

Unioncamere
Emilia-Romagna

LAVORARE IN RETE PER LO SVILUPPO DELLE ECONOMIE LOCALI

*L'esperienza del network
delle Camere di commercio
dell'Emilia Romagna*

a cura di Carlo S. Romanelli e Marco Berti

Studi e Ricerche


MAGGIOLI
EDITORE



LAVORARE IN RETE PER LO SVILUPPO DELLE ECONOMIE LOCALI

L'esperienza del network
delle Camere di commercio
dell'Emilia-Romagna

a cura di Carlo S. Romanelli e Marco Berti



Volume a cura di:

Carlo S. Romanelli - Presidente di Net Working s.r.l. - Studioso di organizzazione e comportamento organizzativo, da più di venti anni svolge attività di consulenza di change management e training direzionale per svariate organizzazioni, private e pubbliche. Come consulente è certificato da APOCO-ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes) e dal Hardiness Institute presso l'Università della California, Irvine. È inoltre Psicologo del Lavoro. Dal 1996 collabora al progetto network di Unioncamere Emilia-Romagna di cui è il project leader.

Marco Berti - Partner di Net Working s.r.l. - Studioso di organizzazione e comportamento organizzativo, da circa 15 anni svolge attività di consulenza e training in materia di analisi e progettazione di sistemi organizzativi complessi. Ha partecipato sin dall'avvio al progetto network, coordinandone diverse attività. Attualmente è responsabile di Net Working Australia a Sidney.

Appendice a cura di:

Elisabetta Ortolan – Unioncamere Emilia-Romagna

© Copyright 2006 by Maggioli S.p.A.

Maggioli Editore è un marchio di Maggioli S.p.A.
Azienda con sistema qualità certificato ISO 9001: 2000

47822 Santarcangelo di Romagna (RN) • Via del Carpino, 8
Tel. 0541/628111 • Fax 0541/622020
www.maggioli.it/servizioclienti
e-mail: servizio.clienti@maggioli.it

Diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento, totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati per tutti i Paesi.

Finito di stampare nel mese di ottobre 2006
dalla Litografia Titanlito s.a.
Dogana (Repubblica di San Marino)

Indice

Prefazione di <i>Andrea Zanlari</i>	Pag.	7
Introduzione di <i>Vasco Errani</i>	»	11
Introduzione di <i>Andrea Mondello</i>	»	13
1. I fondamenti teorici del network		
di <i>Carlo S. Romanelli e Marco Berti</i>	»	15
1.1. L'origine del concetto di network.....	»	15
1.2. Perché il network è necessario: l'ambiente come reticolo di organizzazioni.....	»	17
1.3. Dal network come ambiente al network come modello organizzativo	»	18
1.4. I network interorganizzativi: modelli descrittivi.....	»	20
1.4.1. L'approccio della "dipendenza dalle risorse" .	»	21
1.4.2. L'approccio della "political economy"	»	22
1.4.3. Il modello dei <i>loosely coupled system</i>	»	23
1.4.4. Il modello delle strutture di implementazione	»	25
1.5. Il network per il miglioramento delle prestazioni: modelli prescrittivi.....	»	27
1.5.1. La teoria dei costi di transazione.....	»	28
1.5.2. Il sistema di gestione del servizio e l'impresa come costellazione di valori.....	»	30
1.5.3. Il paradigma dell'"organizzazione virtuale"...	»	34
1.6. Network e gerarchia	»	36
1.7. Complessità organizzativa e <i>benchmarking</i>	»	37
1.8. Una sintesi: i concetti chiave per la descrizione di un network interorganizzativo	»	41
2. Il sistema delle Camere di commercio tra pubblico e privato		
di <i>Ugo Girardi</i>	»	43
2.1. Il sistema camerale tra autoriforma e riforma.....	»	43

INDICE

2.2.	La valenza generale della legge di riforma	Pag.	46
2.3.	Gli organismi di direzione politica tra designazione ed elezione diretta.....	»	49
2.4.	Il Registro delle imprese e le nuove tecnologie dell'informazione	»	53
2.5.	Il ruolo dell'Unioncamere Emilia-Romagna e lo sviluppo della collaborazione con la Regione.....	»	55

3. La storia e i prodotti del progetto network

	di <i>Carlo S. Romanelli e Marco Berti</i>	»	65
3.1.	La nascita del progetto: le esigenze e i vincoli	»	65
3.2.	Lo studio preliminare: i risultati dell'analisi organizzativa.....	»	68
3.3.	Le premesse del progetto: le risorse e le opportunità	»	71
3.4.	Scegliere una prospettiva per raccontare la storia del progetto network	»	74
3.5.	Una prospettiva sistemica: le fasi di vita del progetto network.....	»	75
	3.5.1. Fase 1 – L'esplorazione (1996-1997)	»	79
	3.5.2. Fase 2 – La gemmazione (1998-2002)	»	82
	3.5.3. Fase 3 – La stabilizzazione (2003-2005).....	»	84
	3.5.4. Fase 4 – L'innovazione e il rilancio	»	88
3.6.	La prospettiva "locale": le singole azioni progettuali	»	90
	3.6.1. Il servizio legale intercamerale (dal 1997)	»	90
	3.6.2. Il progetto qualità (dal 1998)	»	92
	3.6.3. Il progetto controllo di gestione (1998-2003).	»	96
	3.6.4. Il piano formativo intercamerale regionale (dal 1999)	»	98
3.7.	Le origini del progetto: intervista a Claudio Pasini ...	»	102

4. La voce dei protagonisti: dalle origini alle nuove frontiere di intervento

	a cura di <i>Ugo Girardi</i>	»	109
4.1.	Le strategie di intervento: una rassegna dei progetti in corso	»	109
4.2.	Internazionalizzazione e sistema camerale, di <i>Antonio Nannini</i>	»	110
4.3.	Il network per l'internazionalizzazione, di <i>Giampaolo Montaletti</i>	»	113
	4.3.1. Le origini	»	113

