



**Estratto del documento:**

**LINEE STRATEGICHE TRIENNALI 2014-2016  
DEL SISTEMA CAMERALE DELL'EMILIA-ROMAGNA**

**Consiglio Unioncamere Emilia-Romagna**

**Bologna, 17 aprile 2014**

## INDICE

1. Premessa
2. Lo scenario economico e istituzionale
  - 2.1. Le traiettorie di crescita dell'economia regionale
  - 2.2. Lo scenario istituzionale
    - 2.2.1. La dimensione comunitaria
    - 2.2.2. Riforme costituzionali e autonomie funzionali
    - 2.2.3. La nuova architettura delle autonomie territoriali
3. Le priorità strategiche a medio termine del sistema camerale
  - 3.1. Una piattaforma di proposte per elevare l'efficacia dell'attività camerale
    - 3.1.1. La riforma dell'istituto camerale: le proposte di Unioncamere
    - 3.1.2. Il confronto a livello territoriale tra le Camere
    - 3.1.3. Una proposta di razionalizzazione delle Unioni regionali e delle aziende speciali
    - 3.1.4. Potenzialità della gestione associata per recuperare risorse da investire in nuovi spazi di intervento
4. Rafforzare la collaborazione con Regione, enti e associazioni
  - 4.1. Il rinnovo dell'accordo quadro con la Regione e il confronto sulle deleghe
  - 4.2. La programmazione dei fondi strutturali 2014-2020 e la rete comunitaria EEN
5. Contribuire all'elevamento della competitività delle piccole e medie imprese dell'Emilia-Romagna
  - 5.1. Un progetto di rete per l'attuazione delle misure del provvedimento "Destinazione Italia"
  - 5.2. La reintroduzione della mediazione obbligatoria
6. Il ruolo dei Confidi
7. Gli interventi camerali per l'internazionalizzazione
8. Promozione di infrastrutture e banda ultra larga per le imprese
9. Promozione della creazione d'impresa e delle start-up innovative
10. Expo 2015 e promozione del turismo

## 1. Premessa

*Obiettivi comuni e priorità a valenza strategica del sistema camerale regionale*

Le linee strategiche triennali previste dallo Statuto di Unioncamere Emilia-Romagna individuano gli obiettivi comuni, formulati insieme con le nove Camere di commercio. Le strategie per il 2014-2016 costituiscono una bussola utile per orientare la rotta delle Camere di commercio e della loro Unione regionale, individuando le iniziative prioritarie da attuare in Emilia-Romagna. Il documento con le strategie, le linee di sviluppo e gli obiettivi comuni del sistema camerale regionale per il prossimo triennio può essere, in altri termini, utilizzato come guida a medio termine per le azioni a maggior valenza strategica del sistema camerale. Costituisce un quadro di riferimento per le strutture della rete camerale, volto a promuovere programmi integrati di intervento e a concentrare sugli obiettivi a maggiore valenza strategica una massa di risorse finanziarie idonea a garantire l'efficacia delle attività.

*Analisi dello scenario economico: ripresa fragile e senza occupazione*

Le linee strategiche sono basate su un lavoro di ricognizione utile a rendere più realistici gli obiettivi da raggiungere a breve e medio termine. Affondano in primo luogo le radici nell'analisi dello scenario economico nel quale il sistema camerale opera, ricostruito sulla base dell'attività di monitoraggio che la normativa assegna come competenza alle Unioncamere regionali. I segnali incoraggianti che si registrano negli ultimi mesi indicano che in Europa è in atto una ripresa economica. Sia pure con velocità di marcia esigue e differenziate nei singoli Paesi, influenzate dalle politiche di austerità e di contenimento della spesa varate a Bruxelles, si intravede una crescita graduale dell'economia dell'eurozona, a partire dal secondo semestre del 2013. Pur evidenziando miglioramenti, l'economia del nostro Paese evidenzia maggiori difficoltà - come vedremo più avanti - ad agganciarsi al treno della ripresa.

*Coordinamento stringente di bilancio nell'eurozona*

Gli indirizzi strategici prendono altresì in considerazione l'evoluzione del contesto istituzionale. A cominciare dalle politiche dell'Unione Europea, che esercitano una crescente influenza sulle scelte nazionali. Già nel 2013 il coordinamento di bilancio nella zona euro ha raggiunto un livello senza precedenti: per la prima volta la Commissione ha iniziato a valutare i documenti programmatici per il 2014 prima della loro approvazione da parte dei Parlamenti nazionali. E' convinzione anche del sistema camerale che all'Unione europea si dovrebbe affidare, a maggior ragione dopo la crisi finanziaria internazionale, un più incisivo ruolo per la crescita dell'economia dei Paesi membri, superando posizioni che si preoccupano soprattutto del contenimento del debito pubblico. Da questo punto di vista, nel maggio 2014 appuntamenti importanti anche per l'Emilia-Romagna sono le elezioni del Parlamento europeo, seguite dal semestre che inizia il 1 luglio della Presidenza italiana dell'Unione Europea. Senza dimenticare l'avvio del nuovo ciclo dei fondi strutturali 2014-2020, che in fase di programmazione ha finora accumulato notevoli ritardi rispetto all'originaria tabella di marcia.

*Appuntamenti del 2014: semestre di Presidenza italiana dell'UE e avvio fondi strutturali 2014-2020*

La necessità di contenere la spesa pubblica per rispettare i parametri europei ha innescato logiche stringenti di spending review che mettono in discussione molti enti pubblici, anche di rilievo costituzionale, a cominciare dalle Province e dal CNEL. Anche per gli enti camerali in questa fase **si alternano rischi e opportunità**. A fronte di una fase recessiva prolungata, le Camere di Commercio sono finite nell'occhio del ciclone, messe in discussione da una parte dallo Stato centrale, chiamato a ridurre i costi della politica e degli enti pubblici, e dall'altra dalla sfiducia generale verso le istituzioni, in primis da parte dei cittadini-imprenditori.

*Opportunità e rischi per gli enti camerali*

*Attacco al diritto annuale e richiesta di spending review per le strutture camerali*

*Contesto istituzionale in movimento: parte il treno delle riforme*

*La riforma Delrio degli enti intermedi apre spazi di intervento per le autonomie funzionali*

Critiche vengono, da più parti e con un crescendo di toni, rivolte alle attività degli enti camerali. In occasione dell'approvazione della legge di stabilità per il 2014, il sistema camerale è riuscito a contrastare il tentativo di indebolire l'autonomia delle Giunte camerali nell'utilizzo del diritto annuale. Il tentativo era motivato con il giusto obiettivo di reperire risorse al fine di garantire il rafforzamento del fondo patrimoniale dei confidi. Stesso obiettivo difensivo è stato perseguito al momento del varo da parte del Governo Renzi del Def con la linea di politica economia del prossimo triennio. A fronte dei ventilati, drastici tagli nel triennio 2014-2016 alle entrate da diritto annuale ipotizzati dal Commissario alla spending review, Carlo Cottarelli, nella parte introduttiva del Def ci si limita a proporre la "mirata revisione dei costi di Autorità indipendenti e Camere di commercio". Ma il sistema camerale deve avanzare una proposta, coraggiosa e a un tempo basata sull'aderenza alla realtà delle economie locali, di riforma normativa del proprio assetto.

