionale. Lo scenario predisposto da Unioncamere Emilia-Romagna e Prometeia prevede per il 2011 una diminuzione delle unità di lavoro prossima al 2%, con un picco del 7,7% nell'industria in senso stretto. Paragonando l'economia della regione a un malato, potremmo dire che è iniziata la convalescenza, ma che occorre ancora tempo per una completa guarigione.

Dal confronto internazionale appare chiaro il contesto nel quale saremo chiamati a muoverci nel medio termine per recuperare competitività: se nel 2011 l'Italia viaggerà a 30 chilometri orari, il resto dell'area euro si muoverà con una velocità di 48 chilometri, la Germania di 66, il mondo di 132, Cina ed India di oltre 250. Per l'Emilia-Romagna la velocità di marcia prevista è di 36 chilometri orari. Se fosse una gara di velocità, ci troveremo ad affrontarla in bicicletta contro motocicli, automobili e macchine da Formula uno. Una competizione impari, senza molte possibilità di successo. Per nostra fortuna, la velocità con la quale si corre non è tutto: contano maggiormente le condizioni nelle quali si riesce ad arrivare al traguardo. Sotto questo aspetto, l'Emilia-Romagna mostra uno stato di salute migliore rispetto al resto del Paese e a larga parte delle regioni europee, anche se iniziano a delinarsi alcuni sintomi di peggioramento.

Analizzando le variabili economiche, sia riferite alle singole imprese che legate al territorio nel suo complesso, ci accorgiamo che riproducono una curva a forma di S, caratterizzata da una crescita lenta nella fase di innovazione radicale, di incremento sempre più accelerato nella fase di affermazione e di rallentamento in quella di maturità. Dalla seconda metà degli anni novanta la curva dell'Emilia-Romagna sembra aver raggiunto la fase di maturità: le variabili che descrivono il nostro modello hanno iniziato a rallentare. Se si azzarda un'analogia con il ciclo di vita di un prodotto, per riprendere un percorso di crescita elevata non è più sufficiente apportare aggiustamenti al modello. Occorre andare alla ricerca di nuovi fattori aggreganti, costruendo un **nuovo modello che segni una discontinuità con il passato**.

L'avvicinarsi del modello attuale alla fase discendente è attestata dai tanti numeri non più in crescita, anche se restiamo una delle regioni più ricche d'Italia e d'Europa, non solo in termini economici ma anche per la dotazione di capitale sociale e intellettuale. Proprio per questa ragione non si richiede di assistere passivamente ai cambiamenti, ma serve governarli con un atteggiamento proattivo. Potenziando i laboratori di sperimentazione che consentano, come avvenuto in passato, di creare le condizioni affinché crescita economica e coesione sociale si fondano indissolubilmente, contrastando la tendenza generale, riscontrabile non solo in Italia, all'aumento delle sperequazioni nella distribuzione del reddito e del benessere.

L'Unioncamere regionale, con il supporto scientifico di Prometeia e la collaborazione di Confindustria ha avviato un progetto di ricerca sulla produttività, che finora ha costituito uno dei fondamentali driver di crescita del sistema industriale a livello sia nazionale che regionale. "Passata la notte" della crisi internazionale, la questione della capacità di sviluppo riacquista la sua centralità e, nonostante qualche ragionevole dubbio sul "colore dell'alba", occorre riprendere con urgenza il tema del recupero di competitività. Il gap di competitività del nostro Paese si è ampliato contestualmente a quello relativo alla produttività, che ha iniziato a mostrarsi in maniera esplicita negli anni novanta fino a diventare addirittura eclatante nel decennio dopo il 2000. A partire dagli anni settanta il miglioramento della produttività ha contribuito per circa l'80% alla crescita del Pil regionale. Anche in prospettiva, la produttività costituirà uno dei principali discrimini per disegnare i nuovi assetti dell'industria

manifatturiera dell'Emilia-Romagna e il principale strumento per rafforzare il posizionamento delle imprese a seguito della maggiore concorrenza che caratterizza lo scenario del dopo crisi.

## 2. Le priorità strategiche a medio termine del sistema camerale

Unioncamere Emilia-Romagna ha adottato nel novembre 2006 un primo documento di programmazione triennale, con le linee strategiche e gli obiettivi comuni del sistema camerale regionale. Successivamente sono stati apportati gli aggiornamenti per coprire l'intero mandato degli organi, con scadenza fissata al giugno 2011. Il presente documento si pone l'obiettivo, in continuità con le esperienze precedenti, di orientare l'azione del sistema camerale nel prossimo triennio, in coincidenza con la durata del mandato dei nuovi organismi direttivi dell'Unione regionale. Riprendendo l'impostazione dei precedenti documenti, secondo la quale le scelte di fondo possono essere ricondotte a **tre priorità strategiche** e tenuto conto dello scenario di riferimento sinteticamente delineato, per il periodo 2011-2014 il sistema camerale dell'Emilia-Romagna intende:

1. impegnarsi nell'**attuazione della riforma della legge 580** che regola l'Istituto camerale, soprattutto nella direzione di potenziare la capacità di collaborazione intercamerale, individuando obiettivi comuni e ricercando economie di scala e di specializzazione, per migliorare l'efficienza gestionale ed elevare l'efficacia degli interventi camerali;
2. rafforzare le **collaborazioni con gli enti pubblici e con il mondo associativo**, per dare piena attuazione agli accordi sottoscritti e impostarne di nuovi, al fine di realizzare iniziative integrate evitando la sovrapposizione degli interventi e la dispersione delle risorse finanziarie pubbliche;
3. contribuire all'**elevamento della competitività delle piccole e medie imprese** dell'Emilia-Romagna, da un lato promuovendo l'innovazione, l'internazionalizzazione, le soluzioni extragiudiziali delle controversie e i processi di semplificazione degli adempimenti amministrativi e dall'altro valorizzando i percorsi di **aggregazione tra imprese**, anche attraverso l'innovativo strumento dei **contratti di rete**.

In sintesi, nel mercato globale la competitività delle imprese si gioca su due fronti: l'efficienza e la qualità/innovazione. Nel periodo di recessione si è avuta la conferma che operano in condizioni di maggiore efficienza ed efficacia le imprese caratterizzate da un modello di business in grado di minimizzare i costi interni e massimizzare la rapidità di risposta agli stimoli esterni (nuovi bisogni dei consumatori, pressione competitiva innescata dall'innovazione tecnologica, etc.). Analizzando le tendenze dell'economia internazionale, ci accorgiamo che in molti settori imprese di grandi e medie dimensioni si alleano per mettere in comune piattaforme produttive e asset strategici; basti pensare a quanto è cambiato l'assetto competitivo negli ultimi cinque anni in settori come l'aviazione, l'automotive e il farmaceutico.

Anche in Emilia-Romagna il sistema produttivo si caratterizza per la prevalenza di imprese piccole e medie che, sebbene spesso concentrate in nicchie specifiche, si trovano esposte alla sempre più pressante competizione internazionale. L'aggregazione è pertanto una scelta che va nella giusta direzione. Una delle chiavi di successo per affrontare le sfide imposte dalla globalizzazione e dall'innovazione tecnologica è ravvisabile nel rafforzamento della collaborazione industriale e commerciale fra le imprese. Questo obiettivo si ottiene andando oltre il consolidato schema della subfornitura, la forma storicamente più diffusa di rete d'impresa, e incentivando non solo le reti di produzione ma anche quelle commerciali, soprattutto se volte a cogliere opportunità di mercato all'estero, e i network con finalità di ricerca e innovazione.

Le reti di impresa possono essere considerate un'evoluzione del fenomeno dei distretti e delle filiere produttive. Il distretto presenta una forte connotazione territoriale, la rete va oltre i confini amministrativi e può connettere imprese dislocate a grande distanza, generando legami non solo all'interno di una singola comunità territoriale. Come si vedrà meglio più avanti, negli ultimi anni è cresciuta la consapevolezza, non solo nel dibattito scientifico ma anche sul versante normativo, che il contratto di rete possa costituire - affiancandosi alle strutture consortili, ai raggruppamenti temporanei, ai gruppi d'impresa e a modalità più tradizionali come la subfornitura - un

interessante strumento di governo delle relazioni organizzative tra imprese idoneo a favorire gli investimenti e, quindi, la crescita economica. Nonostante le interessanti esperienze finora avviate, anche in Emilia-Romagna si avverte l'esigenza di approfondire le potenzialità di utilizzo di tale strumentazione per elevare la competitività delle imprese che affrontano le sfide del mercato globale.

### **3. La riforma del sistema camerale e il potenziamento delle attività intercamerali.**

Nel 2010 sono maturate importanti novità sul piano normativo, sia a livello nazionale che in Emilia-Romagna (basti pensare, ad esempio, alla riforma della legislazione regionale dell'artigianato, con il superamento delle CPA). Con l'approvazione del decreto legislativo 23, nel 2010 è stata varata la riforma della normativa sull'istituto camerale. A sedici anni dall'ultima riforma organica (la 580 del 1993), il legislatore è intervenuto rafforzando il ruolo dell'istituzione camerale, potenziandone aspetti di grande rilievo quali la mission, l'organizzazione e la **governance**. A partire dal 2011 si dovrà lavorare anche in Emilia-Romagna al completamento della traduzione operativa della riforma, a cominciare dal recepimento delle indicazioni dei Regolamenti attuativi previsti: i primi due in ordine di tempo, già impostati a livello ministeriale, sono relativi il primo alla composizione dei Consigli camerali e alle modalità di presentazione degli elenchi degli iscritti alle associazioni che devono designarne i componenti e il secondo ai criteri di iscrizione nell'elenco dei Segretari Generali.

La normativa entrata in vigore nel marzo 2010 introduce importanti novità, con il riconoscimento del concetto di sistema camerale e con la valorizzazione del ruolo delle Unioni regionali, per superare quella debolezza istituzionale e di rappresentanza che le ha fino ad ora caratterizzate nel complesso, pur in un quadro assai differenziato di operatività a livello territoriale. Per tale via si è irrobustita la risposta del sistema camerale al progressivo spostamento delle competenze in materia di sviluppo dallo Stato alle Regioni. Il complesso di provvedimenti sul federalismo fiscale, pur non privi di contraddizioni, dovrebbero accentuare ulteriormente questa tendenza. E' necessario pertanto lavorare d'iniziativa per mettere in condizione gli enti camerali di rafforzare il dialogo con le Regioni in tutti i contesti territoriali. In questa direzione si muove l'articolo 6 del decreto 23 che prevede, in particolare, l'**obbligatorietà** dell'associazione in Unioni regionali per tutte le Camere, allo scopo di esercitare congiuntamente funzioni e compiti e per perseguire obiettivi comuni nell'ambito territoriale di riferimento.

Un altro aspetto innovativo introdotto dal decreto di riforma consiste nell'**obbligo**, per le Camere con meno di **40 mila imprese** (in Emilia-Romagna soltanto Piacenza) di sviluppare alcune attività e servizi (a cominciare da quelli di regolazione del mercato) in forma associata con altre Camere. Il tema dei servizi in forma associata assume, in prospettiva futura, una valenza strategica di interesse tale da imporre l'adozione di un sistematico intervento di razionalizzazione, puntando prioritariamente a una gestione unitaria su scala regionale di alcune competenze, individuando i punti di eccellenza e di specializzazione della rete da valorizzare ulteriormente, in modo da assicurare un più elevato livello di efficienza e il perseguimento di economie di scala.

Emerge con chiarezza la necessità da parte delle Camere di commercio e delle loro Unioni regionali di individuare alcuni ambiti di intervento in cui si ravvisano interessi comuni e nei quali un coordinamento incisivo può portare a risultati migliori, sia in termini di raggiungimento degli obiettivi che di contenimento dei costi. Le attività di network impiantate con la cabina di regia del Comitato dei Segretari Generali degli enti camerali dell'Emilia-Romagna costituiscono un valido strumento per far esprimere le potenzialità insite nella dimensione regionale di coordinamento delle iniziative. Alla luce delle esigenze sempre più pressanti di contenimento della spesa pubblica, concretizzate nelle disposizioni legislative che sollecitano una razionalizzazione delle funzioni e impongono nel prossimo triennio una riduzione della spesa in percentuale al livello raggiunto del 2009 in numerosi capitoli dei bilanci camerali, attraverso tagli lineari che finiscono per penalizzare le strutture più virtuose, la gestione associata delle competenze o la specializzazione delle attività attraverso modalità a rete possono diventare una strada obbligata per continuare a garantire efficienza ed efficacia negli interventi per promuovere il sistema delle imprese.