INDICE

4.3.2.	Il progetto Netprise.....	Pag. 116
4.3.3.	Dal progetto Netprise alla rete degli sportelli Globus	» 119
4.3.4.	Conclusioni	» 121
4.4.	Il network del Registro delle imprese, di <i>Paola Morigi</i>	» 121
4.5.	Il nuovo sistema di contabilità delle Camere di commercio, di <i>Alessandra Stagni</i>	» 124
4.6.	Semplificazione amministrativa: la sperimentazione delle pratiche telematiche per le imprese artigiane, di <i>Alessandro Saguatti</i>	» 127
4.7.	Le iniziative della rete camerale per l'alternanza scuola-lavoro, di <i>Claudio Fornasari</i>	» 132
4.8.	L'impegno camerale per la promozione della filiera agro-alimentare, di <i>Alberto Egaddi</i>	» 136
4.9.	Sfide di Basilea 2 e apporto camerale allo sviluppo dei consorzi fidi, di <i>Mauro Giannattasio</i>	» 139
4.10.	La Regolazione del mercato, di <i>Matteo Casadio</i>	» 144
4.11.	L'attività di informazione economica e di monitoraggio dell'economia, di <i>Guido Caselli</i>	» 148
4.11.1	Le origini	» 148
4.11.2	L'attività del network	» 149
4.11.3	I prodotti	» 150
4.11.4	Prospettive future e conclusioni	» 151
4.12.	L'attività dei Comitati per l'imprenditoria femminile, di <i>Mariangela Gritta Grainer</i>	» 152
5. La realtà del network camerale dell'Emilia-Romagna		
	di <i>Carlo S. Romanelli e Marco Berti</i>	» 159
5.1.	Come funziona il network	» 159
5.1.1.	Gli attori e le loro interazioni	» 159
5.1.2.	I livelli di governo	» 161
5.1.3.	La cultura del network	» 162
5.2.	Gli elementi del cambiamento: strategie di attivazione del network.....	» 164
5.2.1.	Condividere una visione	» 165
5.2.2.	Attivare le energie inesprese	» 165
5.2.3.	Ottenere riconoscimenti esterni	» 166
5.2.4.	Non affrettare i tempi.....	» 166
5.2.5.	Sviluppare Leadership.....	» 167
5.2.6.	Mantenere il network circoscritto e omogeneo	» 167
5.2.7.	Arricchire le connessioni.....	» 168

INDICE

5.3.	Le prospettive del progetto.....	Pag.	168
5.3.1.	Intervista a Luigi Litardi	»	168
5.3.2.	Intervista a Maurizio Temeroli	»	174
5.3.3.	Intervista a Ugo Girardi	»	182
5.4.	Confini e frontiere del progetto.....	»	190
5.5.	Conclusioni.....	»	198

Appendice

	a cura di <i>Elisabetta Ortolan</i>	»	205
1.	Istituzioni camerali e sistema di rappresentanze degli interessi. Relazioni, reti e servizi, di <i>Pietro Baccharini</i>	»	205
2.	Sfida della qualità nelle Camere di commercio. L'esperienza della certificazione del Registro imprese, di <i>Pietro Baccharini</i>	»	207
3.	1998: l'anno della riforma delle Camere di commercio	»	210
4.	Le istituzioni come organizzazioni complesse.....	»	213
5.	L'innovazione nelle politiche	»	218
6.	Accordo quadro tra Regione e Camere di commercio dell'Emilia-Romagna per la competitività del territorio e del suo sistema economico e per una nuova fase di sviluppo	»	221
	Riferimenti bibliografici	»	233

Prefazione

di *Andrea Zanlari* ⁽¹⁾

A dieci anni dall'avvio del progetto di network organizzativo, il sistema camerale dell'Emilia-Romagna ha ritenuto opportuno avviare degli approfondimenti sui risultati finora raggiunti. La pubblicazione riassume a grandi linee le tappe del percorso compiuto, tracciando un primo bilancio e proiettandosi verso gli obiettivi da raggiungere nei prossimi anni per elevare la competitività (e quindi la crescita) dell'economia regionale. La finalità perseguita da chi ha partecipato alla realizzazione del volume consiste, in buona sostanza, nel mettere a disposizione non solo delle Camere di commercio, ma più in generale degli addetti ai lavori una "cassetta degli attrezzi", un utile strumento che possa stimolare riflessioni sulla valenza dell'introduzione delle innovazioni organizzative negli enti pubblici. In una fase nella quale è all'ordine del giorno il tema della qualità dell'azione amministrativa e della costruzione di modalità più efficienti di gestione dell'attività della pubblica amministrazione ai diversi livelli.

Il progetto network è l'abito che il sistema camerale dell'Emilia-Romagna ha deciso di ritagliare al fine di modificare la prospettiva del suo modo di "fare squadra", affiancando alle logiche politico-istituzionali un processo di potenziamento della dimensione organizzativa e dell'agire in rete. Un percorso fertile, per sua natura dagli esiti mai scontati, che ha accompagnato lo sviluppo di enti capaci di mettersi in discussione, con una visione in grado di comprendere che la condivisione di valori, risorse, progetti e competenze resta la strada maestra per "fare sistema".

Un'esperienza decennale di network organizzativo è un'occasione preziosa per entrare nel cuore di un sistema articolato e complesso e approfondirne le caratteristiche e le logiche di funzionamento. Dieci anni sono un periodo sufficientemente ampio per valutare nelle sue svariate dimensioni le direttrici del cambiamento perseguito dalla rete camerale, tenendo conto della velocità del cambiamento nel contesto esterno di riferimento.

(1) Presidente Unioncamere Emilia-Romagna

Accanto a una sussidiarietà di tipo verticale – impostata sostanzialmente come distribuzione di competenze tra i livelli territoriali di governo – con la legge Bassanini del 1997 viene inserito nell’ordinamento un concetto più ampio di sussidiarietà, in qualche modo anticipato dalle Camere attraverso il processo di riorganizzazione innescato dalla riforma del 1993. Con la riscrittura del Titolo V della Costituzione l’assetto delle competenze e delle leve dello sviluppo economico è radicalmente cambiato. La riforma costituzionale del 2001 va considerata anche per il sistema camerale una sfida per l’innovazione della cultura di gestione e organizzativa degli enti pubblici e per la costruzione di un sistema paese forte e articolato nel territorio. Il restyling della legge 580 di riforma dell’istituto camerale e il riconoscimento costituzionale delle autonomie funzionali, e al loro interno delle Camere di commercio come soggetti pubblici deputati all’esercizio di funzioni relative allo sviluppo economico, costituiscono due obiettivi di valenza istituzionale perseguiti in questa fase da tutto il sistema camerale.

Per quanto possa apparire scontato, anche in questa sede non si può non ribadire che Unioncamere Emilia-Romagna, nella veste di soggetto che associa i nove enti camerali, si è da sempre posta come snodo di strategie di sistema. A partire dal 1965, anno della sua costituzione, l’Unione regionale ha “fatto squadra” per rafforzare il ruolo delle singole Camere di commercio all’interno dei programmi di sviluppo regionale e per consolidare logiche di sistema, con una costante verifica dell’efficienza e dell’efficacia dei servizi, per rendere la struttura camerale più solida, affidabile e competitiva.