La riforma degli enti intermedi apre, per altro verso, nuovi spazi di intervento per le Camere di commercio. Con l'approvazione della "legge Delrio" sull'istituzione delle Città metropolitane e la contestuale soppressione della Provincia, quale organo di diretta rappresentanza delle relative comunità locali, in attesa della cancellazione con legge costituzionale, è partito il treno delle riforme. La nuova architettura istituzionale delle autonomie è basata su due soli pilastri: le Regioni e i Comuni. Agli enti "di area vasta" e alle autonomie funzionali spetterà svolgere un ruolo di cerniera per lo svolgimento di funzioni difficilmente gestibili a livello comunale e regionale a causa della dimensione territoriale. ovazione per riformulare le politiche pubbliche e riorganizzare i sistemi amministrativi. Nella legge è prevista la valorizzazione delle autonomie funzionali e un ordine del giorno approvato dalla Camera impegna il Governo a utilizzare, nell'attuazione del riordino, il sistema camerale nelle materie di rilevanza per le imprese. Il sistema camerale non arriva peraltro impreparato a questo appuntamento. A livello regionale, ad esempio, da tempo il sistema camerale ha iniziato a sperimentare, pur se frenato dall'insufficiente quadro normativo, la gestione associata di alcune competenze e a realizzare programmi integrati, rafforzando la collaborazione intercamerale.

Il documento di Linee triennali, anche per omogeneità rispetto alle precedenti versioni, si sviluppa in due blocchi di analisi così articolati:

1. la ricostruzione dello scenario economico e istituzionale che caratterizza la situazione attuale e, per quanto è possibile prevedere, l'evoluzione del prossimo triennio: uno scenario che evidentemente condiziona le priorità d'azione del sistema camerale, in relazione sia agli andamenti dell'economia regionale sia all'evoluzione del quadro politico-istituzionale;
2. l'individuazione delle priorità strategiche a supporto dello sviluppo del "sistema Emilia-Romagna" e l'indicazione delle principali linee di attività a medio termine del sistema camerale regionale correlate alle singole priorità strategiche.

## **2. Lo scenario economico e istituzionale** (Omissis.....)

## 2.2.2. Riforme costituzionali e autonomie funzionali

Il sistema camerale seguirà nei prossimi mesi con intento propositivo il percorso delle riforme costituzionali. Con il disegno di legge presentato il 12 marzo dal Premier Renzi e dal Ministro Boschi per la riforma del Titolo V e il superamento del bicameralismo perfetto si perseguono obiettivi fondamentali per elevare l'efficienza delle istituzioni. La scelta di trattare in un unico testo la trasformazione del Senato e la riscrittura del Titolo V è ampiamente condivisibile, come sottolinea anche la Conferenza delle Regioni in un documento di valutazioni e proposte sull'intervento di riforma costituzionale. Oltre a cancellare la previsione costituzionale delle Province e a sopprimere il CNEL, il ddl trasforma in Assemblea delle autonomie, in rappresentanza delle istituzioni territoriali, l'attuale Senato elettivo che vota la fiducia al Governo. Il bicameralismo perfetto è giudicato un "monumento all'imperfezione", lento, costoso, di ostacolo a un'azione efficace di governo, obsoleto per un Paese articolato in autonomie territoriali e membro dell'Unione Europea. All'Assemblea delle autonomie, composta da rappresentanti delle Regioni e dei Comuni, il disegno di legge conserva poteri di iniziativa legislativa e importanti funzioni di partecipazione al procedimento legislativo statale, soprattutto volti a superare la conflittualità che caratterizza i rapporti tra lo Stato e le Regioni nell'esercizio delle rispettive funzioni legislative.

*Riforma del Titolo V e del Senato per superare la conflittualità tra Stato e Regioni*

*Superare il bicameralismo perfetto, monumento all'imperfezione, lento e costoso*

Sulla composizione, sul funzionamento e sulle funzioni della seconda Camera si è aperto uno stimolante confronto. Anche il sistema camerale intende parteciparvi. Per sottolineare le istanze di semplificazione amministrativa delle imprese, che non devono essere disattese nella riscrittura del Titolo V. Per ottenere il riconoscimento del ruolo delle autonomie funzionali e di istituzioni del mercato forti e autorevoli, valorizzando le logiche di sussidiarietà orizzontale. Un incoraggiamento in questa direzione viene dal disegno di legge costituzionale dei senatori Monti e Lanzillotta. Nel disegno di legge si configura una seconda Camera non elettiva, composta da rappresentanti non solo delle autonomie territoriali, ma anche **delle autonomie funzionali e sociali**, per avvalersi di quanto la società civile e il volontariato possono dare al Paese. Attraverso una composizione più diversificata, la seconda Camera diventerebbe istituzione rappresentativa non solo di Comuni e Regioni, ma anche delle collettività territoriali e delle formazioni sociali richiamate dall'art. 2 della Costituzione. La presenza di esponenti delle autonomie funzionali e sociali non viene concepita come una concessione corporativa: entrerebbero in quanto portatori di specifiche esperienze individuali. E' significativo che venga prevista la presenza di Presidenti delle Camere di Commercio: viene riconosciuto all'istituto camerale un ruolo specifico, quale portatore degli interessi delle imprese. Secondo i proponenti, con una più adeguata composizione e assegnazione di compiti, la seconda Camera potrebbe contribuire a fare sì che l'Italia si comporti in modo più coerente e incisivo, articolato e allo stesso tempo coeso, sull'asse Autonomie territoriali – Stato – Unione Europea, sempre più importante nella governance a livelli molteplici.

*Prevedere la rappresentanza delle CCIAA nella Camera delle Autonomie*

*Abolizione delle materie a legislazione concorrente, fonte di ricorsi alla Corte*

Oltre a superare il bicameralismo perfetto, il disegno di legge del Presidente del Consiglio Renzi incide sull'assetto delle competenze legislative indicate dall'art. 117. Si prevede che una parte significativa delle materie di legislazione concorrente, finora fonte di infiniti contenziosi rovesciati sulla Corte Costituzionale, "migri" verso la competenza statale. La legislazione statale esclusiva verrebbe, di conseguenza, ad arricchirsi di nuove materie e funzioni: commercio con l'estero, ordinamento degli

## *Costituzionale*

enti locali e degli enti di area vasta, norme generali sul turismo e sulle attività culturali e sportive, infrastrutture strategiche e grandi reti di trasporto, produzione, trasporto e distribuzione nazionale dell'energia, coordinamento della finanza pubblica e del sistema tributario, norme generali sul procedimento amministrativo e sulla disciplina giuridica del lavoro. Si mira a rafforzare inoltre i nuovi strumenti di unificazione a carattere generale del sistema complessivo: ai vincoli derivanti dall'ordinamento comunitario e dagli obblighi internazionali si aggiungerebbe una **supremacy clause** (sull'esempio dell'art. 72 della Costituzione tedesca) per la garanzia dell'unità giuridica ed economica della Repubblica e la realizzazione di programmi di riforme economico-sociali di interesse nazionale.