Occorre favorire l'impostazione di strategie di "area vasta", almeno tra territori affini da un punto di vista socio-economico, dove cioè i problemi delle imprese si presentano omogenei al di là dei confini amministrativi e dove quindi è necessario che i territori pensino insieme a quali strategie e azioni attivare a sostegno della piccola e media impresa, senza disperdere idee, competenze, risorse, anzi aggregandole. Proprio perché pubblica amministrazione atipica, specializzata sulle problematiche dell'economia e con amministratori che provengono dal mondo associativo, l'istituto camerale ha l'autorevolezza e la legittimazione per imboccare il percorso virtuoso della costruzione di sinergie di "area vasta", qualificando gli interventi a supporto della piccola e media impresa. Da questo punto di vista, in Emilia-Romagna si sono già abbozzati percorsi sperimentali di specializzazione dei diversi punti della rete camerale, che hanno iniziato ad affiancare i tradizionali processi di condivisione delle migliori pratiche, pilotati attraverso il progetto network regionale, che garantisce il coinvolgimento di tutte le strutture e la circolazione delle **best practices**. Indicazioni utili in tale direzione potranno essere mutate o travasate attraverso il sistematico coordinamento tra le Unioni regionali, considerato che tra gli obiettivi fissati dalla legge di riforma vi è anche l'omogeneizzazione delle modalità operative e degli standard di qualità di queste strutture, a completamento del percorso ormai in stato avanzato di adeguamento degli statuti, attraverso il recepimento delle linee guida approvate nel settembre 2010 dal Consiglio Generale dell'Unioncamere. La tendenza al disallineamento dell'operatività e della struttura organizzativa delle Unioni regionali che prima della riforma appariva marcata e irreversibile, anche a causa dell'esiguità dei riferimenti normativi e dell'assenza di elementi unificanti a livello centrale, è stata decisamente invertita, anche grazie a un più intenso lavoro di coordinamento delle esperienze e delle strumentazioni di intervento.

L'accesso diretto a una sezione del Fondo di perequazione e la collaborazione per attuare gli indirizzi di lavoro nazionali, come l'Accordo quadro con il Ministero dello Sviluppo economico, contribuirà a omogeneizzare ulteriormente l'attività delle Unioni regionali. L'Unioncamere Emilia-Romagna ha già dato la disponibilità a collaborare con altre iniziative del Ministero dello Sviluppo Economico, in particolare con quelle imposte dal "Mister PMI" italiano, insediatosi a marzo 2011, in analogia a quanto deciso in ambito comunitario e nelle altre nazioni aderenti all'UE. Parallelamente, l'Unioncamere Emilia-Romagna ha da tempo ricercato la collaborazione con altre Unioni regionali, attraverso i Protocolli di collaborazione sottoscritti con la Lombardia, la Toscana, le Marche e il Piemonte. Ha adottato già per il preventivo 2011 lo schema di bilancio concordato a livello nazionale e ha perfezionato le modifiche statutarie per recepire le linee guida previste dal decreto di riforma, rispettando la scadenza del 30 giugno fissata dall'Unioncamere a livello nazionale. La ricerca delle collaborazioni con i sistemi camerale di altri contesti territoriali contribuirà a rendere più incisivo, nel triennio 2011-2014, il programma di lavoro per la realizzazione di iniziative di sistema finalizzate ad elevare il grado di competitività dell'economia.

#### **4. Alleanze con istituzioni e associazioni di categoria**

Nel corso degli ultimi anni Unioncamere Emilia-Romagna ha concluso un'articolata serie di accordi con le istituzioni e con il mondo associativo, finalizzati allo sviluppo di progetti e di iniziative per costruire una nuova fase di sviluppo. Una valenza particolare connota l'Accordo quadro con la Regione aggiornato nel novembre 2009. Il documento prevede nove linee prioritarie di collaborazione tra le due istituzioni, dal turismo all'internazionalizzazione e all'innovazione: il sistema camerale emiliano – romagnolo può fornire un contributo importante, insito nella sua caratteristica di istituzione specializzata sulle problematiche del sistema delle imprese. Dall'Accordo quadro sono già derivati Protocolli di collaborazione in materia di turismo e di alternanza scuola-lavoro. Nel prossimo triennio dovrà essere completata la definizione dei Protocolli di collaborazione con gli Assessorati regionali; parallelamente si continuerà a realizzare le azioni congiunte finalizzate sostanzialmente a imboccare un nuovo sentiero di sviluppo.

Un'iniziativa sperimentale ideata nel 2010 e reimpostata nel 2011 con riflessi positivi sulle imprese è il Protocollo di collaborazione con Anci, Upi e Cefel per la cessione dei crediti relativi a interventi realizzati per conto degli enti locali dell'Emilia-Romagna. Grazie alla collaborazione avviata con numerosi istituti di credito diventa

possibile immettere liquidità al fine di dare ossigeno alle PMI, altrimenti colpite dalla rigidità delle previsioni del Patto di stabilità, che comprime anche i Comuni finanziariamente virtuosi. Il sistema camerale intende parallelamente continuare a impegnarsi nell'attuazione dell'accordo sottoscritto nel 2008 con UPI Emilia-Romagna, che prevede interventi congiunti in materia di analisi e studi per il monitoraggio dell'economia, per la formazione professionale (valorizzando il capitale umano, risorsa sempre più decisiva nel determinare il vantaggio competitivo di un territorio), il turismo, le infrastrutture, le politiche comunitarie e lo sviluppo del sistema delle imprese.

Una caratteristica distintiva dell'impegno camerale consiste nel coinvolgimento delle associazioni di categoria in progetti strategici attraverso i quali si registra la convergenza di indirizzi e interessi. La logica di intervento dovrà essere trasversale e intersettoriale, individuando di volta in volta gli interlocutori più adatti e le forme di intervento più efficaci. In questa logica si continuerà a valorizzare gli accordi quadro con la Confservizi, le Centrali delle imprese cooperative e il Terzo settore e le collaborazioni con Confindustria Emilia-Romagna, oggi incentrate sul monitoraggio dell'industria manifatturiera e sull'analisi della competitività delle imprese. Saranno parallelamente potenziate le collaborazioni con il Tavolo regionale dell'imprenditoria - di cui fanno parte 15 organizzazioni economiche in rappresentanza dei settori agro-alimentare, artigianato, distribuzione, cooperazione e piccola e media industria - costituito nel 1995 per portare avanti istanze comuni e trasversali.

## **5. Priorità strategiche e obiettivi comuni del sistema camerale in ambito regionale**

### **5.1 Analisi e monitoraggio del sistema economico regionale**

In uno scenario economico che registra l'esaurimento della recessione e l'ancorché debole inversione di tendenza, il sistema camerale è chiamato a potenziare, con il supporto del Centro studi dell'Unioncamere regionale, il già consolidato ruolo di analisi dell'andamento economico, al fine di offrire strumenti e chiavi di lettura sempre più efficaci per orientare la programmazione degli interventi pubblici a sostegno della competitività delle imprese e verificarne l'impatto e gli effetti. Oltre al monitoraggio dell'economia, realizzato attraverso le tradizionali analisi congiunturali, si svilupperanno i programmi annuali degli Osservatori, consolidando quelli che hanno preso avvio recentemente – riguardanti l'innovazione, l'internazionalizzazione e l'accesso al credito – e riservando particolare attenzione, in considerazione della congiuntura in atto, alle dinamiche quantitative e qualitative in atto nel mercato del lavoro, relativamente sia ai profili occupazionali che alle retribuzioni.

Si perseguirà altresì l'implementazione dell'Osservatorio regionale del project financing, considerato che nell'ultimo biennio in Emilia-Romagna si è registrata una sensibile accelerazione delle esperienze di partenariato pubblico-privato non solo per realizzare infrastrutture di grande rilevanza, di pari passo con lo sviluppo dell'attività di monitoraggio delle imprese cooperative, del Terzo settore e delle imprese a titolarità femminile. Si darà anche continuità all'iniziativa, presentata nell'anno delle celebrazioni dei 150 anni dell'Unità d'Italia, concretizzata nel **Registro delle imprese storiche** che consente una mappatura delle imprese ultracentenarie che sono state protagoniste della crescita della nostra economia.

Anche su questo fronte sarà ulteriormente ampliata la collaborazione con la Regione, a partire dalla realizzazione del rapporto annuale sull'economia dell'Emilia-Romagna e degli osservatori promossi congiuntamente su filiera agroalimentare, prezzi e tariffe, internazionalizzazione. A tutela dell'efficienza del mercato - che necessita in particolare della maggior diffusione e trasparenza possibile delle informazioni relative ai prezzi dei prodotti di largo e generale consumo e alle tariffe dei servizi pubblici - saranno in particolare individuate, d'intesa con la Regione, strategie comuni in materia di tutela dei consumatori e di monitoraggio di prezzi e tariffe, con l'impegno a diffondere le informazioni relative alle filiere produttive e alle tariffe locali derivanti dall'attività dell'osservatorio regionale prezzi. Come previsto negli Accordi quadro con la Regione e con l'UPI Emilia-Romagna, si intende costruire metodologie di integrazione delle rispettive banche dati e degli archivi

amministrativi con valenza informativa, al fine di elevare la completezza, l'affidabilità e la tempestività degli strumenti conoscitivi e dell'analisi statistica.

Il proliferare delle fonti di informazione e l'aumento senza precedenti delle statistiche disponibili è per un verso il frutto del Novecento come "secolo della statistica" e del "diluvio dei dati" conseguente allo sviluppo dell'ICT, per usare le parole del Presidente dell'Istat nell'intervento alla decima Conferenza nazionale di statistica svoltasi nel dicembre 2010. Ma soprattutto a livello locale la confusione non solo della pubblica opinione, ma anche dei policy maker, cresce al crescere delle fonti disponibili e delle dichiarazioni pubbliche che citano dati contraddittori sugli stessi fenomeni. Si avverte l'esigenza di razionalizzare il sistema delle fonti informative, mettendo tutti gli "informatori" più qualificati attorno a un tavolo per verificare la possibilità di creare sinergie. Su questo versante il sistema camerale può svolgere un ruolo di "integratore di sistema". Ad esempio per l'individuazione di indicatori condivisi per la qualità dello sviluppo, andando "oltre il Pil", al fine di redigere, anno per anno, rapporti provinciali (o per "aree vaste" economicamente omogenee, superando angusti confini amministrativi) non solo sull'economia, ma anche sulla qualità dello sviluppo e della competitività. Tali rapporti potrebbero costituire un punto di partenza condiviso sia per la programmazione degli interventi pubblici, sia per la valutazione dell'efficacia e dell'impatto degli interventi stessi.

Un'altra importante linea d'azione è connessa con il recente ingresso dell'Unione regionale nel Sistan, che contribuirà a una più stringente collaborazione nella fase attuativa del Protocollo d'intesa sottoscritto l'11 maggio 2010 a livello nazionale tra Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'innovazione, Istat e Unioncamere per la realizzazione del portale per l'acquisizione delle informazioni statistiche fornite dalle imprese. L'obiettivo del Protocollo è conseguire, attraverso il portale, maggiore qualità, efficienza ed economicità delle attività di trasmissione dei dati statistici dalle imprese agli enti del Sistan, nonché la condivisione e l'utilizzo integrato da parte di questi ultimi delle banche dati e degli archivi amministrativi, sempre al fine di alleggerire gli oneri degli operatori economici ai quali si chiedono informazioni. L'ingresso nel Sistan dell'Unioncamere Emilia-Romagna contribuirà inoltre al coordinamento delle iniziative per le operazioni previste dal 15. Censimento generale della popolazione e delle abitazioni, che sarà effettuato con riferimento ai dati del 9 ottobre 2011.