Più recentemente, anche sulla spinta del riconoscimento esplicito, all’interno del nuovo Statuto regionale, del ruolo delle Camere di commercio nello sviluppo economico, sono state potenziate le modalità di collaborazione con la Regione per promuovere una nuova fase di sviluppo. Le Camere hanno impostato con logiche di rete un ampio ventaglio di interventi, a sostegno delle esigenze delle imprese, inserendosi con il loro peculiare ruolo nei binari delle strategie di programmazione regionale. Grazie anche al progetto network, gli enti camerali hanno ulteriormente compreso l’importanza e la necessità di rafforzare il coordinamento tra i diversi soggetti pubblici e associativi, per impostare ed attuare strategie di collaborazione a sostegno e a rafforzamento dell’economia del nostro territorio.

Oggi, dunque, molti degli interventi che vedono coinvolto il sistema camerale sono indirizzati a fare rete tanto all’interno, tra i singoli nodi che lo compongono, quanto all’esterno. Per fare alcuni esempi in tal senso, è sufficiente citare l’apporto del sistema camerale – riconosciuto anche nel programma di legislatura della Regione – al moni-

toraggio dell'economia attraverso gli osservatori, strumenti in grado di contribuire ad orientare *ex ante* gli interventi pubblici per i diversi settori e a valutarne *ex post* l'efficacia. Le Camere di commercio, inoltre, si sono da tempo rese disponibili a concordare progetti per la competitività della struttura produttiva. Un rilievo centrale è stato tradizionalmente riservato – come ben attestano le sezioni della pubblicazione riservate alla materia – all'accompagnamento delle imprese nei loro diversificati percorsi di internazionalizzazione, nella crescente consapevolezza dell'esigenza di un maggiore coordinamento dei diversi soggetti pubblici e associativi nell'assistenza alle imprese italiane intenzionate ad entrare in mercati esteri.

Per citare un ultimo caso, anche sul piano della semplificazione amministrativa il sistema camerale sta lavorando per innestare nel piano telematico regionale un complesso di servizi integrati alle imprese, utilizzando le tecnologie che hanno consentito di diffondere la firma digitale. Ricerca, trasferimento tecnologico ed innovazione costituiscono fattori decisivi: le iniziative che stanno sviluppando su tali versanti le Camere di commercio tendono sempre più ad integrarsi con la rete regionale degli enti pubblici, con Aster, con le Università e i Centri tecnici di ricerca privati. Tutto ciò dimostra in quanti modi sia possibile “fare squadra” non solo all'interno della rete camerale, ma anche sviluppando una politica di alleanze con altri soggetti pubblici e associativi, sulla base della consapevolezza che le dimensioni regionale, nazionale e comunitaria si confermano essenziali per mobilitare e coagulare le risorse necessarie a dare compattezza ai progetti di maggior valenza strategica.

Quelli inseriti nel volume sono soltanto alcuni esempi della molteplice attività che le Camere di commercio hanno realizzato negli ultimi dieci anni per contribuire ad elevare il livello di competitività delle economie locali e dei sistemi di impresa. Per meglio valutare l'efficacia delle strumentazioni adottate sul versante organizzativo, è utile ripercorrere la storia del progetto network, dalle esigenze che ne hanno motivato la creazione alle logiche che ne hanno accompagnato l'esistenza, con un atteggiamento critico che, oltre ai successi, sappia analizzarne le aree di miglioramento, consentendo così, nel futuro, la sempre più corretta attuazione di un modello che, nel complesso, è di certo da considerarsi positivamente.

In conclusione, è doveroso un ringraziamento ai Segretari generali e a tutto il personale degli enti camerali che in questi anni hanno lavorato a un percorso comune; ma un ringraziamento spetta anche agli Amministratori, che hanno contribuito ad impostare le strategie di intervento in tutti questi anni, esprimendo fiducia e verificando con attenzione i risultati raggiunti.

Introduzione

di *Vasco Errani* ⁽¹⁾

Stiamo attraversando una fase di profondi cambiamenti. Il nostro paese e la nostra regione hanno di fronte nuove e importanti sfide. In campo economico innanzitutto, con l'affacciarsi prepotente di nuovi e agguerriti protagonisti, con dinamiche che mettono in discussione prassi ed equilibri consolidati e obbligano ad un rinnovato impegno quanti a diverso titolo hanno responsabilità di governo. Per non rischiare di assistere da spettatori alla rinnovata competizione globale. Per mantenere e consolidare il ruolo forte che il sistema emiliano-romagnolo ha nel panorama nazionale e internazionale.

La nostra regione ha le carte in regola per fare tutto questo. E anche gli ultimi recenti indicatori economici lo confermano.

Ecco perché, mai come oggi, diventa importante lavorare insieme, condividendo obiettivi e strategie comuni: istituzioni, forze economiche e sociali.

Unioncamere si sta già muovendo da tempo in questa direzione. Il progetto "Network" di cui ricorre il decennale, rappresenta infatti, proprio il tentativo, riuscito, di realizzare un più stretto ed efficace gioco di squadra tra le Camere di commercio.

Concertazione dunque, coesione, collaborazione tra i diversi attori del sistema territoriale. Per la Regione Emilia-Romagna tutto questo rappresenta una scelta di fondo, portata avanti con determinazione già nella passata legislatura.

Il Patto per la qualità dello sviluppo, firmato nel 2004, deve essere considerato l'agenda di lavoro comune di tutto il sistema emiliano-romagnolo anche in questo mandato di governo. Con al centro alcune parole chiave su cui far convergere l'impegno comune: qualità, innovazione, internazionalizzazione, ricerca.

Unioncamere è stata tra i firmatari di questo Accordo. Né poteva essere altrimenti.

(1) Presidente Regione Emilia-Romagna.

La collaborazione tra la Regione e il sistema delle Camere di commercio è una realtà consolidata, che ha prodotto negli anni risultati importanti. Dalla costituzione di APT servizi per la promozione turistica della nostra regione; agli Osservatori economici per il settore agroalimentare, il commercio, lo stesso comparto turistico. Ancora prima, Uniocamere e Regione avevano avviato, in collaborazione con le Associazioni imprenditoriali, un'esperienza pilota a livello nazionale, quella dei Consorzi Fidi per l'accesso al credito delle piccole e medie imprese.

Nel 2000 si è voluto dare un chiaro e forte riconoscimento anche formale a questa attitudine a fare insieme, con un Protocollo d'intesa volto a sostenere lo sviluppo del sistema imprenditoriale regionale. Nel 2006 questo accordo è stato ribadito e rafforzato con un'Intesa quadro di durata triennale. Ora stiamo lavorando alla sua attuazione attraverso una serie di programmi comuni. Ma la direzione di marcia è già chiara: sviluppo, sostenibilità, qualità sociale.