## *Riforma del Senato per rafforzare la collaborazione tra Stato e Regioni*

La Conferenza delle Regioni ha sottolineato in un documento la necessità di approfondire le proposte, richiedendo un "alleggerimento" della sfera delle competenze concorrenti circoscritto a poche materie come l'energia, le grandi infrastrutture e le reti di trasporto. Ma il disegno di legge ha il merito di mettere mano a una delle criticità della riforma costituzionale del 2001: la lunghezza della lista delle materie a legislazione concorrente, un'area grigia di indeterminatezza o di latente conflitto di competenze. La Corte costituzionale è diventata il soggetto sul quale si sono scaricate tutte le tensioni, anche se è riuscita a dirimere i tanti ricorsi con saggezza, appellandosi caso per caso alla logica della leale cooperazione tra Stato e Regioni. Le tensioni tra Stato e Regioni sono state accentuate, a ben vedere, proprio dal tassello mancante della riforma del Senato. Non a caso, nel progetto licenziato dalla Bicamerale presieduta da Massimo D'Alema era prevista la nascita della Camera delle Regioni, vale a dire di una sede istituzionale rappresentativa destinata a esercitare il ruolo che negli ordinamenti federali europei è svolto dal Bundesrat (Germania, Austria) o dal Consiglio degli Stati (Svizzera).

Nel nostro ordinamento non esiste un organo di questo tipo. La Conferenza Stato Regioni svolge compiti consultivi e di coordinamento della programmazione statale e regionale, di promozione di intese e accordi tra Stato e le Regioni, ma è priva di poteri in ordine al processo legislativo, diversamente dal Bundesrat tedesco. Va riconosciuto che in questi anni la Conferenza unificata Stato-Autonomie locali, la cabina di regia tra Stato e Regioni, la Conferenza delle Regioni si sono impegnate per ridurre le spinte alla conflittualità. In definitiva, si è avvertita l'assenza di una sede dotata di adeguati poteri sul versante normativo e decisionale per garantire una regolazione preventiva delle istanze politiche tra Stato e Regioni,.

## *La sfida della semplificazione: evitare proliferazione di norme sugli adempimenti per le imprese*

Il sistema camerale sottolinea altresì che il disegno di legge del Governo Renzi non trascura la necessità di potenziare gli indirizzi di semplificazione amministrativa. L'eccessiva frammentazione e proliferazione della normativa statale e regionale (gli eccessi del "federalismo normativo") non ha contribuito a dare risposte adeguate alle esigenze di semplificazione delle imprese. E' ormai maturata nel Paese una richiesta indilazionabile di modernizzazione politico-amministrativa: le riforme costituzionali devono contribuire a costruire un assetto nel quale prevalgano le ragioni dell'efficienza e dell'efficacia gestionale, in modo da mettere i pubblici poteri al passo con le trasformazioni dei sistemi produttivi locali, chiamati a far fronte alle sfide del mercato globale.

## *La lunga fase di transizione verso*

Con la riforma del Titolo V e la trasformazione del Senato in Assemblea delle autonomie, il progetto di legge approvato dal Consiglio dei Ministri intende, come evidenziato, far prevalere le istanze di una leale collaborazione tra Stato e Regioni e chiudere un ciclo di lunga transizione istituzionale, da troppo tempo in attesa di

*un assetto policentrico si può chiudere solo con le riforme costituzionali*

s bocchi, e trasformare il “policentrismo confuso” in una “poliarchia responsabile”, per usare espressioni a suo tempo coniate da Giuseppe de Rita. Per elevare la competitività delle istituzioni del nostro Paese, si deve pervenire, in altre parole, a una chiara architettura distribuita dei poteri che, nel superare l’assetto piramidale dell’apparato statale, non si limiti a frammentarlo, riproponendo moltiplicate le medesime caratteristiche.

### **2.2.3. La nuova architettura delle autonomie territoriali**

*Svuotamento di funzioni delle Province e nascita delle Città Metropolitane*

Altrettanta attenzione il sistema camerale rivolge, all’attuazione della legge Delrio che prevede lo svuotamento delle funzioni delle Province, in attesa della cancellazione con legge costituzionale, mentre le Città metropolitane troveranno ingresso nella compagine degli enti locali quali strutture di secondo livello, per rendere più coerente e razionale l’azione degli enti territoriali di primo livello (i Comuni rientranti nel loro ambito territoriale). E’ previsto inoltre il riconoscimento di una disciplina speciale per i territori di confine interamente montani.

*Centralità del ruolo delle Città Metropolitane che concentrano il 35% del PIL*

Oltre che nel sistema camerale, la riforma degli enti intermedi riscuote interesse e consenso nel mondo associativo. Nel convegno organizzato a Firenze il 6 febbraio 2014 dalla Rete Associazioni Industriali Metropolitane è stato lanciato il Manifesto delle Città Metropolitane, nel quale si sottolinea che “l’istituzione delle Città Metropolitane è una delle grandi riforme di cui il Paese ha bisogno per ripartire e per orientare una crescita dell’economia a costo zero, partendo proprio dalle grandi aree urbane”, tenendo conto che tali territori concentrano il 35 per cento del PIL, il 32 per cento delle unità locali e il 31 per cento degli addetti, oltre a detenere ben un terzo degli scambi con l’estero italiani. Unioncamere ha attivato a livello nazionale un coordinamento nazionale tra le Camere dei territori dove nasceranno le Città metropolitane, al quale la CCIAA di Bologna assicura un apporto qualificato e propositivo.

*Riallocazione delle funzioni delle Province e spazi di intervento per le autonomie funzionali*

In base ai criteri stabiliti dalla legge Delrio, Stato e Regioni attribuiranno le funzioni sottratte alle Province individuandone l’ambito territoriale ottimale di esercizio, riconoscendo la sussistenza di esigenze unitarie e, quindi, la possibilità di adottare forme di avalimento e deleghe di esercizio tra gli enti territoriali coinvolti nel processo di riordino, mediante intese o convenzioni. A tale principio si affianca l’assunto in base al quale sono valorizzate forme di esercizio associato di funzioni da parte di più enti locali e di autonomie funzionali. Anche le Camere di commercio, in quanto autonomie funzionali, possono essere coinvolte nel processo di riordino, con deleghe dallo Stato e dalle Regioni. Tenendo conto sia di esperienze maturate in particolare nell’esercizio di funzioni amministrative assegnate per legge, sia di un ambito territoriale di riferimento che coincide con quello delle Province e che risponderebbe alle “esigenze unitarie” contemplate dalla norma in questione.