## 5.2 Semplificazione degli adempimenti amministrativi per le imprese

La Pubblica Amministrazione è chiamata a dare un incisivo contributo per diminuire il numero di adempimenti e alleggerire le procedure che comportano tuttora un freno alla crescita e un ostacolo alla competitività del tessuto imprenditoriale. Il sistema camerale è fra i soggetti che hanno ottenuto i maggiori risultati sul fronte della semplificazione per le attività d'impresa e della promozione di tecnologie a supporto dell'e-government. Per proseguire nel cammino intrapreso, anche in Emilia-Romagna il sistema camerale continuerà ad offrire il proprio supporto alle iniziative per migliorare il grado di telematizzazione dei servizi, estendendo le innovazioni della comunicazione unica, in linea sia con le previsioni del Codice della Pubblica Amministrazione digitale, sia con le direttrici strategiche del Piano telematico regionale. Dal 1° aprile 2010 l'avvio, la modifica e la cessazione di un'attività economica, esercitata sia in forma individuale che societaria, vengono comunicati agli uffici del Registro delle imprese **unicamente per via telematica**, mediante l'utilizzo della firma digitale. La comunicazione unica presentata agli uffici camerali ha valore anche nei riguardi delle altre Pubbliche Amministrazioni coinvolte nel procedimento: Agenzia delle Entrate, INPS e INAIL.

La semplificazione indotta dalla riforma agisce sugli oneri amministrativi sostenuti dalle imprese: riduce in primo luogo i tempi per l'adempimento di alcune procedure, perché obbliga ciascuna amministrazione a dare una risposta all'impresa entro sette giorni dal ricevimento della domanda; l'impresa con la ricevuta rilasciata dalla Camera di commercio è autorizzata ad avviare immediatamente la propria attività economica; le informazioni relative ad avvio, modifica e cessazione dell'attività dell'impresa si presentano a un unico ente, la Camera di commercio, togliendo così all'imprenditore l'onere di smistare le informazioni anche alle altre amministrazioni. Grazie all'accorpamento in un'unica procedura, completamente telematizzata, degli adempimenti verso Camere di commercio, Agenzia delle Entrate, INPS e INAIL, anche in Emilia-Romagna il sistema camerale ha

contribuito a far risparmiare alle imprese in media sei giorni nell'iter necessario a costituire una nuova attività economica, un tempo prezioso che fino a ieri la burocrazia "divorava" duplicando gli adempimenti. Si stima che con l'introduzione della comunicazione unica negli ultimi dodici mesi il sistema produttivo abbia recuperato a livello nazionale una cifra quantificata in un miliardo e mezzo di euro, sotto forma di tempo "restituito" dalla burocrazia alla vita operativa dell'impresa.

Come risulta dal Rapporto "Doing business 2011" della Banca Mondiale, riferito al giugno 2010, l'Italia ha peggiorato nel complesso la sua posizione rispetto agli anni precedenti, collocandosi all'80° posto (su 183 nazioni prese in considerazione) rispetto al 74° del 2009 relativamente agli indicatori di competitività nelle condizioni di esercizio delle attività imprenditoriali. In controtendenza ha migliorato solo l'indicatore relativo ai giorni occorrenti per dare avvio a un'attività d'impresa, grazie appunto al nuovo sistema di iscrizione "on line" valutato positivamente nel Rapporto. A un recupero di posizioni contribuirà anche la messa a regime in modalità telematica dello Sportello unico per le attività produttive, sulla base del Regolamento attuativo del 2010, che affida ai Comuni, ma anche al sistema camerale, ulteriori responsabilità. Il riordino del SUAP è infatti diventato un terreno operativo che ha coinvolto direttamente le Camere di commercio. Il sistema camerale si è impegnato (e dovrà continuare a farlo) per proiettare a livello regionale gli accordi stipulati dall'Unioncamere con l'Anci e con la Conferenza delle Regioni per l'attuazione del SUAP telematico.

Escludendo alcuni servizi o produzioni molto complessi o a eccezionale impatto ambientale, il SUAP online diventerà l'interfaccia unica tra l'impresa e l'universo della Pubblica Amministrazione per qualsiasi attività economica si intenda avviare o modificare. La piattaforma informatica per il completo svolgimento delle procedure in rete a supporto della telematizzazione è il portale "impresainungiorno.gov.it", gestito da Unioncamere e Anci sulla base di una convenzione quadro. In Emilia-Romagna quasi tutti i Comuni hanno ottenuto, grazie anche al lavoro di coordinamento del Tavolo regionale, l'accreditamento a operare, senza che scattasse la supplenza delle Camere di commercio sul versante delle procedure informatiche. In contesti come l'Emilia-Romagna, pertanto, sarebbe auspicabile fissare con certezza e in tempi brevi un termine del periodo transitorio nel quale è ancora consentito l'invio di domande cartacee. Prolungare in maniera generalizzata il "doppio regime" penalizza i contesti virtuosi ed efficienti rispetto agli altri. La scelta univoca per l'on-line contribuirebbe, anche ad utilizzare efficacemente l'apporto delle Agenzie delle imprese, che potrebbero supportare efficacemente le imprese di minor dimensione nell'utilizzo di tutte le potenzialità insite nelle procedure telematiche.

Il Regolamento attuativo ha sancito che deve essere possibile, nel caso ne ricorrano le condizioni, collegare senza soluzione di continuità la fase di nascita dell'impresa, gestita dalla procedura informatica della Comunicazione Unica, con quella d'avvio dell'attività che vede competente il SUAP. Da questo punto di vista per velocizzare il percorso che deve portare all'integrazione tra ComUnica e SUAP va potenziata l'interlocuzione tecnica tra sistema camerale e ANCI regionale, affrontando i problemi che si frappongono all'interoperabilità tra i Comuni e le Camere di commercio e che, più in generale, ostacolano i percorsi di semplificazione. A livello regionale va perseguito, parallelamente, sempre in collaborazione con l'ANCI, il lavoro di coordinamento con i livelli decentrati di altre Pubbliche Amministrazioni (Soprintendenze, Vigili del Fuoco, ARPA) coinvolte nel procedimento unico di autorizzazione all'esercizio di attività produttive. Per raggiungere tali obiettivi saranno preziose le indicazioni della sperimentazione che Infocamere ha avviato, coinvolgendo diversi Comuni, per l'inserimento di segnalazioni certificate d'inizio di attività all'interno delle pratiche ComUnica. L'obiettivo è la sistematizzazione in tutti i contesti territoriali della trasmissione telematica tramite ComUnica delle SCIA.

Un ulteriore, decisivo versante deve essere quello della semplificazione normativa, in quanto si deve evitare di "informatizzare l'inefficienza" insita nei percorsi procedurali inutilmente complessi o nel proliferare di differenti modulistiche a fronte di un unico dettato legislativo. Non basta favorire le iniziative volte a conseguire una standardizzazione della modulistica e delle procedure e a garantire l'innovazione tecnologica nel funzionamento del SUAP e dei suoi servizi, per offrire alle imprese l'unicità dei canali di comunicazione telematici, garantendo risposte tempestive e riduzione dei costi dei procedimenti. Per dare voce, in collaborazione con il mondo

associativo, alle esigenze e agli interessi delle imprese le Camere devono anche, sempre d'intesa con i Comuni, impegnarsi a sollecitare la Regione, soprattutto con proposte concrete, per ampliare gli spazi di una pur graduale semplificazione delle normative, individuando i punti critici della legislazione regionale, ad esempio in materia urbanistica, ambientale, sanitaria, ecc..

Sempre per interpretare al meglio la funzione di “motore di tutta la semplificazione che si può”, il sistema camerale deve continuare a impegnarsi per rendere operative, in collaborazione con la Regione e con le associazioni di rappresentanza dell'artigianato, le iniziative che consentano la piena attuazione delle innovazioni procedurali previste dalla legge regionale n. 1/2010 che ha sancito il superamento delle CPA e l'attivazione di una nuova CRA, con diverse modalità organizzative per la gestione dell'Albo artigiani, in modo da garantire la piena applicazione di ComUnica anche in questo settore. L'insediamento della nuova CRA il 16 maggio 2011, dopo gli inspiegabili ritardi nell'invio dei nominativi alla Regione, ha finalmente consentito di interrompere il lungo periodo di proroga del vecchio sistema e l'avvio di una nuova fase, con il pieno utilizzo delle potenzialità della telematizzazione anche a favore delle imprese artigiane, che costituiscono una componente fondamentale dell'economia regionale.

L'impegno del sistema camerale per valorizzare anche in Emilia-Romagna le potenzialità di semplificazione per le imprese del Portale “[impresainungiorno.gov.it](http://impresainungiorno.gov.it)” rientra, a ben vedere, anche nel percorso di attuazione della direttiva comunitaria sui servizi del dicembre 2006, volta a introdurre meccanismi di più ampia concorrenza e di accelerazione dei percorsi di semplificazione amministrativa nell'ambito del mercato unico europeo. L'attivazione del punto singolo di contatto telematico per consentire alle imprese di svolgere l'attività senza doversi relazionare con le singole autorità coinvolte costituisce un aspetto centrale della direttiva sui servizi. Il “cantiere della liberalizzazione” per l'attuazione della direttiva comunitaria dei servizi è ormai aperto in tutti gli Stati aderenti, sia pure con diversi stati di avanzamento. Anche in Emilia-Romagna l'ente regionale ha contribuito, con la legge n. 4 del 2010, a inquadrare le prime risposte sul versante normativo per recepirne le indicazioni. Nella comunicazione Europa 2020 la Commissione europea ha evidenziato che una coerente attuazione in tutti gli Stati della direttiva potrebbe determinare un aumento degli scambi di servizi commerciali del 45 per cento, con conseguente incremento del PIL tra lo 0,5% e l'1,5%. Su questo terreno, pertanto, anche il sistema camerale, partendo dall'attività già impostata dal consorzio Simpler, lavorerà in collaborazione con il Ministero delle Politiche Comunitarie, la Regione, gli enti locali e il mondo associativo per cogliere le potenzialità consentite da questo complesso provvedimento, che probabilmente si rivelerà nel tempo uno dei più impegnativi sul versante attuativo tra quelli varati dal legislatore comunitario.

### **5.3 Regolazione del mercato, trasparenza e contrasto all'illegalità**

La competitività di un'economia dipende anche dalla complessità degli adempimenti per avviare e svolgere le attività imprenditoriali. Dal citato Rapporto “Doing Business 2011” risulta che l'Italia è in posizione di retroguardia nella graduatoria degli Stati in grado di attrarre investimenti esteri. La premessa fondamentale del Rapporto è che ogni attività economica, per funzionare al meglio delle possibilità, deve poggiare su un sistema normativo efficace. A tal proposito vengono esaminate le leggi e i regolamenti e vengono a un tempo misurati i fattori che condizionano l'efficacia ed efficienza con la quale un'attività imprenditoriale opera. Uno dei principali punti deboli del nostro Paese consiste nella scarsa efficienza della giustizia civile, che vede l'Italia collocata al 157esimo posto. Da una ricerca che ha analizzato la metodologia utilizzata per il contenzioso in 132 giurisdizioni, è emerso che in Italia si registrano 41 “passaggi” procedurali (vale a dire qualsiasi attività tra le parti e i giudici), a fronte dei 30 della Germania e dei 29 della Francia.

Per contribuire a ridurre le lentezze segnalate anche dalla Banca Mondiale, con l'approvazione del Decreto Legislativo n. 28 e del successivo Decreto ministeriale n. 180 del 4 novembre 2010 l'Italia è stata la prima nazione in Europa ad adeguarsi, in largo anticipo rispetto al termine fissato al 21 maggio 2011, alla Direttiva 52 del Parlamento europeo sulla mediazione in materia civile e commerciale, approvata il 21 maggio 2008. La mediazione va considerata un tassello di un progetto di respiro più ampio, ovvero la riforma della giustizia:

L'obiettivo è passare da una logica solo conflittuale ("ho ragione") a una più portata a cercare punti di equilibrio tra interessi divergenti ("mi conviene"), valutando più razionalmente tempi e costi per il singolo individuo e per la collettività.