Dentro a questa cornice, Regione e Unioncamere potranno condividere azioni e strategie, pur nel rispetto dei rispettivi ruoli e competenze, per garantire al sistema imprenditoriale un supporto efficace verso l'innovazione e l'internazionalizzazione. D'altra parte anche il nuovo Statuto della Regione promuove la più ampia partecipazione all'interno della società regionale e in questo ambito riconosce e valorizza il ruolo delle Camere di commercio come Autonomie funzionali e come interlocutori forti della stessa Regione. Non partiamo dunque da zero. Esiste un percorso già avviato con importanti risultati. Su questa strada occorre continuare a lavorare insieme. Per costruire un futuro di qualità per l'Emilia-Romagna.

Introduzione

di *Andrea Mondello* ⁽¹⁾

Il successo di un'idea organizzativa sta nella sua capacità di cambiare in modo profondo e condiviso i comportamenti delle persone nei luoghi di lavoro, nel far crescere una cultura del servizio ponendola stabilmente ad un livello di qualità più elevato, nella conquista di una consapevolezza – nei protagonisti del cambiamento – che è la base sicura per proseguire lungo la strada intrapresa. Quando tutto questo avviene in un contesto allargato, in cui al centro dell'idea organizzativa c'è una rete forte e radicata di relazioni collaborative sul territorio, come sono le Camere di commercio, allora l'effetto diventa 'contagioso' e produce frutti duraturi.

A dieci anni di distanza, il bilancio della sfida lanciata dal sistema camerale dell'Emilia Romagna innanzitutto a se stesso e poi agli altri soggetti dello sviluppo locale – dai singoli livelli di governo del territorio al mondo associativo, dalle professioni alla società civile – è senza ombra di dubbio positivo. Soprattutto perché è stato segnato un cammino sicuro per attraversare il difficile terreno della modernità, per affrontare e vincere quella sfida di efficienza nei servizi per lo sviluppo che è prima di tutto una sfida culturale. Una sfida che il Paese non può più eludere se vuole mantenere e rafforzare una posizione privilegiata tra i protagonisti dell'economia mondiale.

In questa prospettiva, l'esperienza del progetto network sottolinea almeno due aspetti importanti che possono fare la differenza nella rincorsa ad un assetto più maturo della nostra società. Innanzitutto mette in evidenza che una delle grandi ricchezze del nostro Paese è la presenza di strutture a rete come le Camere di commercio, istituzioni diffuse sul territorio, per vocazione collaborative, aperte al dialogo, capaci di ricercare l'efficienza e la qualità dei servizi confrontandosi con tutte le altre realtà al servizio dello sviluppo. Nell'epoca della globalizzazione dei mercati, il fattore organizzativo diventa strategico

(1) Presidente Unioncamere italiana.

per le imprese che, a loro volta, chiedono alle istituzioni di intraprendere con convinzione la strada dell'integrazione dei servizi, della maggiore efficienza organizzativa e soprattutto della semplificazione degli adempimenti amministrativi, per giungere alla costruzione di un ambiente più favorevole all'attività d'impresa. È una strada obbligata che però non si può percorrere rimanendo soli, ma lavorando insieme per mettere a fattore comune le esperienze migliori in ogni campo, valorizzando così le migliori soluzioni – le *best practice* – nell'interesse di imprese e cittadini.

In secondo luogo, i dieci anni di attività del progetto network fanno emergere con grande forza che anche le migliori iniziative hanno il fiato corto se non sono adeguatamente supportate dall'impegno convinto di persone capaci di immaginare un modo migliore di fare il proprio lavoro, di credere nella possibilità di innovare procedure e sistemi organizzativi consumati dall'abitudine e che, per fare questo, mettono in gioco tutte le competenze e lo spirito di servizio di cui sono capaci. Investire su questi valori, favorire le reti diffuse al servizio dello sviluppo e la loro capacità di dialogare e collaborare, promuovere le risorse umane che le animano ogni giorno con il loro impegno, significa fare una scelta lungimirante per accompagnare la trasformazione che sta compiendo in questi anni il sistema-Paese.

Le Camere di commercio ne sono profondamente convinte perché in questo modo, cercando il continuo miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi amministrativi rivolti alle imprese, sanno di interpretare al meglio la propria missione istituzionale: favorire la crescita economica dei territori e, per questa via, contribuire al benessere diffuso.

1. I fondamenti teorici del network

di Carlo S. Romanelli e Marco Berti

“L’esperienza senza teoria è cieca, ma la teoria senza esperienza è un vano gioco intellettuale” (Immanuel Kant)

1.1. L’origine del concetto di network

Un complesso armamentario teorico e metodologico è alla base del disegno e della gestione del progetto network: nei prossimi paragrafi verranno sinteticamente passati in rassegna i principali paradigmi concettuali che hanno ispirato il lavoro di preparazione e implementazione del progetto. Nella consapevolezza che la pratica precede sempre la buona teoria, ma che senza una buona riflessione teorica il mero esercizio della pratica tende ad inaridire i tessuti organizzativi.

Le reti di organizzazioni non sono una invenzione recente. La Lega Anseatica, l’alleanza di città stato e mercanti nata in Nord Europa all’inizio del XII secolo, è considerata il primo esempio “moderno” di organizzazione a rete, caratterizzata dal coinvolgimento in un progetto comune di entità indipendenti e dotate di finalità autonome.

Poiché la teoria è sempre in ritardo rispetto alla realtà, è solamente negli ultimi due decenni che il concetto di “rete” o “network” interorganizzativo è stato frequentemente utilizzato. Perché ciò avvenisse era necessario un profondo cambiamento di prospettiva nella giovane (a oggi conta a malapena un secolo) disciplina degli studi organizzativi.

All’inizio l’organizzazione aziendale si è focalizzata sull’obiettivo di aumentare l’efficacia e l’efficienza delle funzioni, muovendosi dal presupposto che ottimizzare l’efficienza delle parti avrebbe condotto automaticamente a un incremento dell’efficienza dell’insieme. L’attenzione si è poi spostata sul problema della capacità di coordinamento interfunzionale, sugli “spazi bianchi” nelle strutture organizzative, con l’obiettivo di integrare ciò che la struttura funzionale aveva diviso, così come sulla necessità di tenere in dovuta considerazione le dinamiche psicologiche e sociali prodotte dalla interazione delle persone che – in ultima analisi – sono le componenti essenziali di ogni organizzazione.