*Logiche di area vasta e gestione*

In attesa della riforma degli enti intermedi sono andate avanti in Emilia-Romagna, sulla spinta della legge regionale 21 del dicembre 2012, le iniziative di riordino della governance territoriale che spaziano dalla promozione dell’associazionismo tra enti locali e della gestione associata delle competenze alle fusioni volontarie tra Comuni. La legge 21 (“Misure per assicurare il governo territoriale delle funzioni amministrative secondo i principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza”) individua in 30mila abitanti la dimensione ottimale ai fini della gestione associata obbligatoria delle funzioni e dei servizi dei Comuni. La novità maggiore risiede nel coinvolgimento dei Comuni di maggior dimensione ricadenti

*associata nella  
riorganizzazione  
dei servizi ai  
cittadini dell'Emilia  
– Romagna*

negli ambiti territoriali ottimali (esclusi i capoluoghi di Provincia) nella gestione associata: il loro apporto è necessario per generare economie di scala nell'ambito di una dimensione "omogenea e ottimale per area geografica". Nel mondo delle associazioni di rappresentanza delle imprese sono in atto significative aggregazioni, come attestano per un verso il percorso di fusione tra le Associazioni degli industriali di Bologna, Modena e Reggio Emilia e, per altro verso, l'esperienza avviata dall'Alleanza delle cooperative su scala regionale.

*Nuova governance  
territoriale:  
occasione per  
riposizionare gli  
enti camerali*

Per il sistema camerale le modifiche nella governance territoriale sono un'occasione per riposizionarsi e guardare al futuro. L'evoluzione in corso finirà per determinare una profonda modifica della presenza territoriale e del modo di operare delle Camere di commercio. Verranno infatti riorganizzati gli ambiti provinciali entro i quali fino ad oggi si è prevalentemente sviluppata l'attività dei singoli enti camerali. Il sistema camerale non arriva peraltro impreparato a questo appuntamento.

### **3. Le priorità strategiche a medio termine del sistema camerale**

Nelle Linee strategiche triennali 2011-2014 del sistema camerale dell'Emilia-Romagna sono individuati tre obiettivi prioritari:

*D. lgs. 23/2010:  
prima tappa della  
riforma della  
normativa  
camerale*

- proseguire nell'attuazione del D.lgs. 23/2010, potenziando le collaborazioni intercamerali e la gestione associata di competenze e servizi, per elevare l'efficienza e l'efficacia degli interventi attraverso economie di scala e di specializzazione;
- rafforzare le collaborazioni con Regione, enti pubblici e mondo associativo, attuando gli accordi sottoscritti e impostando accordi quadro e protocolli di collaborazione operativa, per realizzare interventi congiunti, contrastando sovrapposizione di interventi e dispersione di risorse;
- elevare la competitività delle PMI, promuovendo la razionalizzazione dei confidi e il ricorso a nuovi strumenti finanziari, l'aggregazione tra imprese attraverso contratti di rete, la mediazione, l'internazionalizzazione, la semplificazione amministrativa e selezionando le partecipazioni in infrastrutture.

*I tre principali  
obiettivi delle  
strategie triennali  
del sistema  
camerale*

Le priorità a valenza strategica fissate nell'Assemblea dell'Unione regionale del 20 giugno 2011 vengono integrate e aggiornate, alla luce della tratteggiata evoluzione degli scenari economici e istituzionali, a cominciare dalla necessità di una **revisione profonda**, che **non** si limiti a **ritocchi formali**, della normativa che regola l'istituto camerale e delle modalità di funzionamento della rete camerale. Restano confermati al centro degli obiettivi comuni delle strutture camerali i temi della competitività, a partire da internazionalizzazione e innovazione, valorizzazione del capitale umano e semplificazione degli adempimenti amministrativi, aggregazione in reti e filiere. La semplificazione amministrativa resta a medio termine una priorità decisiva per la competitività del sistema imprenditoriale e dell'economia. Liberare le imprese dagli oneri e dalla complicazione burocratica equivale non solo a semplificarne l'attività, ma soprattutto a recuperare risorse da destinare a investimenti e sviluppo.

*Elevare la  
competitività*

L'elevamento della competitività delle imprese resta l'obiettivo generale che permea le attività delle Camere di commercio e del sistema aggregato a livello regionale. Tale obiettivo può essere declinato su alcune linee di intervento



*delle imprese*

suscettibili di significativi aggiornamenti rispetto a obiettivi più consolidati: l'innovazione come traino fondamentale per rendere i prodotti competitivi sul mercato globale e, quindi, favorire l'internazionalizzazione delle imprese; un capitale umano adeguato per produrre e trasferire alle PMI innovazione; un accesso al credito che consenta alle imprese di gestire con efficacia flussi di liquidità e investimenti, programmi di sviluppo della banda ultra larga in aree a forte concentrazione produttiva per ridurre il *digital divide* delle PMI.

### **3.1. Una piattaforma di proposte per elevare l'efficacia dell'attività camerale**

#### **3.1.1. La riforma dell'istituto camerale: le proposte di Unioncamere**

*Istituto camerale  
fondamentale per  
il sostegno alle  
imprese*

L'istituto camerale costituisce uno strumento importante che accompagna e sostiene le imprese italiane, dal credito ai processi di aggregazione, innovazione e internazionalizzazione. Le Camere svolgono un ruolo prezioso anche nelle fasi di crisi dell'economia, durante le quali sono particolarmente sollecitate a potenziare il volume degli interventi di promozione. Chi auspica l'eliminazione degli enti camerali - anche indirettamente, attraverso la volontarietà dell'iscrizione al Registro imprese e del versamento del diritto annuale - commette - come evidenziato da Rete Imprese Italia in un comunicato stampa - "un grave errore: le funzioni che le Camere svolgono attualmente verrebbero infatti disperse tra numerosi enti, con il rischio di accumulare ulteriori inefficienze e complessità burocratiche".

*Il contributo delle  
Camere di  
commercio: meno  
di 10 euro al mese  
come costo;  
interventi che  
generano 8  
miliardi l'anno di  
indotto*

Senza considerare che la soppressione delle Camere si ripercuoterebbe negativamente sulla spesa pubblica. Dal 1990, grazie alle scelte del Ministro del Tesoro Guido Carli, l'autonomia finanziaria degli enti camerali basata sul diritto annuale consente l'esercizio delle funzioni di interesse delle imprese, senza alcun trasferimento dal bilancio dello Stato. Con un costo di meno di 10 Euro al mese in media a impresa, le Camere di commercio, solo in termini di interventi economici, generano ogni anno 8 miliardi di Euro di indotto e di ricadute connesse al sostegno reale delle aziende, a partire da internazionalizzazione, innovazione, credito, formazione, tutela del mercato, nascita di nuove imprese. Si tratta di una stima dell'Ufficio Studi della Camera di commercio di Monza e Brianza, su dati relativi agli investimenti delle Camere di commercio e su indagini europee, basate sull'efficienza amministrativa degli enti camerali. Del resto, le Camere di commercio sono un ente pubblico autonomo con costi di struttura contenuti: la spesa per il personale si attesta al 23% delle entrate (oneri correnti). **La metà delle imprese italiane versa all'anno alla Camera di commercio meno di 100 Euro. In media si tratta di 110 Euro annuali a impresa.** Le Camere di commercio italiane - enti comunque presenti ovunque in Europa e nel mondo - gestiscono il Registro delle imprese telematico, unica anagrafe telematica delle attività imprenditoriali al mondo, accessibile in tempo reale e strumento di trasparenza, efficienza e tutela del mercato.