Il Decreto legislativo. 28 del 4 marzo 2010 ha previsto l'avvio della "mediazione obbligatoria" nelle controversie riguardante vari aspetti civili e commerciali, a partire dal 20 marzo 2011. Nonostante le richieste di proroga generalizzata, è scattata nei tempi previsti la fase operativa, con un rinvio di 12 mesi soltanto per le liti condominiali e per gli incidenti stradali. Si tratta di una svolta fondamentale per il sistema camerale, da sempre impegnato con ingenti risorse ed energie per riuscire a diffondere anche nel nostro Paese il ricorso ai sistemi alternativi di risoluzione delle controversie (ADR), che per i tempi brevi e i costi contenuti costituiscono un'opzione di sicuro interesse, in particolare per le micro e piccole imprese, le quali non trovano celere ed adeguata tutela nell'ambito della giurisdizione ordinaria. Attualmente per giungere ad una sentenza da quando l'attore decide di adire dal giudice trascorrono circa 1.200 giorni, di cui 40 giorni per l'attivazione in giudizio di primo grado, 900 per il giudizio e 270 per rendere esecutiva la sentenza.

Il sistema camerale regionale, con l'apporto del Gruppo network mediazione e arbitrato, è impegnato a individuare le strumentazioni operative per far fronte all'incremento, conseguente alla riforma, delle pratiche di mediazione presentate presso gli sportelli delle Camere di commercio, cercando di garantire l'uniformità di costi e di procedure. Tale sforzo si è concretizzato finora nel dotare le Camere di commercio di procedure e tecnologie adeguate, attraverso un sistema informativo web based per acquisire le domande su supporto elettronico e gestire la modulistica on line, trattare a distanza le richieste di mediazione, monitorare le pratiche, informatizzare le liste dei conciliatori, "pubblicizzare" e archiviare l'esito delle conciliazioni, monitorare costantemente l'andamento delle procedure di mediazione. L'adeguamento in termini strutturali e gestionali andrà accompagnato da una capillare attività di promozione del servizio e delle possibilità offerte agli utenti, da perseguire d'intesa da un lato con Regione, Intercent-ER, Corecom (con i quali sono stati stipulati specifici Protocolli di collaborazione) e dall'altro con Tribunali, ordini professionali, università e associazioni di categoria.

Altri fronti su cui Unioncamere Emilia-Romagna intende potenziare a medio termine l'azione riguardano il supporto a iniziative e progetti per la sicurezza dei prodotti e per la lotta alla contraffazione, oltre che per potenziare le azioni di regolazione del mercato attraverso la redazione e divulgazione di contratti-tipo. Un impegno particolare sarà riservato a estendere l'operatività del **Protocollo per la legalità** sottoscritto a Reggio Emilia nel 2010 dalle Camere di commercio di Reggio Emilia, Modena, Crotone e Caltanissetta, che nei mesi scorsi hanno già avviato una serie di iniziative di contrasto alla criminalità, rafforzando la collaborazione con le istituzioni locali. L'organo assembleare di Unioncamere ha istituito nel febbraio 2011 un Comitato nazionale per la legalità che coordina le azioni di monitoraggio e le iniziative antiracket e antiusura, con l'obiettivo di intensificare i rapporti con le autorità competenti - anche mettendo a disposizione le informazioni del Registro imprese - e rafforzare i contatti con l'Agenzia nazionale per i beni confiscati, fornendo supporto (grazie a un progetto di sistema realizzato in collaborazione con l'associazione Libera) alle attività di reimmersione sul mercato dei beni confiscati, a cominciare dalle oltre 1.300 imprese con centinaia di dipendenti sottratte alle attività illecite.

La legge 109 del 1996 prevede l'assegnazione di patrimoni e ricchezze di provenienza illecita a soggetti - associazioni, cooperative ed enti locali - in grado di restituirli alla cittadinanza, tramite servizi e attività di promozione sociale e del lavoro. Per garantire il monitoraggio permanente dei beni confiscati e dell'iter della loro vendita - per evitare che tornino nelle mani delle organizzazioni criminali -, è stata istituita, con legge del 2010, l'Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, sotto la sorveglianza del Ministro dell'Interno e la direzione di un Prefetto. Per contribuire a superare le criticità registratesi in questi anni, il sistema camerale è chiamato ad agire su tre fronti:

- la **governance** delle aziende confiscate alle organizzazioni criminali, che occorre gestire in modo efficiente in vista del reinserimento sul mercato;

- la nascita di nuove imprese per la gestione dei beni confiscati;
- il consolidamento e lo sviluppo di aziende reinserite nel circuito economico.

Il modello di **governance**, in particolare, dovrà supportare gli organismi preposti ad individuare la migliore destinazione per l'azienda sottratta alla criminalità organizzata. Qualora si decida di non procedere alla vendita o alla liquidazione dell'azienda, si dovrà supportare l'impresa stessa (o le persone che vi operano) nell'acquisizione del know-how e delle risorse necessarie ad assicurarne la sopravvivenza, la redditività e lo sviluppo mediante una gestione orientata a criteri di efficienza ed efficacia. Le Camere potrebbero inoltre mettere a disposizione sia delle nuove imprese nate per la gestione dei beni confiscati, sia di quelle reinserite sul mercato, i consolidati strumenti di supporto informativo, formativo e di assistenza sulle tematiche aziendali. Gli enti camerali, inoltre, dovranno prevedere, nei bandi e progetti attivati nei territori, titoli preferenziali per queste tipologie di imprese, stimolando a un tempo interventi specifici da parte dei Confidi.

Altro tema sul quale il sistema camerale intende collaborare con la Regione è l'attuazione della legge regionale n.11 del 2010 per la promozione della legalità e della semplificazione nel settore edile e delle costruzioni a committenza pubblica e privata. Un Protocollo d'intesa tra Regione e Prefetture dell'Emilia-Romagna è già stato sottoscritto per garantire gambe operative agli obiettivi del provvedimento. Il sistema camerale potrebbe a sua volta sottoscrivere un Protocollo di collaborazione con la Regione, al fine di apportare il proprio know how sugli strumenti informatici e sulle informative antimafia, per il potenziamento dell'Osservatorio dei contratti e degli investimenti pubblici e, più in generale, al fine di contrastare i fenomeni di infiltrazione mafiosa, del lavoro irregolare e dei comportamenti illegali che alterano il mercato edile. Un altro comparto dove il sistema camerale potrebbe mettere a sistema iniziative per contrastare situazioni di illegittimità è quello dell'autotrasporto, come attesta il documento approvato il 16 giugno 2010 dalla Prefettura, dalla Provincia, dalla Camera di commercio dall'Ufficio del Lavoro dall'Inps e dall'Ufficio della motorizzazione civile a Reggio Emilia, al fine di attivare un Osservatorio sull'autotrasporto allo scopo di mettere a fattor comune le risultanze dei diversi controlli operanti dagli enti sottoscrittori.

#### **5.4 Politiche comunitarie, innovazione per la competitività e trasferimento tecnologico**

Relativamente alle attività che afferiscono con la dimensione comunitaria, l'Unione regionale punterà a potenziare le iniziative che rientrano nei programmi di attività relativi ai bienni 2011-2012 e 2013-2014 del consorzio interregionale Simpler (in collaborazione con gli altri partner, tra cui Aster e le aziende speciali delle Camere di Ravenna e di Milano). Nell'alveo della rete europea integrata (Enterprise Europe Network - EEN), nel periodo 2008-2014 Simpler è chiamata a operare in Emilia-Romagna e Lombardia sul terreno dell'innovazione e dell'informazione verso le imprese. Sul futuro dell'EEN le istituzioni comunitarie hanno avviato una riflessione alla quale anche Eurochambres, l'organismo di coordinamento delle Camere europee, ha contribuito attraverso un **position paper** inviato alla Commissione al fine di orientare le scelte strategiche del piano di attività, sottolineando la necessità di garantire la massima apertura ai Paesi terzi in linea con le esigenze delle imprese, valutando parallelamente la serietà e l'affidabilità delle strutture già coinvolte come strutture ospitanti.

Una recente comunicazione del Commissario europeo Tajani ha riproposto la centralità dell'EEN anche come canale di divulgazione delle linee guida del rinnovato Small Business Act, in particolare per quanto concerne la semplificazione legislativa, il trasferimento di competenze in materia di efficienza energetica e di accesso al credito per le PMI. La posizione assunta ufficialmente dalla Commissione europea riconosce le potenzialità della rete nel tradurre in realtà le politiche adottate dall'Unione europea per le PMI. Proprio sul versante dei servizi alle PMI, la rete presenta un buon livello di funzionalità e indubbe potenzialità, correlati alla serietà e affidabilità dei partner che ne fanno parte: al sistema camerale si affiancano le associazioni di categoria e gli organismi operativi degli altri enti pubblici, a cominciare dalle agenzie regionali. La Commissione, in collaborazione con le organizzazioni ospitanti, dovrebbe impegnarsi a sviluppare prodotti/servizi ad hoc per la rete. Spesso nel dialogo con le PMI (soprattutto con le microimprese) si riscontra un gap tra gli obiettivi che la rete intende promuovere

(giustamente molto ambiziosi) e gli strumenti messi a disposizione. E spesso questa lacuna viene compensata avvalendosi dei servizi che i partner membri della rete hanno autonomamente sviluppato.

Si dovrebbe, a ben vedere, iniziare a pensare alla rete EEN come uno strumento più incisivo a supporto delle PMI, quasi come un autorevole e articolato “think tank” impegnato a progettare il futuro dell’imprenditoria diffusa. Uno dei punti di forza dell’iniziativa EEN è la capacità di dare risposta alla “domanda di servizi” proveniente dal mondo delle PMI, imperniata sulla spinta propulsiva di una rete che coinvolge strutture specializzate sui problemi delle imprese e che trova nel sistema camerale un partner istituzionale fondamentale. Troppo spesso i progetti comunitari danno attuazione ad iniziative calate dall’alto, prendendo le mosse dal lato dell’offerta; solo dopo l’approvazione dei progetti si ricerca la domanda dei soggetti interessati alla proposta. EEN può rappresentare l’occasione per far decollare modelli di business collaborativo (ad esempio il **pre-commercial procurement**), vale a dire strumenti molto operativi dei quali le PMI percepiscano l’immediata validità e che risultino sufficientemente garantiti dalla presenza di stakeholders quali le Camere di commercio e le associazioni. Se teniamo conto che in periodi di instabilità economica l’ottica temporale nella quale si muove l’imprenditore è di breve e medio periodo, allora strumenti quali la rete EEN rappresentano supporti di confronto nell’implementazione della politica aziendale.

L’attività svolta da Simpler rientra tra le linee prioritarie di lavoro congiunto degli Accordi quadro con la Regione e con l’UPI. Si prefigge di offrire servizi integrati al fine di favorire l’utilizzo delle opportunità e delle risorse comunitarie da parte delle PMI e di promuovere l’innovazione e il trasferimento tecnologico tramite la cooperazione transnazionale fra imprese a livello europeo e le possibilità di finanziamento comunitarie. Sempre in collaborazione con Aster, alla cui compagine sociale partecipa direttamente, Unioncamere Emilia-Romagna proseguirà nell’impegno di promozione e diffusione dei servizi forniti dalla Rete Alta Tecnologia dell’Emilia-Romagna. Occorrerà insistere nell’azione sin qui condotta a livello di sistema regionale al fine di favorire la partecipazione delle PMI ai processi di creazione e diffusione dell’innovazione, monitorando sistematicamente le opportunità offerte dai programmi di ricerca e alta formazione, valorizzando l’attività brevettuale e tenendo conto delle indicazioni dell’Osservatorio camerale sui fabbisogni di innovazione delle imprese dell’Emilia-Romagna. In questa logica il sistema camerale si impegnerà a promuovere iniziative in materia di tutela dei brevetti e delle invenzioni e di valorizzazione della proprietà intellettuale, ancora oggi presupposti fondamentali per una efficace diffusione di una cultura imprenditoriale orientata all’innovazione.