Ma in ogni caso lo studio dell’organizzazione si concentrava sull’interno, sui processi, le strutture, le relazioni, i modelli di management, dando per scontata l’integrità strutturale e l’identità in quanto ente precisamente delimitato.

Anche quando l'attenzione si è rivolta all'esterno, allo scopo di indagare il rapporto tra ambiente e organizzazione e comprendere l'influenza che questo ha sulla struttura dell'azienda, non si è abbandonata la tradizionale idea di impresa vista come meccanismo (o organismo, o sistema sociale) rigidamente delimitato e altamente integrato, che si rapporta con un mondo esterno che è altro da sé.

Solo negli anni '80 si è affermato un approccio più articolato, per il quale i confini tra organizzazione e ambiente sono contingenti e permeabili, se non addirittura puramente convenzionali. Si riconosce cioè che l'azione imprenditoriale, organizzativa e gestionale si effettua sempre più entro confini che non sono quelli formali, giuridico-organizzativi, dell'impresa. Le relazioni tra organizzazioni (imprese, enti, associazioni ecc.) – non la struttura – sono il vero contenitore e regolatore dei processi economici ed organizzativi. Le organizzazioni vengono di conseguenza considerate come elementi di un ecosistema basato su relazioni e interazioni non solo competitive ma anche cooperative.

Come spesso accade, la realtà ha anticipato la riflessione teorica e il sistema economico italiano nel dopoguerra si è andato configurando in distretti industriali: le imprese hanno iniziato a creare gruppi e reti organizzative. In alcune aree del paese la singola impresa si è trovata a rivestire un ruolo di importanza minore rispetto a "cluster" di imprese che utilizzavano la divisione del lavoro nel gruppo, allocando ad ogni unità risorse ed attività specifiche. Ne è emerso un modello a rete in cui diverse unità autonome collaborano per produrre valore. La collaborazione con una molteplicità di soggetti rappresenta una strategia razionale che consente agli attori che la attuano di migliorare la propria efficienza, rafforzare l'efficacia, acquisire know-how, apprendere, e – non meno importante – aumentare la propria capacità di influenzare il contesto di riferimento.

La nuova forma che emerge (o meglio che viene riconosciuta) è il network interorganizzativo (o "impresa-rete"). Esso è costituito da entità (imprese, organizzazioni, ruoli e persone ecc.) autonome e vitali, che interagiscono in numerose forme (procedure, sistemi informativi, sistemi di comunicazione, linguaggi, transazioni politiche, flussi economici, ecc.). Il network è privo dell'unicità di comando e dei confini definiti che caratterizzano le organizzazioni formali, al punto da essere definito "organizzazione immaginaria" (nell'accezione di virtuale, ovvero priva di tangibilità, non di irreale). Questo "ente" è costituito da un insieme di unità che funzionano assieme, perseguendo e ottenendo risultati comuni, anche in mancanza di una ragione sociale o di una sede o stabilimento comuni.

È interessante notare come i network possano svilupparsi in mo-

di differenti: possono nascere come una risposta collettiva messa in atto da attori individuali (*bottom-up* network); possono essere creati per mandato istituzionale o a seguito della decisione unilaterale di una organizzazione promotrice (*top-down* network); e attraverso una qualche combinazione dei due approcci, come nel caso del Network intercamerale dell'Emilia-Romagna.

1.2. Perché il network è necessario: l'ambiente come reticolo di organizzazioni

Ogni organizzazione, in quanto sistema aperto, per sopravvivere e funzionare ha bisogno di instaurare una complessa rete di rapporti con altre organizzazioni (clienti, fornitori, istituzioni, ecc.). Come un animale utilizza le proprie energie per acquisire le risorse che ne permettono la sopravvivenza, e così facendo entra in relazione con una complessa ecologia costituita da altri organismi viventi, un'organizzazione offre beni o servizi per procurarsi risorse vitali (denaro, informazioni e legittimazione).

La metafora dell'organismo che caccia o sfugge alle minacce del proprio ambiente rischia però di essere fuorviante. A differenza di un organismo vivente i confini dell'organizzazione sono permeabili e indistinti: le "cellule" che la costituiscono sono in grado di interagire autonomamente con l'ambiente, al punto che non è semplice individuare il confine dell'organismo "azienda". Ogni ente o impresa contemporanea si presenta come costituita da una costellazione di soggetti uniti da legami di intensità differente (rappresentati giuridicamente da diverse tipologie contrattuali).

Se assumiamo la prospettiva dei processi, ovvero l'insieme delle attività correlate che vengono messe in atto per trasformare gli input producendo valore, e che costituiscono l'essenza dinamica di ogni organizzazione, il nostro ente diventa ancora più indistinguibile.

Quasi tutti i processi produttivi attraversano infatti i confini di una singola organizzazione. Questo per due ordini di motivi:

- da un lato ogni azienda o ente dipende, per poter funzionare, dalle risorse prodotte o controllate da altre organizzazioni. Queste risorse possono essere di tipo materiale (materie prime, tecnologie, risorse economiche) o immateriali, (informazioni, legittimazione, appoggio politico). Sindacati, enti di controllo e regolazione, istituti di credito, associazioni di rappresentanza, gruppi di pressione, concorrenti, fornitori, azionisti (nel caso del privato) o amministratori e politici (nel caso del pubblico), sono solo alcuni dei detentori di interesse (stakehol-

ders) con i quali l'organizzazione deve negoziare e scambiare costantemente, poiché ciascuno di essi controlla una o più risorse vitali;

- dall'altro lato la costante evoluzione della tecnologia e la pressione del mercato rende i prodotti e i servizi sempre più complessi e articolati, e conseguentemente tende a stimolare i processi di specializzazione. Nessuna organizzazione è in grado di rispondere alle richieste del proprio mercato o ad assolvere le funzioni istituzionali in proprio, senza ricorrere ai beni e ai servizi forniti da altre organizzazioni. I processi organizzativi quindi attraversano i confini dell'organizzazione, a coinvolgere la partecipazione attiva di fornitori e clienti.

I teorici dei sistemi socio-tecnici (Emery, Trist, Miller, Rice e altri) che per primi hanno approfondito l'approccio alle organizzazioni come sistemi aperti, hanno messo in evidenza come i loro confini delle organizzazioni siano in effetti un costrutto mentale (i *senti ent boundaries*).

Il sempre più frequente utilizzo di forme organizzative "miste", come collaborazioni esterne, consulenze, utilizzo di subfornitori, unito alle numerose forme di co-produzione e collaborazione interorganizzativa (joint ventures, consorzi, filiere) rendono i confini giuridici di ogni organizzazione sempre più sfumati. Gli stessi confini fisici, siano essi spaziali (gli uffici, gli stabilimenti) o temporali (orari di lavoro, programmi di attività) sono divenuti, con l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione, sempre più labili.