E' comunque necessario che il sistema camerale venga riformato. Ma l'eliminazione delle CCIAA, con il contestuale trasferimento delle funzioni ai Comuni e/o ai Ministeri, determinerebbe molteplici problemi di gestione delle funzioni stesse e dei dipendenti. In sintesi, per contribuire a risolvere i problemi del nostro Paese, se oggi le Camere di commercio non ci fossero bisognerebbe inventarle.

Sulla scia del provvedimento del 2010 di primo adeguamento della legge 580, che ha superato i vent'anni dall'emanazione, anche in Emilia-Romagna il sistema camerale ha avviato - come vedremo meglio più avanti - un percorso di cambiamento, imperniato

*Le logiche di rete sono già realtà, ma occorre un cambio di passo nell'ottica dell'autoriforma*

sulla gestione associata delle competenze e su programmi integrati di intervento frutto della collaborazione intercamerale, per costruire una rete più efficiente, con minori costi e senza dispersione di risorse. Ma l'escalation degli attacchi all'istituto camerale rende necessario un **cambio di passo** per sintonizzarsi con la direzione di marcia delle riforme costituzionali. Anche in ambito regionale, il sistema camerale è impegnato a formulare linee di riforma, con l'obiettivo di conseguire maggiori livelli di efficacia ed efficienza.

*I pilastri di una riforma del sistema camerale*

A livello nazionale, Unioncamere ha riunito nel febbraio 2014 una Commissione, ristretta composta da Presidenti e Segretari Generali (con due rappresentanti dell'Emilia-Romagna), con l'obiettivo di formulare proposte per una riforma del sistema camerale. In considerazione dell'accelerazione dei tempi del dibattito sul riordino delle Camere di commercio, la Commissione ha individuato i pilastri di un progetto di riforma del sistema camerale:

*Costi standard, equilibrio economico – finanziario, accorpamenti, riorganizzazione aziende speciali, promozione economica e grandi progetti, revisione dei meccanismi di designazione degli organi*

- mantenimento dell'ente camerale nella platea degli enti pubblici e del sistema di finanziamento fondato sull'obbligatorietà dell'iscrizione al Registro imprese e del diritto annuale;
- introduzione del vincolo dei costi standard per fornire servizi di qualità e omogenei nei diversi contesti territoriali,
- sussistenza di ogni CCIAA correlata a criteri di efficienza e al raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario: si ipotizza l'accorpamento con Camere contigue di quelle che non risultino in equilibrio di bilancio, non siano in grado di riversare almeno un quinto delle entrate a favore del sistema economico attraverso interventi promozionali o comunque che per sopravvivere debbano sistematicamente ricorrere al fondo di perequazione;
- incisiva riorganizzazione che investirà anche le aziende speciali e partecipate;
- aggiornamento della mission delle Camere, selezionando le funzioni per rispondere alle esigenze delle imprese e riarticolandole su diversi livelli, riducendo la dispersione su troppi obiettivi delle risorse finanziarie;
- conseguente concentrazione della promozione economica su grandi progetti: un sistema di garanzia per il credito alle PMI; la realizzazione di infrastrutture come la banda ultralarga; l'orientamento per i giovani e il matching tra domanda e offerta di lavoro; l'internazionalizzazione delle PMI e la valorizzazione dei contratti di rete (strumento prezioso non solo nel manifatturiero, ma anche in comparti dei servizi come il turismo);
- ricerca di deleghe su nuove funzioni di interesse per le imprese, in materie quali mercato del lavoro, programmazione della formazione professionale, autotrasporto, turismo ed ambiente, nella riorganizzazione delle competenze territoriali innescata dalla legge Delrio;
- revisione dei meccanismi di designazione degli organi per superare la conflittualità, ormai esasperata, legata alla composizione dei Consigli camerali, senza trascurare l'opzione dell'elezione diretta da parte delle imprese, in vigore in Italia dal 1862 al 1926 e reintrodotta con la riforma del 1993 come possibile alternativa da approvare negli Statuti camerali, ma finora vanificata dal mancato varo del Regolamento ministeriale attuativo.

### **3.1.2. Il confronto a livello territoriale tra le Camere**

Prendendo a riferimento i criteri fissati dalla Commissione Unioncamere, sono in via di realizzazione incontri nei diversi territori per approfondire la piattaforma di proposte. Le Camere dell'Emilia-Romagna hanno stimolato con documenti di analisi e

*Il dibattito all'interno del sistema camerale sulle proposte per una riforma*

*Il contributo di Unioncamere Emilia – Romagna: nuovi ambiti territoriali di riferimento per l'organizzazione e lo sviluppo dei servizi*

*No a processi di accentramento calati dall'alto*

*Radicalamento territoriale è una risorsa e va reso compatibile con logiche di razionalizzazione dei costi*

*Dispersione eccessiva degli interventi: fattore critico che rischia di metterne in discussione la credibilità del*

proposte il dibattito sull'autoriforma camerale. Nella seduta della Giunta di Unioncamere Emilia-Romagna del 29 aprile 2013 è stato approvato un documento ("Riforma degli enti intermedi e riordino degli ambiti territoriali di riferimento delle CCAA") che ha aggiornato le proposte per "elevare l'efficienza degli interventi per la competitività delle imprese" approvate il 10 settembre 2012 e inviate all'Unioncamere italiana per sviluppare il confronto all'interno del sistema camerale. Nei documenti della Giunta di Unioncamere Emilia-Romagna si parte dalla consapevolezza che le Camere operanti in contesti di debole sviluppo economico non dispongano da sole delle risorse per esercitare con efficienza i compiti istituzionali. Con il fondo perequativo nazionale si è ridotto solo in parte il gap: non si è riusciti a coniugare adeguatamente esigenze di recupero di efficienza e istanze di solidarietà. Gli indirizzi formulati dal sistema camerale regionale indicano che la riorganizzazione territoriale delle Camere deve fare riferimento al parametro dell'ampiezza del bacino imprenditoriale, coniugato con l'omogeneità economico-sociale del territorio, per non trascurare le istanze di prossimità alle imprese e di presidio del territorio.