### **5.5. Internazionalizzazione, reti di impresa, e consorzi fidi**

Il supporto all’internazionalizzazione delle PMI, per accompagnarle nei percorsi di radicamento nei mercati esteri costituisce una costante dell’impegno delle Camere di commercio, come attestano in passato le esperienze del Centro estero regionale e oggi delle aziende speciali operanti su tale versante. Il sistema camerale è impegnato in questa fase ad estendere esperienze innovative idonee ad allargare il numero delle imprese che esportano, che nel comparto manifatturiero ammontano a circa un terzo di quelle operative. Formule come il manager temporaneo per l’export appaiono particolarmente utili per far evolvere le PMI con minor propensione al commercio estero, come attesta il progetto di rete avviato utilizzando le risorse del fondo di perequazione camerale. Su questo tema, si ricercheranno le opportune integrazioni con la Regione e con le associazioni di rappresentanza delle imprese, per evitare di sovrapporre le rispettive iniziative. Più in generale, il sistema camerale ricerca la collaborazione con i soggetti istituzionali e associativi per accompagnare le imprese nei percorsi di internazionalizzazione. In questa ottica va inquadrato, in primo luogo, il coinvolgimento, giunto in ritardo in Emilia-Romagna rispetto ad altri contesti territoriali, delle Camere di commercio come punti di prossimità provinciali dello Sportello regionale dell’internazionalizzazione (SPRINT-E.R.) facente capo all’Assessorato regionale alle Attività Produttive. A tale finalità risponde inoltre il Protocollo triennale di collaborazione con l’Assessorato regionale all’Agricoltura per la promozione nei mercati esteri dei prodotti agroalimentari di qualità. Le collaborazioni da tempo instaurate con l’ICE, sia a livello nazionale che regionale, con la SACE e con la SIMEST convergono nella stessa direzione.

L'Unione regionale continuerà a dare il suo apporto al Comitato di coordinamento dello SPRINT-E.R. e al Comitato per l'Export e l'internazionalizzazione, riattivato nel 2010, tenendo presente che a partire dal 2011 la Regione supporta i processi per l'internazionalizzazione delle PMI regionali con un nuovo fondo di co-garanzia, misura inserita nell'ambito del pacchetto anticrisi con una dotazione di 50 milioni di euro e finalizzata ad agevolare finanziamenti a breve, medio e lungo termine, da destinare al sistema produttivo regionale per garantire liquidità agli investimenti, anche relativamente ad operazioni sui mercati internazionali. Un obiettivo qualificante da perseguire assieme alla Regione e alle associazioni di categoria riguarda il coinvolgimento delle aziende di credito in un percorso finalizzato in particolare a sviluppare e consolidare l'assistenza alle PMI, integrare i pacchetti di assistenza tecnica con finanziamenti idonei, facilitare l'erogazione di garanzie per la micro e piccola impresa. A tale proposito, nel prossimo triennio l'impegno del sistema camerale consisterà nel proiettare a livello territoriale, con la stipula di protocolli operativi, gli accordi sottoscritti a livello nazionale con importanti gruppi bancari (Intesa San Paolo, Montepaschi di Siena e ICCREA Holding) al fine di agevolare le PMI che intendono intraprendere processi di internazionalizzazione attraverso servizi specializzati di accesso al credito. La partnership con le banche permetterà, da un lato, al sistema camerale di arricchire il ruolo, assegnatogli nell'ambito dello SPRINT-E.R., di punto di accesso unificato per le PMI ai servizi di assistenza tecnica per l'internazionalizzazione. Consentirà, dall'altro, di potenziare la capacità del sistema bancario di erogare strumenti finanziari personalizzati, idonei a soddisfare le specifiche e diversificate domande delle micro e piccole imprese. Un versante che richiederebbe senza dubbio uno sforzo di maggior coesione da parte degli attori economico-sociali e istituzionali è la promozione del marketing territoriale, al fine di rafforzare la capacità di attrazione di investimenti esteri in Emilia-Romagna e di realizzare eventi di respiro internazionale. Per contribuire a dare risposta all'esigenza di potenziare l'attrattività nei confronti dei tour operator stranieri e per ricercare la massa critica necessaria a fronteggiare le sfide del mercato globale del turismo, difendendo le posizioni di avanguardia acquisite, il sistema camerale si impegnerà, in collaborazione con l'APT Servizi - la struttura imperniata sulla partnership tra Regione e sistema camerale - a promuovere attività integrate di promozione all'estero del settore turistico e della filiera agro-alimentare, dando attuazione ai Protocolli d'intesa sottoscritti con l'Assessorato regionale al Turismo e Commercio e con l'Assessorato regionale per l'agricoltura. I prodotti agroalimentari di qualità e a riconoscimento comunitario, di cui il territorio dell'Emilia-Romagna dispone e che trovano nel brand "Deliziando" una significativa collocazione, devono diventare gli "ambasciatori" della promozione all'estero del "made in Emilia-Romagna". In una direzione analoga si muove il Protocollo di collaborazione sottoscritto con l'Assessorato al Turismo per l'implementazione, con riferimento agli standard internazionali, dei marchi di qualità dell'ospitalità, avviati con logiche di rete dal sistema camerale in collaborazione con l'ISNART.

Il sistema camerale può contribuire, altresì, in ambito regionale a rafforzare le relazioni sinergiche fra le imprese di una stessa filiera o territorio, promuovendo l'utilizzo di strumenti contrattuali aggiuntivi rispetto a formule consolidate come la subfornitura o i consorzi export. Il **contratto di rete** costituisce da questo punto di vista uno strumento interessante e innovativo, che consente alle imprese di minor dimensione di collaborare su singoli progetti mantenendo la propria autonomia e flessibilità. A prescindere dall'inquadramento strettamente giuridico, occorre ripensare i modelli di business e renderli interaziendali. E' necessario un salto culturale dalla competizione su tutti i fronti alla cooperazione selettiva. Buona parte delle aggregazioni tra imprese che si sono costituite in Italia (e anche in Emilia-Romagna, dove risulta particolarmente sviluppata la tipologia dell'impresa cooperativa) lo hanno fatto a prescindere dal contratto di rete, utilizzando diverse formule: in prima istanza raggruppamenti temporanei di impresa o forme consortili che solo successivamente sono state ricondotte al contratto di rete. Ma il contratto di rete supera aspetti critici che in passato più difficilmente riuscivano ad essere risolti nell'ambito dei raggruppamenti temporanei o di altri istituti giuridici finalizzati alla messa in comune di attività imprenditoriali. Già nel corso del 2010 la Camera di commercio di Bologna ha registrato due casi di interesse che si possono annoverare tra i primi esempi di "contratti di rete" definiti dalla legge n. 99 del 2009: il primo è stato promosso da Unindustria Bologna, attraverso l'aggregazione di 11 piccole e medie imprese, tutte subfornitrici delle case dell'automotive ed operanti nei diversi comparti della meccanica sotto l'unico marchio RaceBO; il secondo rivisita un'aggregazione presente nel territorio bolognese da oltre 20 anni, vale a dire la rete Diconet.

Il sistema camerale intende impegnarsi per dare attuazione anche in Emilia-Romagna all'Accordo di Programma stipulato dall'Unioncamere nel dicembre 2010 con il Ministero dello Sviluppo economico su tre tematiche qualificanti: l'innovazione, le crisi di impresa e le reti. L'intesa, che punta a realizzare un programma di attività che si avvarrà di 30 milioni di euro di risorse apportate dal sistema camerale, prevede che le Camere di commercio realizzino progetti diretti a:

- favorire la diffusione e il trasferimento dell'innovazione tecnologica e organizzativa - anche con riferimento ai servizi avanzati di telecomunicazione (banda larga) - nei distretti e nelle filiere industriali e promuovere gli strumenti di garanzia pubblica per il finanziamento dell'innovazione e la collaborazione tra imprese ed enti di ricerca;
- promuovere le reti di impresa, favorendo la stesura dei contratti di rete e supportando le imprese con appositi studi di prefattibilità e la stesura delle tipologie contrattuali;
- monitorare le situazioni di crisi delle PMI, con particolare attenzione agli interventi di sostegno dell'occupazione, supportando la crescita di imprese innovative, giovanili e femminili, nonché lo sviluppo delle imprese sociali.

Si collegherà a questo percorso attuativo l'impegno per proiettare a livello territoriale i Protocolli d'intesa per la promozione e valorizzazione delle reti di impresa siglati a livello nazionale da Unioncamere sia con RetImpresa che con l'Alleanza delle Cooperative italiane. Senza escludere, ovviamente, la disponibilità a impostare ulteriori accordi di collaborazione con altri soggetti associativi, a cominciare dal mondo dell'artigianato. In sostanza, il sistema camerale si impegnerà insieme alle associazioni di categoria a promuovere in Emilia-Romagna i contratti di rete come nuova strategia per "fare impresa". Lavorerà d'iniziativa per diffondere la conoscenza del contratto di rete, della normativa che lo regola e delle modalità per favorire possibili aggregazioni tra imprese, con particolare riguardo alle iniziative che consentano la creazione di reti di natura orizzontale, anche con carattere intersettoriale, e idonee ad ampliare il raggio d'azione territoriale dei soggetti aderenti. Si tratta, in altre parole, di favorire la diffusione dello strumento del contratto per le reti d'impresa, in particolare tra le piccole e medie imprese, come strategia di successo in termini di efficienza organizzativa e di marketing.

Come già sottolineato, per restare competitive le PMI sono chiamate a superare i confini nazionali e affrontare lo scenario economico globale. Il contratto di rete d'impresa è uno strumento di supporto valido anche sul versante dell'internazionalizzazione, come strategia organizzativa per penetrare nei mercati esteri. Al fine di perseguire economicità e specializzazione, sarà approfondita la fattibilità dell'utilizzo del **temporary export manager** nelle aggregazioni di impresa basate sui contratti di rete: la strategia di internazionalizzazione delle PMI che si aggregano per affrontare i mercati esteri può essere meglio impostata avvalendosi dell'affiancamento di un pool di consulenti esterni. La fase di assistenza tecnica, che sopperisce all'assenza di un ufficio commerciale export nelle realtà aziendali di minor dimensione, può permettere ai soggetti che stipulano il contratto di rete di seguire con una metodologia affidabile un percorso condiviso.

Un altro filone di approfondimento al quale può contribuire il sistema camerale consiste nell'agevolare l'accesso al credito per le PMI che si mettono in rete. Attraverso la costruzione di protocolli di collaborazione con i Confidi operanti in ambito regionale, verrà approfondita la possibilità di inserire tra gli elementi qualificanti ai fini della valutazione del rischio l'importanza della partecipazione delle imprese a un progetto di rete, da cui deriva una maggiore capacità di innovazione e competitività. Anche l'asseverazione che la rete posseda i requisiti adeguati per fruire dei benefici fiscali potrebbe essere compresa tra gli elementi utili per una valutazione più favorevole, a parità di altre condizioni, per le imprese che si riuniscono formalmente in una rete. Per tale via, il sistema dei Confidi si metterebbe a disposizione delle aziende che costituiscono reti di impresa, con una partnership imperniata sulla facilitazione dell'accesso al credito e sulla promozione di programmi di collaborazione realizzati attraverso i contratti di rete. Il percorso di approfondimento con i confidi è volto, in conclusione, a migliorare il rating aziendale: partecipando alla rete, a una impresa di ridotta dimensione dovrebbe essere riconosciuto un maggior peso nel merito di credito.