In ultima analisi ogni organizzazione non può fare a meno di costruire un network o rete interorganizzativa. La forma di questo network è dipendente dall'osservatore: dal proprio punto di vista ciascuna organizzazione costituisce il centro "focale" del proprio network, dal quale gli altri nodi della rete dipendono. Essere parte di network non è quindi una scelta, ma una necessità. Per comprendere strutture, logiche, modalità di comportamento di una qualsiasi organizzazione, è necessario quindi ricostruire le influenze del network sull'organizzazione stessa, partendo dal fatto che le sue prestazioni e i suoi comportamenti sono fortemente influenzati dalle caratteristiche della rete nella quale è inserita.

1.3. Dal network come ambiente al network come modello organizzativo

Se superare il concetto della rigida divisione tra interno ed esterno, tra organizzazione e ambiente, permette di descrivere più accuratamente la realtà e di considerare (e cogliere) nuove opportunità ricorrendo a forme innovative e aperte di architettura organizzativa, l'idea

che emerge di network come naturale prodotto di ogni organizzazione, rischia di essere troppo vaga per consentirci di esaminare il tipo di rete che ci interessa maggiormente in questo saggio, ovvero quella formata in maniera volontaria da un insieme di organizzazioni per perseguire un progetto comune.

La rappresentazione dell'ambiente come reticolo di organizzazioni, o lo studio del network come mappa del sistema di relazioni che ciascuna organizzazione ha costruito nel corso della sua storia, è il prodotto naturale e parzialmente pianificato di una storia di relazioni di scambio, condotte da ciascuno degli attori allo scopo di perseguire fini individuali, in assenza di una comune visione sistemica.

Il network che vogliamo analizzare non è solo una rappresentazione dell'ambiente di un'organizzazione, ma è frutto di un'alleanza tra soggetti, le Camere di commercio in primo luogo, ma anche altre organizzazioni pubbliche e private, che in maniera continuativa e con logiche riconoscibili e descrivibili hanno sviluppato una serie di progetti e ottenuto obiettivi misurabili, che hanno avuto effetti permanenti sulla cultura e le modalità di funzionamento degli enti coinvolti.

Dobbiamo allora fare un passo avanti, dal concetto di reticolo come rappresentazione dell'ambiente delle organizzazioni, al concetto di network come modello di struttura organizzativa, distinto dai classici ideal-tipi strutturali di organizzazione:

- la gerarchia (ovvero la struttura burocratica e centralizzata che – con forme e gradi diversi di intensità di controllo – caratterizza tutte le aziende ed enti pubblici);
- il mercato, che nella sua forma pura può essere rappresentato come un insieme di transazioni occasionali tra attori indipendenti.

Occorre quindi formalizzare una definizione di network che consenta di distinguere chiaramente l'oggetto rappresentato dal costruito analitico che utilizziamo per descriverlo.

Allo stesso modo in cui un territorio non è la carta geografica che lo rappresenta, una struttura non diventa un network solo perché lo si rappresenta disegnandolo con un insieme di nodi e linee. Ogni forma di organizzazione gerarchica o di mercato potrebbe essere rappresentata come network, e si differenzerebbe solo per l'intensità e la frequenza dei legami tra i nodi. Per uscire da questa potenziale ambiguità possiamo fare ricorso alla definizione proposta da Joel Podolny e Karen Page: *“Definiamo una organizzazione reticolare (network) come un qualsiasi insieme di attori (maggiore di 2) che intrattiene reciproche relazioni di scambio ripetute e continuative e, al tempo stesso, manca di una legittima autorità organizzativa in grado di arbitrare e risolvere dispute che possano verificarsi nel corso degli scambi”*.

Grazie a questa definizione siamo in grado di identificare un nuovo modello di struttura organizzativa: il network. Esso ha caratteristiche che lo distinguono da altre forme di organizzazione ⁽¹⁾.

Tali caratteristiche sono accompagnate – secondo vari studiosi – dalla condivisione di un **modello etico** che accomuna i partner che con i loro scambi definiscono il network. L'assenza di un'autorità superiore in grado di regolare gli eventuali conflitti rende necessaria l'esistenza di un insieme condiviso di valori, pena la dissoluzione del network stesso. Nessun tipo di accordo formale (convenzione o contratto di lungo termine che sia) è in grado di garantire – a fronte di un ambiente mutevole e non interamente prevedibile – l'efficace governo degli scambi in assenza di fiducia e "buona volontà" reciproche.

Alla base di questi valori comuni c'è innanzitutto la decisione da parte degli attori di negoziare eventuali disaccordi con la protesta e la discussione, senza per questo abbandonare la relazione ⁽²⁾. Tale pratica richiede un alto livello di fiducia reciproca, poiché è necessario che nessuna parte consideri l'investimento fatto dall'altra come un segnale di debolezza, né che approfitti a proprio esclusivo vantaggio dell'investimento fatto dall'altro sulla relazione. Quando efficace, l'utilizzo di questa strategia porta alla condivisione di valori comuni e al consolidamento di sistemi di auto-governo.

1.4. I network interorganizzativi: modelli descrittivi

Le definizioni e le suggestioni del paragrafo precedente spiegano solo in parte la rilevanza euristica che il concetto di network ha assunto negli ultimi decenni, giustificando la fioritura di modelli che aiutino ad analizzare e descrivere caratteristiche e dinamiche delle reti di organizzazioni.

Molti di questi modelli sono stati presi a riferimento per l'analisi

(1) Si noti che in un mercato puro gli scambi non sono continuativi, ma episodici, creati solo allo scopo di un ben definito trasferimento di beni e risorse e destinate a terminare con esso, mentre nelle gerarchie le relazioni sono continuative e ripetute, ma esiste una autorità superiore chiaramente definita e legittimata in grado di gestire le controversie tra gli attori. Questa definizione ci permette di includere nel concetto una vasta gamma di network interorganizzativi come *joint ventures*, alleanze strategiche, gruppi di affari, consorzi di ricerca, accordi di *outsourcing* ecc.

(2) Hirschman definisce queste strategie di "voice", piuttosto che di "exit" di fronte ad eventuali dispute; per usare un paragone di mercato, è come se il cliente, insoddisfatto delle prestazioni del venditore, invece che rivolgersi ad un altro fornitore decidesse di investire sulla relazione, lavorando assieme per superare i problemi.

dell'organizzazione delle Camere di commercio e per sviluppare idee e opportunità che esse possono cogliere nello sviluppo dei loro network organizzativi.