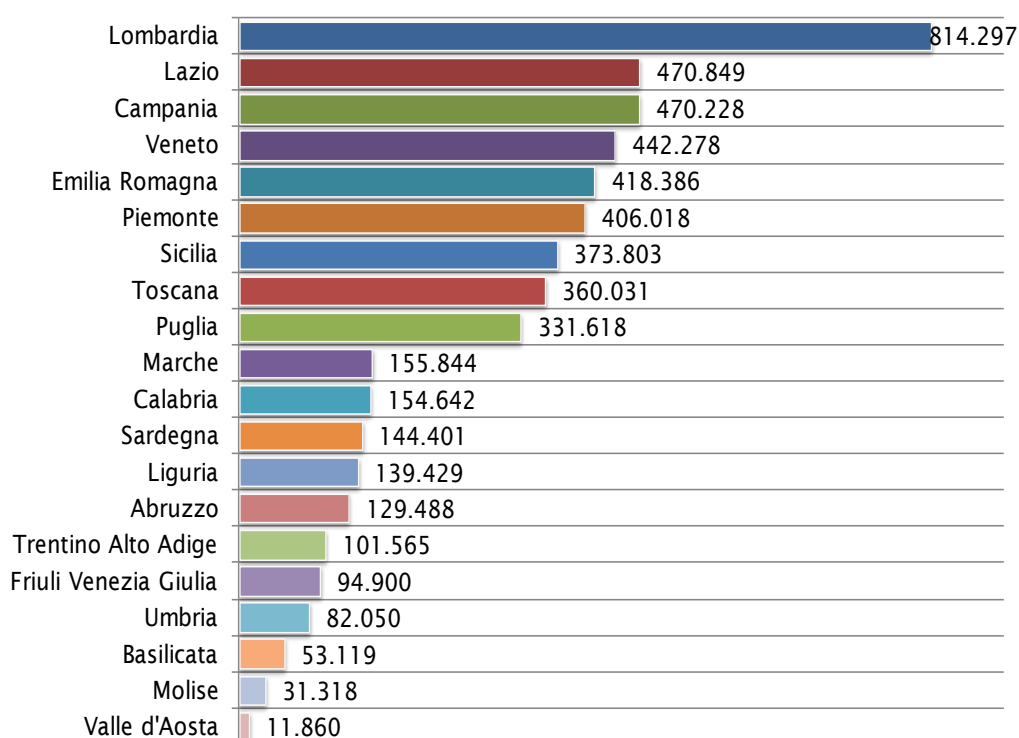
Da questo punto di vista, determinerebbe un **antistorico processo di accentramento** la proposta (formulata dal Gruppo di lavoro nazionale della Confindustria, con la partecipazione dei livelli regionali) di una sola Camera in ogni Regione, pur se dotata di sportelli territoriali di servizio, e dell'abolizione conseguente delle 19 Unioni regionali. La proposta sembra **tagliata su misura delle esigenze delle strutture territoriali che hanno contribuito a formularla**. Inoltre, **non tiene conto delle accentuate differenze tra i contesti regionali nella concentrazione delle imprese**. Non convince enti camerali abituati a partire dall'analisi dei fabbisogni di servizi dei sistemi di impresa locali una proposta che trascura la sostanziale differenza per l'articolazione efficace degli interventi camerali tra contesti regionali che spaziano dalle circa 814mila imprese attive localizzate in Lombardia alle oltre 470mila della Campania e del Lazio, via, via fino alle 418mila dell'Emilia-Romagna, per poi arrivare alle 31mila del Molise e alle nemmeno 12mila della Valle d'Aosta (si veda il grafico nella pagina seguente). Né è all'ordine del giorno, almeno in questa legislatura, il tema del superamento degli attuali confini delle Regioni, né tanto meno della (pur obsoleta) distinzione tra Regioni a Statuto ordinario e speciale. Finché le Regioni continueranno ad esercitare competenze rilevanti nelle materie economiche, il sistema camerale non potrà non collaborare e negoziare con la Regione attraverso un **soggetto unitario ed effettivamente rappresentativo** delle specificità dei territori: l'Unione regionale o, nei contesti di minor dimensione, la Camera regionale, frutto di accorpamenti. Le esperienze di collaborazione con la Regione attraverso Accordi quadro pluriennali delle Unioncamere più strutturate, a cominciare da quella esemplare della Lombardia, confermano tale convinzione.

Parallelamente a percorsi di accorpamento tra enti camerali, una manovra di revisione profonda della normativa deve includere la previsione dell'**obbligatorietà** della gestione associata di alcuni servizi o funzioni, prendendo a riferimento le norme statali e regionali per incentivare la gestione associata nei Comuni. A frenare lo slancio e le potenzialità delle tante sperimentazioni avviate nel sistema camerale in questi anni ha contribuito sostanzialmente proprio l'assenza di una normativa articolata in incentivazioni o penalizzazioni finanziarie e certa nel definire le responsabilità giuridiche degli enti coinvolti. Se molti interventi e servizi, in ragione della necessaria aderenza alle diversificate esigenze dei sistemi locali di impresa, possono continuare ad essere esercitati da ogni Camera, per altre funzioni (a cominciare da quelle di supporto amministrativo) si possono individuare Camere capofila, che svolgano in convenzione un'attività con logiche di area vasta. Senza penalizzare le elevate professionalità presenti tra gli amministratori e il personale, le

## sistema camerale

Camere sono disponibili a un ridisegno all'insegna del **low cost**, come esigono la normativa di contenimento della spesa pubblica, le imprese e più in generale l'opinione pubblica. Il processo di selezione della spesa dovrà coinvolgere i **costi di struttura** – come evidenziato nel documento approvato dalla Giunta della Confcommercio nazionale – “con una attenta riflessione, in primo luogo, alla griglia retributiva del personale dirigente, che dovrà essere commisurata anche alla varietà e complessità delle attività e delle funzioni svolte dalla singola Camera, oltre al numero delle imprese che ad essa fanno riferimento”. La ricerca del contenimento dei costi negli enti camerali va inquadrata nella situazione generale della pubblica amministrazione. La logica dei tagli lineari della spending review obbliga anche gli enti camerali ad operare in un quadro di crescenti vincoli, non commisurati al grado di efficienza raggiunto da ciascun ente; ciò malgrado, gli enti camerali intendono raccogliere la sfida, di per sé complessa, di implementare interventi e servizi in un quadro di costante calo in termini reali negli ultimi anni delle risorse finanziarie.

*Camere low cost per concentrare le risorse sugli interventi a supporto delle imprese, in una logica di complementarietà con il sistema associativo*



*Per evitare riforme imposte dall'alto, serve il coraggio di promuovere una rivoluzione dall'interno*

*L'elezione diretta per allinearsi al contesto europeo*

Nel dibattito in corso sulla riforma, un peso specifico rilevante hanno acquisito le indicazioni della X Assise degli amministratori camerali della Lombardia (Lecco, 26 novembre 2013). Nell'Assise di Lecco è stato ribadito che il sistema camerale deve impostare, con coraggio e senza paura di cambiare, una vera e propria “rivoluzione” per evitare una riforma imposta dall'alto. La risposta lombarda per contribuire all'autoriforma del sistema camerale si incentra su due chiavi di volta: rilanciare l'attività camerale per le imprese; recuperare l'elezione diretta dei rappresentanti camerali. Per continuare ad essere percepite come utili dalle imprese le Camere devono riposizionare i servizi camerali: non possono più essere generaliste, ma devono specializzarsi in base all'economia reale del territorio e alle funzioni che meglio le caratterizzano, abbandonando i “localismi tuttofare”.