Restando sul versante dei finanziamenti alle PMI, l'impegno primario del sistema camerale regionale resta il sostegno al sistema dei consorzi fidi che, basandosi su principi di mutualità e solidarietà, rappresentano strumenti di consolidata efficacia per favorire l'accesso al credito delle imprese che, per la ridotta dimensione aziendale e la difficoltà nell'offrire idonee garanzie patrimoniali, presentano maggiori difficoltà nel reperire capitale di debito. Tale scelta appare quanto mai indispensabile in una fase, come quella attuale, che presenta ancora segnali d'instabilità sui mercati finanziari e nella quale le ripercussioni della crisi internazionale sul sistema bancario, unite ai primi riflessi operativi dell'entrata a regime di Basilea 3, continuano a ostacolare l'alleggerimento delle condizioni di concessione del credito alle imprese. L'azione di supporto delle Camere di commercio è finalizzata ad agevolare le trasformazioni in atto nel sistema dei consorzi fidi, con l'obiettivo di elevarne la dimensione, la massa critica, il livello di patrimonializzazione, il livello di professionalità e capacità operativa. Non può non essere riconosciuto il salto di qualità organizzativo conseguito dai Confidi regionali che sono approdati all'art. 107 per operare come intermediari finanziari; anche nel corso della crisi internazionale, del resto, il sistema dei consorzi fidi, soprattutto quelli operanti in ambito regionale, si sono confermati uno strumento essenziale per l'accesso al credito delle PMI.

I percorsi di razionalizzazione dei confidi sono la risposta obbligata all'evoluzione del quadro normativo di riferimento, originato dal dispiegarsi degli effetti degli accordi internazionali di Basilea 2. Il potenziamento delle strutture di garanzia, chiamate a perseguire economie di scala con percorsi di concentrazione e accorpamento di strutture, non dovrà comunque indebolire i punti di forza originari e il radicamento nelle specifiche realtà territoriali che hanno finora caratterizzato la positiva esperienza dei confidi in Emilia-Romagna, chiamati ad assicurare alle PMI e alle cooperative il necessario carburante per alimentare gli investimenti e i programmi di sviluppo. Da parte del sistema camerale va, in ogni caso, evitata la polverizzazione degli interventi: le risorse dovranno essere prioritariamente concentrate nei confidi che operano con maggiore efficacia nei confronti delle imprese, in modo da ottimizzare l'impiego delle risorse camerale (e più in generale pubbliche) al fine di determinare effettivi e consistenti benefici alle imprese nel loro approccio con il sistema del credito e di creare condizioni favorevoli alle PMI. Gli interventi a supporto dei confidi non devono, inoltre, far trascurare al sistema camerale l'opportunità di promuovere anche strumenti finanziari innovativi, come ad esempio il venture capital, che potrebbero rivelarsi anch'essi preziosi per rispondere alle esigenze di sviluppo delle PMI emiliano - romagnole.

## **5.6 Valorizzazione del capitale umano**

La convinzione che la connessione e il raccordo sistematico tra scuola, mondo del lavoro e imprese costituisca una leva competitiva per l'economia, è largamente condivisa. Il sistema camerale regionale lavora da tempo in questa direzione e continua a supportarla concretamente, attraverso il sostegno alla modalità didattica dell'alternanza scuola-lavoro e le iniziative per l'orientamento al lavoro e alla formazione, che sono state impostate sulla base di indirizzi nazionali coordinati dall'Unioncamere. Come conseguenza di tale intenso e convinto impegno, il legislatore ha previsto nella riforma del sistema camerale tra le competenze assegnate alle Camere di commercio la collaborazione con le istituzioni scolastiche, in materia di alternanza scuola-lavoro e di orientamento al lavoro e alle professioni.

Con la finalità di consolidare le competenze assegnate alle Camere di commercio in tale ambito, Unioncamere Emilia-Romagna, d'intesa con la Regione e l'Ufficio scolastico regionale intende portare avanti in primo luogo le iniziative volte a sensibilizzare il sistema imprenditoriale nei confronti della cultura dell'integrazione tra sistemi formativi e mondo del lavoro. A questo riguardo, una particolare attenzione sarà rivolta a contribuire alla definizione delle attività degli Istituti Tecnici Superiori, avvalendosi anche della presenza dell'Unione regionale nella Conferenza Regionale per il Sistema Formativo e nel Gruppo tecnico regionale di coordinamento per le misure di accompagnamento al riordino della scuola secondaria di secondo grado. Gli ITS sono le strutture fondamentali del nuovo sistema dell'Istruzione e Formazione Tecnica Superiore e sono stati ideati per divenire uno dei principali attori a sostegno dei processi d'innovazione e sviluppo del paese, realizzando percorsi di durata biennale per far conseguire a giovani e adulti un diploma di specializzazione tecnica superiore riferito alle aree

tecnologiche considerate prioritarie dagli indirizzi nazionali di programmazione economica, con riferimento al quadro strategico dell'UE. Le Camere, entrando negli organismi di governance degli ITS quali referenti istituzionali delle imprese, possono offrire un contributo alla costruzione dei percorsi didattici, all'organizzazione più efficace dei tirocini, all'aggiornamento tempestivo e frequente dei profili relativi alle figure professionali da formare, alla predisposizione di percorsi di orientamento efficaci e coordinati con gli altri soggetti del territorio, al coordinamento degli ITS di natura simile a livello nazionale.

D'intesa con la Regione, secondo quanto indicato dal recente protocollo con l'Assessorato scuola, formazione professionale, università, ricerca e lavoro, sarà inoltre perseguito il coordinamento e l'armonizzazione dei sistemi di rilevazione sui fabbisogni occupazionali della Regione Emilia-Romagna e del sistema camerale, in coerenza con il sistema regionale delle qualifiche, con l'intento di sviluppare un'attività congiunta di osservazione e monitoraggio dell'evoluzione del mercato del lavoro, aperta anche a contributi di altri soggetti, che supporti la definizione di politiche della formazione e del lavoro per attraversare la crisi e imboccare nuovi sentieri di sviluppo.

Ulteriori percorsi di sviluppo dell'iniziativa camerale riguardano il sostegno alle attività volte alla diffusione della cultura dell'autoimprenditorialità e la formazione continua lungo l'intero arco della vita lavorativa.

## 5.7 Infrastrutture e sviluppo del territorio

Lo stock di dotazioni infrastrutturali costituisce un fattore determinante per elevare la competitività dell'economia. Gli investimenti in infrastrutture costituiscono un fattore di sviluppo e, in una situazione di congiuntura negativa, una fondamentale leva per la ripresa economica. Su questo versante a livello nazionale gli anni e i ritardi si accumulano. Delle diciotto opere della legge obiettivo n. 443/2001 solo tre hanno tagliato il nastro dell'entrata in esercizio. Le altre viaggiano con ritardi spesso superiori ai dieci anni. I grandi corridoi TEN che avrebbero potuto costituire l'ossatura per interventi di recupero del gap infrastrutturale si sfaldano alle frontiere italiane. Appaiono sempre più evidenti i **costi del non fare**, ed urgente la necessità di analizzare le cause dei ritardi e della mancata realizzazione di infrastrutture strategiche, al fine di avanzare soluzioni e proposte per la loro modernizzazione. Il segno meno da quattro anni a questa parte contraddistingue il settore dell'edilizia e delle costruzioni e anche nel 2011 continuerà la tendenza negativa.

Gli investimenti che producono maggiori effetti anticiclici e di stimolo allo sviluppo sono quelli su scala locale: con essi si incide più direttamente sulle situazioni di congestionamento e di squilibrio; le loro minori dimensioni e complessità comportano inoltre procedure e tempi relativamente più spediti, innalzandone l'efficacia anticongiunturale. Anche in Emilia-Romagna si avverte l'esigenza di accelerare la realizzazione degli interventi strategici previsti nell'Accordo di programma tra Ministero delle infrastrutture e Regione. L'importanza di tale aspetto è sempre stata tenuta in debito conto dalle Camere di commercio, coerentemente con la missione di supportare le imprese e l'economia dei propri territori nei processi di crescita economica. Si spiega in tal modo il ruolo di primo piano svolto dalle Camere di commercio nel processo di infrastrutturazione del paese, ampliando progressivamente la presenza nei vari comparti infrastrutturali e continuando a investire non solo nel settore della logistica e del trasporto (strade, aeroporti, interporti, porti), ma anche nelle altre "infrastrutture di supporto all'economia": strutture fieristico-espositive, mercati agroalimentari e commerciali, reti energetiche, ambientali ed infrastrutture per le telecomunicazioni.

In una fase come quella attuale caratterizzata da una necessità più forte che in passato di "fare sistema" per reggere le sfide della globalizzazione e per reperire le risorse indispensabili ad ammodernare il paese nelle sue dotazioni infrastrutturali, per metterlo al passo con i principali competitor internazionali, l'obiettivo di Unioncamere Emilia-Romagna, in collaborazione con Uniontrasporti, società consortile del sistema camerale, è offrire uno specifico apporto alla soluzione dei problemi che ruotano intorno alla questione infrastrutturale. Nel dicembre 2010 è stato siglato un accordo a livello nazionale tra la Consulta Generale per l'Autotrasporto e la Logistica del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti e Unioncamere che persegue l'obiettivo di avviare una collaborazione sistematica tra le istituzioni per promuovere e approfondire sul territorio nazionale e presso i

sistemi locali d'impresa i contenuti del Piano nazionale della logistica 2011-2020, la piattaforma telematica per la logistica integrata e l'intermodalità, il sistema di controllo della Tracciabilità dei Rifiuti (SISTR) relativamente alla fase del trasporto dei rifiuti.

In attuazione dell'accordo, il sistema camerale ha avviato un ciclo di incontri territoriali (il primo organizzato dalla Camera di Modena nell'aprile 2011) per l'approfondimento dei contenuti del Piano Nazionale della Logistica e per l'individuazione delle correlazioni con l'aggiornamento al 2020 del PRIT (Piano regionale integrato dei trasporti) che la Regione intende varare entro il 2011. Gli incontri territoriali consentono un processo di partecipazione e condivisione col sistema delle imprese, mediante l'organizzazione di focus group che coinvolgono operatori economici e fornitori di servizi logistici e di trasporto, per evidenziare i principali cambiamenti intercorsi nel modo di fare logistica e le tendenze in atto, le criticità da affrontare e le best practices da promuovere.

Sempre in collaborazione con Uniontrasporti sarà aggiornata la mappa dei principali nodi logistici, delle dotazioni infrastrutturali e si approfondiranno le caratteristiche della domanda espressa dalle imprese, a fronte dell'offerta da parte delle aziende di trasporti e logistica. Tenendo presente che la crisi internazionale ha ulteriormente accentuato la tendenza al progressivo ridimensionamento della quota del trasporto merci via ferrovia. La Regione ha contrastato tale tendenza con la legge 15 del 2009 finalizzata a incentivare il trasporto su rotaia delle merci; in questo senso va anche l'accordo firmato con il Gruppo FS il 28 luglio 2009. Il 14 per cento delle merci trasportate su gomma in Italia ha origine in Emilia-Romagna: solo la Lombardia presenta una percentuale più elevata (20 per cento). L'Emilia-Romagna si caratterizza anche per una percentuale tra le più basse di traffico merci gestito in conto proprio, con una quota che è circa la metà di quella media nazionale.

Le Camere di commercio, per il ruolo istituzionale e la consolidata esperienza nell'ambito in questione, sono particolarmente adatte a veicolare le esigenze espresse dal sistema produttivo locale, contribuire a stabilire le priorità, definire i progetti rilevanti, costruire il consenso necessario per la loro attuazione, reperire i finanziamenti, anche con lo strumento della finanza di progetto. L'azione camerale terrà conto delle indicazioni dell'osservatorio regionale sul project financing promosso dall'Unione regionale; in coerenza con quanto concordato nell'Accordo quadro con la Regione, il sistema camerale promuoverà azioni comuni con gli enti locali per superare i vincoli derivanti dal patto di stabilità e consentire ai Comuni caratterizzati da solidità finanziaria di attivare interventi cantierabili, anche di dimensione ridotte, ma con effetti positivi sull'economia.