Per rendere la presentazione più agile abbiamo deciso di distinguere – in modo senz'altro arbitrario – tra modelli prevalentemente descrittivi e approcci prescrittivi ⁽³⁾.

Obiettivo di questo paragrafo non è fornire una rassegna critica della letteratura sul tema ⁽⁴⁾ ma evidenziare i modelli che sono stati effettivamente presi a riferimento nell'ambito del progetto network per il loro particolare valore esplicativo.

1.4.1. L'approccio della "dipendenza dalle risorse"

Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancick, gli autori di questo modello, partono dal presupposto che qualsiasi organizzazione si trova in una relazione di interdipendenza con il proprio ambiente, dal quale dipende per rifornirsi di una serie di risorse vitali per il proprio funzionamento. Queste risorse (economiche, materiali, umane, informative) sono a loro volta controllate da una pluralità di organizzazioni e detentori di interessi (stakeholders), nei confronti dei quali le organizzazioni sono in una costante lotta per la propria autonomia.

Tre condizioni definiscono il livello di dipendenza di una organizzazione:

1. l'importanza della risorsa, espressa in termini di rilevanza (quanto parte degli input e output dell'organizzazione dipendono dalla stessa?) e di criticità (quanto gravi sono le conseguenze nel caso del venir meno della risorsa?);
2. la discrezionalità che i soggetti che controllano la risorsa hanno circa il suo uso e allocazione (possono essere obbligati a fornire la risorsa?);
3. la disponibilità di fonti alternative per la risorsa (sono disponibili o meno alternative per approvvigionarsi della risorsa?).

(3) Il concetto di network interorganizzativo può essere utilizzato sia in chiave descrittiva, per studiare e comprendere le caratteristiche, dinamiche, comportamentali delle reti organizzative, che in chiave prescrittiva, ovvero per suggerire strategie e azioni utili a migliorare le prestazioni di queste. Vale la pena di soffermarsi su entrambe le prospettive, dal momento che la prima ci consente di leggere e capire meglio la realtà descritta in questo saggio, mentre la seconda aiuta a spiegare le logiche e le metodologie effettivamente utilizzate nel progetto di network camerale dell'Emilia-Romagna.

(4) Una tale impresa esula ampiamente dallo scopo di tale lavoro e dall'ambizione dell'autore; pertanto verranno citati solo alcuni dei numerosissimi studi in materia di relazioni interorganizzative e reti di imprese.

Le organizzazioni intraprendono strategie diversificate che consentono di ridurre l'incertezza ambientale:

a) adattarsi o alterare i vincoli esterni, ad esempio scegliendo di volta in volta di rendere prioritaria una richiesta (e quindi una risorsa) rispetto all'altra;

b) alterare le interdipendenze attraverso fusioni, diversificazioni, o la crescita di dimensioni ⁽⁵⁾;

c) negoziare con l'ambiente attraverso la realizzazione di alleanze che, se da un lato riducono, attraverso l'accordo, l'incertezza e la dipendenza, dall'altro aumentano il potere degli alleati nei confronti degli attori terzi operanti nel reticolo ⁽⁶⁾;

d) influenzare la legalità o la legittimità del proprio ambiente attivando pressioni politiche (lobbying, accordi ecc.).

1.4.2. L'approccio della "political economy"

Sulla linea della dipendenza dalle risorse si muove anche il modello proposto da J. Kenneth Benson. In tale modello tutte le organizzazioni competono allo scopo di acquisire due risorse fondamentali: denaro (ovvero tutte le risorse materiali che occorrono per il proprio funzionamento) e autorità (l'esigenza di legittimare il proprio operato agli occhi dei componenti del più generale contesto socio-economico nel quale è inserita). La categoria del network è usata come sinonimo di ambiente dell'organizzazione: esso si configura come una "economia politica" caratterizzata, riprendendo concetti marxiani, da una struttura e una sovrastruttura.

La struttura in Benson è data dalla conformazione di alcune caratteristiche del network ⁽⁷⁾, che determina la distribuzione del potere

(5) In questo caso l'aumento delle dimensioni permette all'organizzazione di aumentare il proprio potere e di rendere più persone interessate alla sua sopravvivenza, anche se non serve ad aumentare i profitti (anzi spesso li erode), l'aumento delle dimensioni aumenta la stabilità dell'azienda.

(6) Queste alleanze si realizzano ad esempio con la creazione di direttorati incrociati (l'inclusione nei propri organismi dirigenti di soggetti provenienti da altre organizzazioni), lo sviluppo di *joint ventures*, integrazioni orizzontali e verticali, o l'associazione.

(7) La sovrastruttura può essere descritta come composta da quattro componenti:

1. Consenso di fondo, o accordo tra le organizzazioni sul ruolo e le funzioni di ognuna;
2. Consenso ideologico, cioè accordo tra le organizzazioni sull'approccio appropriato allo svolgimento dei compiti comuni;
3. Valutazione, cioè giudizio tra organizzazioni sulla qualità del lavoro di ognuna;
4. Coordinamento del lavoro, riferito alla condizione di attività e programmi articolati, comuni, cooperativi.

mentre la sovrastruttura è costituita dall'insieme di interazioni e sentimenti che uniscono le varie organizzazioni ⁽⁷⁾.

All'interno di questo quadro si individuano le strategie delle organizzazioni, le quali possono portare alla trasformazione del network:

a) strategie cooperative (cambiamento attuabile attraverso accordi e programmi comuni);

b) strategie distruttive (dove la capacità delle organizzazioni di generare risorse è messa in pericolo);

c) strategie manipolative (dove l'offerta e la fonte di risorse quali denaro e autorità viene tatticamente modificata);

d) strategie autoritative (le relazioni del network sono fissate rigidamente da azioni di organizzazioni che controllano risorse).

Il network interorganizzativo è quindi concepito come un'arena politica dove le singole organizzazioni operano per acquisire il massimo beneficio possibile e per creare le condizioni che consentono di modificare a loro favore le regole del gioco. Il modello prevede che ogni organizzazione metterà a punto strategie che tengano conto delle dinamiche interne al network e di quelle connesse ai rapporti che ciascuna organizzazione intrattiene con il contesto socio politico nel quale è inserito il network.

1.4.3. *Il modello dei loosely coupled system*

Il modello (impropriamente tradotto in italiano come "sistema a legame debole" ⁽⁸⁾) prende nome dall'ampio livello di autonomia che caratterizza le relazioni di un sistema organizzato. Tale autonomia delle relazioni implica che se alcune parti o attività in un'organizzazione cambiano, l'effetto che ciò ha su altre parti o attività sarà limitato, o lento a manifestarsi, o entrambi.