Il secondo passaggio evidenziato a Lecco come altrettanto cruciale per rafforzare il legame con le imprese è il recupero di un pezzo fondamentale della legge di riforma del 1993, l'unico mai attuato: l'elezione diretta da parte delle imprese. Si tratterebbe

per certi versi di un ritorno al passato, in quanto tale modalità di formazione degli organismi direttivi ha caratterizzato la storia delle Camere di Commercio dall'unità d'Italia fino all'avvento del fascismo. Carlo Sangalli, Presidente della CCIAA di Milano, ha sottolineato a Lecco che l'elezione diretta consentirebbe uno scatto in avanti nella direzione della democrazia economica, allineandoci al contesto europeo: tra le Camere di natura pubblica, solo l'Italia e l'Olanda preferiscono la designazione all'elezione diretta.

Per il sistema camerale lombardo, la revisione delle circoscrizioni territoriali di riferimento va accompagnata alla concentrazione e specializzazione delle attività delle Camere. Esaminando l'attività svolta dal sistema camerale, in effetti un aspetto che colpisce è l'ampiezza della sfera di intervento, che corrisponde alla stratificazione delle competenze acquisite. Ma il ventaglio di interventi assai diversificato non si spiega solo con la crescita dei compiti assegnati alle Camere da numerosi provvedimenti normativi. Alla "dispersione" degli interventi concorre il prevalere di logiche basate non sul centralismo, bensì sul riconoscimento delle diversificate esigenze che a livello locale comporta la promozione della competitività delle PMI. Pur nell'eccessiva differenziazione delle tipologie di intervento, nell'ambito dell'attività camerale si possono enucleare i filoni di intervento promozionale ad elevata valenza strategica. In primo luogo, le azioni che le Camere hanno realizzato nel corso degli anni, in sinergia con il mondo associativo, nel sostegno ai confidi per garantire alle PMI l'accesso al credito, nell'internazionalizzazione, nel monitoraggio dell'economia, nella formazione e nell'agevolare l'incontro tra domanda e offerta nel mercato del lavoro, nella regolazione del mercato e nella giustizia alternativa, nella promozione del turismo e delle infrastrutture immateriali. Le Camere dell'Emilia-Romagna ritengono giusta la proposta di **concentrare** la parte più cospicua delle risorse nel prossimo triennio sulle priorità a maggior valenza strategica, per elevare la capacità di rispondere alle esigenze delle economie locali, in un'ottica di sussidiarietà e di complementarietà (più che di sovrapposizione) rispetto all'azione delle organizzazioni di rappresentanza delle imprese.

### **3.1.3. Una proposta di razionalizzazione delle Unioni regionali e delle aziende speciali**

*Unioni regionali  
come braccio  
operativo dei  
progetti di  
gestione associata*

Pur rispettando il vincolo della permanenza di almeno una Camera per Regione per i motivi già esposti, a medio termine non dovranno più operare enti caratterizzati da inadeguata autonomia finanziaria. In prospettiva, si delinea un quadro eterogeneo, contrassegnato da Camere operanti nelle Città metropolitane, Camere corrispondenti all'attuale conformazione dei confini amministrativi provinciali, strutture risultanti da accorpamenti tra territori contigui, tra le quali le c.d. Camere regionali (che verrebbero ad affiancarsi alla Chambre operante in Valle d'Aosta). Ne deriverebbero ovvie conseguenze per l'assetto delle 19 Unioni regionali, alcune delle quali - come ha evidenziato l'esperienza di questi anni - non presentano la taglia dimensionale per raggiungere un sufficiente livello di operatività. Le Unioni regionali non avrebbero ragione d'essere nei contesti dove, sulla base degli accorpamenti, resterebbe una sola Camera regionale. Non a caso, le competenze dell'Unione regionale in Valle d'Aosta sono assolute dalla Chambre. Andrebbero inoltre previste forme obbligatorie di gestione associata di servizi tra Unioni regionali operanti nelle Regioni a maggior concentrazione di imprese (ad esempio oltre 400mila imprese) e quelle con più ristretti bacini imprenditoriali di riferimento (ad esempio sotto la soglia delle 100mila imprese). Senza trascurare

l'utilità di collaborazioni operative tra Unioni strutturate. L'Unioncamere Emilia-Romagna ha sottoscritto da alcuni anni protocolli di collaborazione con le Unioni di Piemonte, Lombardia, Toscana e Marche.

*Mantenere le aziende speciali solo per servizi ad elevata specializzazione*

Ancora più draconiana potrebbe rivelarsi la cura di dimagrimento per le aziende speciali, tanto nel numero quanto nelle competenze specifiche, privilegiando il livello di specializzazione e la capacità di reperire autonomamente risorse finanziarie. Per razionalizzare l'articolazione delle 132 aziende speciali delle Camere di commercio, basterebbe **tornare alle origini**, verificando caso per caso se l'azienda speciale è effettivamente - come indica la normativa - **un'organizzazione strumentale** che persegue lo scopo di gestire **attività e servizi specializzati** di competenza delle Camere, **singole o associate**. L'osservatorio di Unioncamere evidenzia che oltre il 50 per cento delle entrate vengono reperite autonomamente dalle aziende speciali, prescindendo da contributi camerale e dal fondo di perequazione. A fronte di costi di struttura attestati intorno al 35 per cento delle uscite, in media le aziende speciali "restituiscono al territorio" il 65 per cento delle entrate.

Molte Camere di commercio utilizzano dunque le aziende speciali come volano che "moltiplica" gli interventi promozionali e i rapporti con le imprese. Le aziende speciali restano, dunque in molti casi uno strumento duttile e flessibile a disposizione di una o più Camere per gestire attività complesse e a carattere specialistico: in altre parole, un luogo privilegiato di innovazione e di sviluppo di contatti di prossimità con le imprese. Di conseguenza, se ne dovrebbe limitare l'utilizzo alla sola gestione di attività al alto valore aggiunto che richiedano elevata specializzazione. Rientrano senza alcun dubbio in tale dizione le aziende speciali che operano secondo ordinamenti particolari: le stazioni sperimentali dell'industria (SSI), le aziende speciali per la gestione dei porti, quelle che gestiscono fiere, centri congressi e mercati ed i laboratori chimico-merceologici (LCM). Si tratta di 24 strutture che difficilmente potrebbero essere integrate nella struttura camerale, data la loro specificità operativa e la normativa particolare che ne regola il funzionamento.