A questa attività sarà legato anche un approfondimento su un tema che sta emergendo come tra i più importanti nella realizzazione efficiente di infrastrutture a servizio del territorio, quello della gestione del consenso. In molti casi l'iter che va dalla progettazione di un'opera alla sua entrata in servizio è eccessivamente lungo, anche a causa di ritardi imputabili sia a storture burocratiche che a fattori legati alla percezione collettiva dell'utilità dell'opera stessa. Se manca un dialogo vero e proprio con i rappresentanti dei vari stakeholder del territorio (imprese e cittadini), si corre il rischio che vengano percepiti più facilmente i costi piuttosto che i vantaggi derivanti dalla realizzazione dell'infrastruttura; non sono rari i casi in cui piccoli gruppi si propongono come soggetti che tutelano l'interesse delle comunità coinvolte dal progetto. In collaborazione con Uniontrasporti, che ha maturato una competenza specifica sul tema, il sistema camerale si impegnerà a realizzare iniziative sperimentali finalizzate a individuare strumenti e metodologie di comunicazione in grado di generare consenso verso la realizzazione di opere infrastrutturali ritenute utili per la crescita del territorio, partendo proprio da alcune esperienze del passato in cui si sono registrati i ritardi maggiori.

Saranno parallelamente potenziate le iniziative congiunte previste nell'accordo stipulato nel 2009 con Confservizi Emilia-Romagna, che associa i gestori dei servizi pubblici locali e regionali sia in settori a rilevanza economico-industriale (acqua, gas, energia elettrica, igiene ambientale, trasporti locali) sia in ambiti più propriamente riconducibili ai servizi sociali e alla persona (assistenza, sanità, farmacie, cultura, edilizia residenziale pubblica). I dati regionali evidenziano che il valore della produzione delle imprese di pubblica utilità emiliano-romagnole è quasi il 5 per cento del Pil regionale, a fronte di un'incidenza media nazionale attestata al 2,3 per cento. Il

maggior contributo delle **local utilities** all'economia regionale, rispetto al dato medio nazionale, dipende prevalentemente dallo sviluppo dei modelli societari e industriali che hanno caratterizzato i servizi pubblici locali regionali. In Emilia-Romagna le scelte strategiche degli enti locali – che hanno agito “per gestire di meno e governare di più” – hanno contribuito a consolidare un modello di gestione dei servizi pubblici caratterizzato da una struttura ad holding che concentra le funzioni orizzontali del gruppo e da società territoriali radicate sul territorio; questo modello permette di sfruttare le opportunità derivanti dalle economie di scala e di densità. Tra i temi di collaborazione individuati dal Protocollo stipulato con Confservizi sono stati individuati la semplificazione amministrativa, il ricorso alla conciliazione e all'arbitrato come strumenti di risoluzione delle controversie tra le aziende e gli utenti dei servizi pubblici locali e la promozione della responsabilità sociale, della qualità, dell'innovazione, e dello sviluppo sostenibile.

## 5.8 Crescita qualitativa, green economy e sviluppo sostenibile

La Regione Emilia-Romagna ha optato con convinzione per la costruzione di una nuova fase di sviluppo imperniata sulla centralità della tematica della **green economy**, come attesta il secondo piano triennale di attuazione, relativo al 2011-2013, del Piano Energetico Regionale varato nel novembre 2007. Il PER va considerato uno strumento strategico fondamentale per inquadrare le connessioni tra energia, economia e ambiente e impostare interventi nella logica dello sviluppo sostenibile. La green economy, intesa come industria delle tecnologie innovative per i sistemi urbani e la mobilità, del risparmio energetico, dell'utilizzo di fonti rinnovabili e della riqualificazione del sistema di produzione elettrica, dell'eco-edilizia (con il miglioramento delle prestazioni energetiche degli edifici) e dell'agro-energia, può costituire un nuovo asse di sviluppo.

Già oggi la filiera delle energie da fonti rinnovabili costituisce una delle realtà più positive in termini di crescita di fatturato e occupazione. L'avvio di una nuova fase di sviluppo basata sul contenimento dei consumi energetici e sull'utilizzo delle energie rinnovabili è reso indispensabile dagli obiettivi fissati dall'Unione europea, che prevedono la riduzione delle emissioni nocive e climalteranti del 20% nel 2020 rispetto al 1990, di riduzione del consumo di energia del 20% al 2020, di raggiungimento di un contributo delle fonti rinnovabili alla disponibilità di energia del 20%, sempre al 2020. Al fine di ridurre e razionalizzare i consumi di energia soprattutto derivanti dalle fonti non rinnovabili, la Commissione europea ha inoltre recentemente lanciato un piano straordinario per la diffusione delle **smart grid**, vale a dire le reti intelligenti in grado di monitorare a distanza i consumi degli utenti e gestire il flusso di corrente in base alle diverse esigenze orarie delle utenze. In prospettiva sarà decisivo dotare la rete dei dispositivi capaci di accumulare il surplus di energia prodotta dalle fonti rinnovabili nelle fasi di forte produzione, mettendoli a disposizione successivamente, a seconda delle necessità.

Il sistema camerale a livello nazionale ha approvato un documento in materia di energia, denominato “Patto dei Presidenti delle Camere di commercio - Un impegno per l'energia sostenibile”, finalizzato a far intraprendere alle strutture camerali un percorso di sostenibilità energetica e ambientale in linea con le direttive comunitarie e in sintonia con quanto già impostato da altre amministrazioni; basti pensare al “Patto dei sindaci”. Eurochambres, la struttura di rappresentanza delle Camere europee, ha a sua volta sottolineato, in seguito all'adozione nel marzo 2011 dell'**Energy Efficiency Plan** da parte della Commissione europea, l'importanza di promuovere l'attivazione di un ventaglio di misure finalizzate all'efficienza energetica.

Le Camere di commercio dell'Emilia-Romagna e la loro Unione regionale sono impegnate a supportare le azioni finalizzate a migliorare la qualità ambientale e a favorire il risparmio energetico e l'utilizzo delle fonti rinnovabili, operando in raccordo con gli strumenti di programmazione elaborati a livello regionale, nazionale e comunitario, nella consapevolezza che **crescita qualitativa** e **sviluppo sostenibile** costituiscono ormai un obiettivo strategico unitario e inscindibile. Il sistema camerale intende contribuire a raggiungere un obiettivo così impegnativo, sviluppando iniziative che favoriscano l'uso efficiente dell'energia, il risparmio energetico, lo sviluppo delle fonti rinnovabili, la riqualificazione del sistema elettrico, nuove tecnologie nell'industria, la certificazione energetica degli edifici, lo sviluppo dei servizi di **energy management**, la diffusione di aree “ecologicamente attrezzate”, dotate di impianti e servizi energetici comuni, il sostegno all’“agroenergia”, la

razionalizzazione energetica del settore dei trasporti, a partire dall'incentivazione dell'intermodalità e del trasporto su rotaia al posto di quello su gomma.

Sulla base delle esperienze maturate in passato, l'Unione regionale intende inoltre contribuire a promuovere opportunità d'affari a livello internazionale per le imprese della filiera della green economy, mediante la partecipazione alla rete EEN. Sempre in continuità con le azioni svolte in passato, particolare impegno sarà dedicato a incentivare l'efficace applicazione in Emilia-Romagna delle norme comunitarie, nazionali e regionali in materia ambientale, ricercando le collaborazioni con le associazioni di categoria e gli enti specializzati competenti, diffondendo ulteriormente l'adesione volontaria delle imprese ai sistemi comunitari EMAS e Ecolabel e a quelli relativi alla responsabilità sociale d'impresa, e proseguendo la collaborazione avviata con la Regione per sviluppare i sistemi informativi sulle caratteristiche del flusso dei rifiuti, sulla gestione della rete idrica, oltre alla Borsa telematica del recupero.

## **6. Linee di azione trasversali**

### **6.1 Promuovere la gestione associata di competenze e servizi camerali**

Nel ridefinirne il posizionamento e le competenze, l'articolo 6 della L. 580/1993 come modificato dal D. Lgs 23/2010 assegna alle Unioni regionali la possibilità di promuovere e realizzare iniziative per l'esercizio in forma associata di attività e servizi di competenza camerale; il raggiungimento di economie di scala e il miglioramento dell'efficienza gestionale diventano pertanto parte integrante del modus operandi dell'intero sistema camerale. Verranno pertanto individuati ulteriori servizi e funzioni, anche di tipo amministrativo, che in una logica di rete sono suscettibili di essere gestiti in forma associata, sfruttando economie di scala e diffondendo le migliori esperienze presenti nelle Camere. Come già accaduto nelle precedenti esperienze, Unioncamere Emilia-Romagna fornirà il quadro di riferimento comune, agendo da stanza di compensazione tra interessi non sempre complementari e cercando di stimolare la partecipazione attiva di tutti gli enti camerali, chiamati a proporre idee innovative e iniziative originali suscettibili di condivisione e messa in rete.

Una funzione per la quale si intende dare attuazione ad un progetto approfondito finalizzato alla gestione associata tra le Camere in ambito regionale è quella degli Uffici Statistica e Studi. Già oggi varie attività vengono realizzate in maniera integrata tra gli enti camerali e la loro Unione regionale: molti rapporti annuali provinciali, ad esempio, oltre all'analisi della congiuntura, agli scenari previsionali e all'osservatorio sul credito, oltre alla Giornata dell'economia, che costituisce il principale appuntamento di comunicazione sul versante statistico-economico per l'intero sistema camerale e che viene gestito con la regia a livello nazionale di Unioncamere. Per queste indagini l'Unione regionale funge da punto di raccordo in grado di orientare il lavoro delle singole Camere, di indicarne obiettivi e tempi e di fornire un supporto qualificato anche nella fase di comunicazione all'esterno.

L'attività di analisi e studio del sistema economico territoriale rappresenta storicamente un elemento di forte riconoscibilità per le Camere di commercio e per le loro Unioni regionali. Questa specializzazione viene rafforzata dall'art. 1 del D. Lgs 23/2010, in base al quale si assegnano alle Unioni regionali funzioni di osservatorio e monitoraggio dell'economia regionale. Il percorso individuato prevede di far decollare la gestione associata a partire dal gruppo network fino a coinvolgere gradualmente tutte le risorse impiegate negli Uffici Statistica e Studi delle Camere e dell'Unione regionale. Il progetto punta a ottenere un'ottimizzazione della gestione attraverso le economie di scala indotte dai servizi condivisi e la riduzione dei costi, non solo del personale ma anche di quelli indiretti (ad esempio banche dati o servizi di comunicazione acquistati in maniera congiunta e coordinata e non singolarmente).

Gli effetti positivi di una progressiva condivisione del servizio non si limiteranno alla riduzione dei costi, ma si concretizzeranno in una maggiore specializzazione dell'attività del personale camerale, nella semplificazione dei

prodotti, nell'evitare il rischio di duplicazione delle iniziative in vari punti della rete camerale e in un coordinamento dell'immagine che consentirà di rafforzare la credibilità del sistema camerale come luogo di elaborazione di analisi statistico-economiche a servizio delle scelte strategiche che dovranno essere adottate dagli enti pubblici per lo sviluppo economico. I risultati raggiunti saranno analizzati e certificati, successivamente, attraverso un sistema di monitoraggio in grado di dare evidenza dei benefici ottenuti dal sistema camerale con la gestione associata.

Per una sua piena attuazione, il progetto richiede tempi medi, plausibilmente coincidenti con il mandato triennale 2011-2014. Tra i risultati da conseguire vi sono la definizione di indagini, osservatori e pubblicazioni da realizzare in maniera integrata (condividendone tempi, metodologia e periodicità), la creazione di un vero e proprio programma comune di presentazioni a livello territoriale, la definizione di convenzioni quadro con testate giornalistiche per tutti i punti della rete camerale in ambito regionale per la pubblicazione di informazioni economico-statistiche, l'acquisto o l'abbonamento a banche dati di utilizzo comune. La regia del progetto sarà garantita dall'Area network per la gestione associata, in collaborazione con il Gruppo intercamerale per il monitoraggio dell'economia.

Oltre a impostare nuove sperimentazioni sulla linea aperta dalla riforma della legge 580, Unioncamere rafforzerà le esperienze da tempo avviate di servizi intercamerali, dal Servizio legale regionale al piano formativo per il personale camerale, ricercando anche in questo caso l'integrazione delle esperienze con la Regione, l'Anci e l'Upi su problematiche trasversali come ad esempio il Regolamento attuativo del Codice appalti e la normativa sulla tracciabilità finanziaria degli affidamenti.

## **6.2 Le aziende speciali punti di specializzazione della rete regionale**

Un ulteriore spazio di razionalizzazione nell'utilizzo delle risorse consiste nella possibilità di far evolvere le aziende speciali come punti di specializzazione per tutta la rete camerale in ambito regionale. Questa evoluzione permetterebbe di superare la parcellizzazione delle competenze su tematiche di interesse comune: l'internazionalizzazione, la protezione della proprietà intellettuale, le politiche comunitarie e l'innovazione. Il decreto legislativo di riforma ha ribadito che le aziende speciali sono organizzazioni strumentali che perseguono lo scopo di gestire attività e servizi di competenza delle Camere, singole o associate. Vanno considerate, uno strumento duttile e flessibile a disposizione di una o più Camere per gestire attività e progetti innovativi. Non solo in Emilia-Romagna, le aziende speciali hanno sviluppato importanti collaborazioni, con logiche di rete. E' il caso dell'Accordo siglato a Torino sui temi dell'internazionalizzazione che ha consentito negli ultimi anni di creare un crescente gruppo di strutture specializzate per valorizzare il Made in Italy all'estero. Come pure il network dei 25 laboratori camerali (Rete-Lab) che, dalla fine degli anni Novanta, hanno conseguito notevoli economie di scala e di specializzazione nell'accettazione dei campioni e nell'adozione delle metodologie di analisi. Una modalità, quella di lavorare in rete, che è nel dna delle Camere di commercio e che la riforma intende sollecitare ulteriormente, stimolando il sistema camerale a ricercare ambiti territoriali ottimali di operatività nell'utilizzo delle aziende speciali.

In questo senso l'esperienza dei protocolli di collaborazione sottoscritti con le aziende speciali CISE, SIDI Eurosportello e PROMEC costituiscono un utile punto di riferimento. In particolare, il protocollo sottoscritto il 23 luglio 2010 tra Unioncamere Emilia-Romagna e Promec ricerca la massa critica idonea al raggiungimento di obiettivi più ambiziosi, evitando la sovrapposizione degli interventi e la dispersione delle risorse. Promec è stata individuata come il soggetto al quale demandare il coordinamento operativo degli interventi integrati e delle adesioni degli enti camerali dell'Emilia-Romagna alle iniziative congiunte impostate a livello nazionale, inclusa l'organizzazione dei desk all'estero di sistema nei mercati considerati prioritari per le imprese emiliano-romagnole. La maggior integrazione tra gli enti camerali sul versante dell'internazionalizzazione costituisce la premessa per ricercare collaborazioni più stringenti con gli altri soggetti che detengono competenze sulla materia, a cominciare dalla Regione.

Il protocollo di collaborazione sottoscritto con il CISE mira a costruire sinergie sull'innovazione e sulla responsabilità sociale, estendendo a livello regionale l'ambito di operatività del punto UNI, gestito dallo stesso CISE per la diffusione della normativa tecnica. Nella stessa direzione si muove il protocollo di collaborazione sottoscritto con SIDI Eurosportello, il cui obiettivo principale consiste nello sviluppare interventi integrati in materia di politiche comunitarie e nel promuovere la cultura brevettuale quale veicolo per agevolare il trasferimento tecnologico.

Sulla base di questi Protocolli con valenza sperimentale, l'Unioncamere Emilia-Romagna assicura l'impostazione strategica delle iniziative, mentre il soggetto incaricato di realizzarle concretamente resta l'azienda speciale, divenuta in tal modo un patrimonio per l'intero sistema regionale, anche a prescindere dall'appartenenza ad una singola Camera di commercio. L'obiettivo di fondo da raggiungere nel triennio 2011-2014 sarà rafforzare il livello di condivisione intercamerale di questi punti di specializzazione, facendo evolvere le linee guida dei Protocolli sperimentali verso una più compiuta trasformazione dell'assetto delle aziende speciali, che potrebbero diventare a tutti gli effetti strutture intercamerali. Tale prospettiva diventerà realistica se nel breve termine i Protocolli sottoscritti si tradurranno in azioni concrete in grado di accompagnare le PMI nei percorsi di internazionalizzazione, innovazione, nelle politiche comunitarie e nella protezione della proprietà intellettuale, senza indebolire il rapporto di prossimità che ciascuna Camera di commercio ha costruito con le imprese del territorio di riferimento.

### **6.3 Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa**

Oltre alla riforma dell'ordinamento complessivo della rete camerale, nel periodo più recente si sono registrati altri importanti passaggi evolutivi nelle modalità gestionali e organizzative delle Camere di commercio e nell'utilizzo delle risorse messe a disposizione dal mondo delle imprese. Il D.P.R. 254/2005 ha introdotto un sistema di contabilità economica-patrimoniale in luogo di quella finanziaria utilizzata in precedenza, avvicinando ulteriormente gli enti camerali ad un modello di gestione manageriale. Oltre alla rivisitazione del sistema contabile, il D.P.R. 254/2005 ha introdotto un'ampia gamma di documenti programmatici con i quali rendere possibile la misurazione degli obiettivi e dei risultati ottenuti, con conseguente individuazione delle responsabilità.

Su questa linea di evoluzione della programmazione delle attività si è inserito il decreto legislativo 150 del 2009 che ha previsto lo sviluppo da parte delle amministrazioni pubbliche di un ciclo di gestione delle performance articolato in diverse fasi:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi strategici e operativi da raggiungere, valori attesi di risultato e indicatori di misurazione;
2. collegamento tra gli obiettivi fissati e la fase di assegnazione delle risorse;
3. monitoraggio sia concomitante che successivo dello stato di avanzamento delle attività programmate e attivazione di eventuali correttivi;
4. misurazione e valutazione delle performance;
5. valorizzazione del merito in base ai risultati individuali e organizzativi conseguiti;
6. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, agli organismi di controllo e valutazione e agli stakeholders.

Il decreto legislativo 150, che si ricollega agli indirizzi di riforma della Pubblica Amministrazione varati per la prima volta nel 1997 da Franco Bassanini, Ministro della Funzione Pubblica del primo Governo Prodi, cerca dei rimedi all'ancora insoddisfacente grado di funzionamento, nel panorama complessivo della Pubblica Amministrazione, delle metodologie di valutazione delle performance delle strutture. Sulla base di un Protocollo di collaborazione tra il Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione e l'Unioncamere italiana sono state individuate le linee guida per orientare la fase attuativa nelle Camere di commercio delle disposizioni del decreto 150. Il Protocollo riconosce le specificità degli enti camerali, individuando un percorso attuativo che tiene conto dell'ampio ventaglio di esperienze finora realizzate, di quanto già impiantato negli enti camerali sia sul

versante delle metodologie di **accountability** adottate per i bilanci sociali, sia in tema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance, grazie alla spinta del Regolamento di contabilità.

Queste linee di intervento costituiscono un ulteriore tassello dell'azione per il miglioramento dell'efficienza nell'utilizzo delle risorse e per accrescere la qualità dei servizi camerali, individuando eventuali aspetti critici e fornendo ai vertici degli enti camerali gli strumenti per apportare i correttivi opportuni.

Proprio a partire dalle finalità di benchmarking e di rendicontazione trasparente delle attività del sistema camerale, è stato recentemente completato un progetto pilota di organizzazione snella presso le Camere di commercio dell'Emilia-Romagna. Si tratta di azioni che mirano a razionalizzare i processi lavorativi degli enti camerali e ridurre i tempi di realizzazione, eliminando i colli di bottiglia e i punti di inefficienza: si è partiti dall'individuazione dei processi interni a ogni ente camerale, sviluppando un'analisi delle attività che li compongono, per poi esaminare i costi sostenuti per realizzarli, giungendo infine alla definizione del processo e delle attività da semplificare, con l'esplicitazione delle soluzioni ritenute più adeguate.

La metodologia adottata in Emilia-Romagna è stata presa come riferimento da Unioncamere per il progetto Agorà, finalizzato a cogliere i punti di contatto e di interrelazione tra il Regolamento di contabilità, con particolare riguardo all'implementazione del controllo di gestione interno, e i sistemi di controllo e di valutazione delle performance previsti dal decreto 150. In prospettiva si utilizzeranno i risultati del progetto pilota per valutare sulla base di dati oggettivi le potenzialità di razionalizzazione dei costi consentite dalla gestione associata delle competenze e dei servizi camerali a livello di Unione regionale o di punti specializzati della rete camerale.

#### **6.4 Comunicazione**

La funzione di rappresentanza del sistema camerale regionale può essere svolta in maniera ancora più efficace attraverso un'attività di comunicazione in grado di dare visibilità alle iniziative di sistema. La stessa legge di riforma dell'ordinamento delle Camere di commercio amplia le esigenze di informazione esterna, facendo riferimento ai compiti di promozione degli interessi del sistema economico locale.

Unioncamere Emilia-Romagna si trova al centro di una rete di rapporti con attori tra loro eterogenei, ognuno dei quali richiede modalità di comunicazione differenziate. Si parte dal sistema camerale stesso, composto dalle singole Camere di commercio, dalle loro aziende speciali e dalle strutture di sistema; vi sono poi le istituzioni, il mondo economico (non solo imprese, ma anche associazioni di categoria, ordini professionali, sistema bancario e finanziario), il sistema culturale e sociale (le scuole, le Università e il terzo settore), oltre ad una serie di soggetti interni che contribuiscono attivamente alla realizzazione delle funzioni attribuite dalla legge al mondo camerale.

A fronte dell'articolazione dei fruitori delle attività delle Camere di commercio, ogni soggetto richiede una comunicazione personalizzata, in grado di fornire risposte precise e di informare su cosa le Camere di commercio facciano di utile per ciascuno di loro. In un contesto in cui le informazioni sono reperibili facilmente ma a volte confuse o disperse, occorre eliminare i dubbi e far passare messaggi chiari. Vi sono alcune tipologie di soggetti (dalle PMI agli aspiranti imprenditori giovani o stranieri) ai quali è possibile fornire un servizio molto utile a patto che si riesca ad accorciare la distanza tra le parti, coinvolgendo i destinatari e annullando la diffidenza che si nutre generalmente nei confronti delle strutture della Pubblica amministrazione. Alcuni strumenti informatici possono facilitare il raggiungimento di questo risultato, dal CRM ad un uso più aperto della rete internet: in queste direzioni si muoverà l'Unione regionale nel prossimo triennio.

Un ulteriore strumento in grado di mostrare con chiarezza cosa fa il sistema camerale per il territorio è il bilancio sociale. Con il bilancio sociale un'organizzazione illustra il proprio operato ai portatori d'interesse, rendendo trasparenti e comprensibili all'interno e all'esterno i programmi, le attività e i risultati raggiunti secondo modalità non evidenti nei tradizionali documenti e nelle tradizionali procedure di rendicontazione. Permette inoltre di rendere trasparenti scelte strategiche, risultati e impatto dei programmi portati a termine soprattutto di fronte alle imprese, ovvero quei soggetti che maggiormente contribuiscono al finanziamento del sistema camerale

Il bilancio sociale, al quale l'Unione regionale nel 2006 ha accompagnato la prima versione del proprio Codice etico, è senza dubbio un momento di riflessione interna per capire verso quali destinatari sono indirizzate le risorse a disposizione delle Camere di commercio, ma ha una enorme valenza comunicativa verso l'esterno in quanto permette a coloro che si rapportano con il sistema camerale di comprendere quale ruolo quest'ultimo ricopre nella gestione del territorio e nello stimolo dello sviluppo economico. L'esperienza effettuata in Emilia-Romagna evidenzia le potenzialità di uno strumento originale che condensa il lavoro in rete tra le strutture camerali: il bilancio sociale di sistema, nel quale confluiscono le attività dei nove enti camerali, delle loro aziende speciali e dell'Unione regionale.