*Un coraggioso percorso di riassorbimento per le aziende speciali non strategiche*

Si dovrebbe invece prevedere il riassorbimento da parte della Camera di quelle che esercitano in via prevalente attività generali o che non richiedono elevata specializzazione, a cominciare dalle 27 aziende speciali che svolgono attività generale di promozione del territorio e dalle 4 che garantiscono supporto all'attività istituzionale della Camera di riferimento. Fra questi due estremi si collocano tipologie di attività sicuramente specializzate (internazionalizzazione, innovazione e trasferimento tecnologico, formazione, osservatori dell'economia, giustizia alternativa ecc.) per le quali tuttavia servirebbe un approfondimento, soprattutto per valutare l'ambito di operatività territoriale ottimale. La riforma del 2010 spinge per utilizzare la formula dell'azienda intercamerale e, più in generale, per promuovere la gestione associata delle competenze, le collaborazioni intercamerali e la ricerca di ambiti territoriali ottimali di operatività. Pur tenendo saldo il raccordo e verifica tra le strategie generali della Camere di commercio e la risposta specifica fornita attraverso lo strumento dell'azienda speciale, per molte di queste funzioni l'azienda speciale intercamerale garantirebbe adeguate economie di scala. La scarsità delle risorse pubbliche impone di ricercare l'eccellenza nei servizi alle imprese attraverso la collaborazione intercamerale, superando i casi e le situazioni di presenze in qualche misura ripetitive, troppo "pigre", dovute alla riproduzione meccanica in tanti ambiti provinciali dello strumento azienda speciale. Per molte attività specializzate, i confini amministrativi rischiano di essere un vincolo da superare. Sono l'affinità e l'omogeneità socio-economica di un'area che richiedono ottimizzazione della gestione

*Promuovere la formula dell'azienda speciale intercamerale per concentrare competenze e risorse*

delle competenze e dei servizi, nella logica, da un lato, della specializzazione, per valorizzare know how e promuovere eccellenze già disponibili e, dall'altro, in quella delle economie di scala per recuperare risorse da investire per migliorare servizi per la competitività già esistenti o per promuoverne di nuovi. Quanto alle funzioni di osservatorio dell'economia gestite da 4 aziende speciali, più razionalmente potrebbero essere allocate nelle Unioni regionali, riconosciute dalla normativa sede privilegiata di tale funzione.

*Anche in Emilia – Romagna vanno colti gli spazi per interventi di razionalizzazione delle aziende speciali*

In Emilia-Romagna si registra un contesto virtuoso anche sul versante del risorse alla formula dell'azienda speciale. Operano soltanto sei aziende speciali (Cise, CTC, Prosim, Promec, Sidi Eurosportello e Stazione Sperimentale per l'Industria delle Conserve Alimentari (SSICA). Ma il sistema camerale non intende sottrarsi all'impegno di progettare interventi di razionalizzazione. I quattro Protocolli stipulati tra il 2010 e il 2011 dall'Unione Regionale con le CCIAA di riferimento per l'utilizzo di Promec, Eurosportello, Cise e SSICA come braccio operativo di programmi integrati in ambito regionale vanno nella direzione della ricerca di economie di scala e di specializzazione. L'obiettivo a breve termine è continuare a utilizzare le potenzialità dei Protocolli per costruire programmi integrati in grado di accompagnare le PMI nei percorsi di internazionalizzazione e innovazione, nelle politiche comunitarie, negli interventi di protezione della proprietà intellettuale e di ricerca sulle conserve alimentari, senza indebolire il rapporto di prossimità che ciascuna Camera di commercio ha costruito con le imprese del territorio di riferimento.

La stipula dei Protocolli è un primo passaggio che ha prodotto risultati positivi. L'esperienza realizzata in attuazione dei Protocolli evidenzia la disponibilità da parte degli enti camerali di riferimento ad utilizzare tali strutture con logiche di "area vasta". Una sperimentazione più avanzata riguarderà, a medio termine, la verifica sull'utilizzo anche in Emilia-Romagna della formula dell'azienda intercamerale. Si potrebbe, in particolare, approfondire la percorribilità dell'accorpamento di due aziende speciali (Promec ed Eurosportello) in un unico strumento intercamerale, considerata l'omogeneità della mission delle due strutture.

#### **3.1.4. Potenzialità della gestione associata per recuperare risorse da investire in nuovi spazi di intervento**

*La gestione associata come uno dei tasselli per recuperare risorse da reinvestire in promozione*

Le Camere sono chiamate a essere sempre più vicine alle imprese, potenziando gli interventi promozionali senza appesantire gli oneri economici a carico delle imprese. La revisione della governance del territorio potrebbe - come già evidenziato - determinare l'affidamento in delega al sistema camerale di nuovi compiti, a cominciare dalle funzioni esercitate dalle Province in materie quali la formazione, il mercato del lavoro, il turismo, l'ambiente. Una delle strade per liberare risorse da reinvestire in interventi aggiuntivi resta l'introduzione nella normativa dell'obbligatorietà della gestione associata, applicata in primo luogo alle attività di erogazione di servizi anagrafico-certificativi, alle procedure di acquisto di beni e servizi, alla gestione del personale, insomma alle tipologie suscettibili di razionalizzazione anche attraverso strumentazioni on line centralizzate. Il confronto va indirizzato contestualmente sui **contenuti** dei servizi da razionalizzare e sui **contenitori**, vale a dire sulle strutture idonee a gestirli in maniera più efficace.

Con questo approccio il sistema camerale dell'Emilia-Romagna ha avviato, in prima battuta, la sperimentazione di progetti, con contenuti marcatamente specialistici, che

*Le esperienze  
pilota avviate in  
Emilia – Romagna  
e i progetti di  
gestione associate  
da concretizzare in  
tempi brevi*

*La rete come  
valore aggiunto  
nella prospettiva di  
nuove funzioni  
fortemente  
correlate allo  
sviluppo locale*

concretizzano la gestione associata del monitoraggio dell'economia e della statistica, del servizio legale e del piano formativo regionale per il personale camerale. Il monitoraggio in atto dei risultati delle sperimentazioni consentirà di quantificare risparmi di spesa e benefici sul versante della specializzazione delle attività e della comunicazione. E' stata completata l'analisi di prefattibilità di altre quattro tipologie di funzioni: mediazione e giustizia alternativa, attività sanzionatoria, acquisizione e gestione delle risorse umane, fornitura di beni e servizi. Ma, in prospettiva, la gestione del Registro Imprese e degli Albi presenta i margini più ampi di razionalizzazione delle risorse e di contenimento dei costi. Nell'impostare i progetti, in assenza di un quadro normativo di sostegno, è stato valorizzato il criterio generale in base al quale la gestione associata **non è un fine** - né tanto meno serve a potenziare il ruolo di determinate strutture a scapito di altre - bensì **uno strumento per recuperare risorse da reinvestire** a servizio delle economie locali e delle imprese.

Per rendere più incisivi gli interventi, si è parallelamente iniziato a rafforzare la collaborazione intercamerale, impostando programmi integrati di intervento, a cominciare dall'internazionalizzazione, dalle politiche comunitarie e dalla promozione delle infrastrutture a banda ultra larga. Integrando iniziative e attività, le Camere amplificano gli effetti di iniziative limitate al territorio amministrativo di competenza.

(Omissis.....)