Mentre tali implicazioni possono apparire come negative, lo psicologo americano Karl Weick, autore del modello, evidenzia i vantaggi di tale caratteristica strutturale che consente alle organizzazioni che la posseggono inusuali capacità di adattamento.

Una rete di organizzazioni che agisce come sistema a legame debole è quindi caratterizzata dal fatto che i singoli nodi interagiscono mantenendo la propria separatezza, con legami che possono essere saltuari, circoscritti, con scarsi effetti reciproci e lenti a mettersi in azione. Ciò implica che può verificarsi al suo interno un mutamento

(8) In inglese un "loose couple" non è un legame poco saldo, ma dà piuttosto l'idea di una unione parzialmente libera, di un nesso che lascia gioco alle parti che unisce.

differenziale, con alcuni aspetti che mutano più o meno di altri, così da produrre una risposta flessibile da parte del sistema nel suo complesso. Ovviamente ciò comporta la necessità di affrontare un maggior livello di ambiguità e incertezza informativa: non si può – ad esempio – avere la certezza che una decisione presa al vertice si tradurrà in un preciso comportamento da parte di specifiche unità operative degli enti che partecipano alla rete. Ma d'altro canto si avrà uno spazio assai maggiore per sperimentare, sviluppare nuove idee e modelli di intervento.

Una rete, per quanto i suoi nodi condividano finalità, valori, principi, non potrà (né dovrà) mai avere lo stesso livello di integrazione di una struttura di tipo gerarchico piramidale, ma tenderà a consentire ampi margini di discrezionalità delle singole strutture e dei singoli individui.

La conseguenza principale è che la decisione presa da un nodo della rete influirà sugli altri nodi, senza tuttavia determinarne azioni e comportamenti in modo rigido.

Il configurarsi come un sistema a legame lasco presenta degli indubbi vantaggi: innanzitutto la rete avrà una maggior capacità di percezione dei mutamenti ambientali, dal momento che ciascun nodo tenderà ad avere una percezione propria dell'ambiente, delle sue minacce ed opportunità, e sarà solo limitatamente condizionato dagli altri nel proporre priorità di intervento. Inoltre si ha, grazie alla maggiore capacità di autodeterminazione degli attori, una superiore abilità di adattamento localistico (senza dover interessare l'intero sistema), di dare risposte diversificate ai problemi e di conservare le soluzioni innovative: ciò consente, in pratica, di attivare azioni e progetti a livello locale, senza necessariamente avere la partecipazione unanime di tutti gli enti coinvolti nel network. Si possono così mettere in cantiere azioni pilota che coinvolgano solamente quelle organizzazioni che – per necessità o possibilità – sono pronte a metterle in atto, dando poi l'opportunità agli altri di seguire l'esempio e di sfruttare l'esperienza maturata.

Un ulteriore vantaggio che deriva dall'essere un *loosely coupled system*, è la capacità di isolare eventuali cedimenti e difficoltà che si verificano in una parte del sistema: se ad esempio un singolo progetto ha esiti negativi, o se un'organizzazione partecipante, a causa di cambiamenti nell'orientamento strategico o di sopravvenute esigenze locali, riduce il suo impegno nelle attività del network, questo non si traduce automaticamente in una reazione a catena che destabilizza o blocca le attività complessive.

A questi punti di forza tuttavia fanno da contraltare alcuni svantaggi tipici dei sistemi a legame lasco, quali la inclinazione a portare avanti progetti specifici di interesse circoscritto, e la scarsa standardizzabilità e uniformità delle risposte, che rende difficile diffondere alcuni mutamenti vantaggiosi. Inoltre anche gli impatti positivi delle azioni di singoli attori della rete possono faticare a diffondersi all'intero sistema.

Va sottolineato che il fatto di configurarsi come sistema a legame debole non è una scelta progettata e implementata dai decisori del network, ma piuttosto un fatto fisiologico. Il fatto che la relazione tra i nodi della rete sia non rigida dipende sia dall'alto livello di auto-determinazione dei singoli nodi, organizzazioni con proprie funzioni, obiettivi, cultura, ma anche – secondo Weick – dal tipo di legame causale che esiste tra decisioni prese in un contesto organizzativo e impatti esterni (outcome) che queste hanno ⁽⁹⁾.

1.4.4. Il modello delle strutture di implementazione

La struttura di implementazione, proposta dallo studioso svedese Benny Hjern (assieme a Porter, Hull e altri), è una rete di rapporti fra parti di molte organizzazioni pubbliche e private che cooperano alla realizzazione di un programma, e che si trovano ad operare simultaneamente nel mercato e nelle gerarchie. Il network si forma attraverso un processo di auto-selezione consensuale messo in atto dai partecipanti, e non per una decisione presa da un vertice. Nel caso di questo approccio l'attenzione si concentra sul programma, ovvero sull'insieme di attività che il network sviluppa più che sulle organizzazioni che partecipano ad esso. Le strutture di implementazione sono caratterizzate da:

- un **imperativo amministrativo**, ovvero una serie di obiettivi e di outcomes desiderati definiti da una politica pubblica (policy). A partire da esso è possibile definire un pool potenziale di organizzazioni che costituiscono l'ambiente rilevante e che possono dare forma ad una struttura di implementazione;

- un'**organizzazione di secondo livello**: in altri termini il network da esse costituito non si configura come una nuova struttura organizzativa, ma rimane una struttura "di secondo livello", costituita cioè da parti di varie organizzazioni che sono in rapporti di scambio e interdipendenza;

- un **gruppo di attori consenzienti**, mossi da scopi e motivazioni

(9) Anche organizzazioni che sotto il profilo giuridico e organizzativo sono apparentemente rigidamente integrate, come la scuola, hanno in realtà comportamenti e logiche di funzionamento proprie dei sistemi a legame debole. Questo sarebbe attribuibile appunto al fatto che non è ricostruibile un nesso causale tra decisioni prese al vertice (il comportamento del preside) e i risultati ottenuti (il profitto degli allievi). Una relazione di influenza esiste, ma non è diretta, né immediata, e ciò produce un sistema composto da unità largamente autonome, che si influenzano vicendevolmente ma in modo non deterministico.

diversi e facenti parte di organizzazioni diverse. La decisione di partecipare è basata in parte sul consenso e sul negoziato (autoselezione);

- una **logica di programma**, che lega insieme i membri di diverse organizzazioni e che mette al centro degli sforzi il perseguimento della policy. Questa prende il posto per i soggetti partecipanti alla struttura di implementazione della logica di organizzazione, che viceversa vede i programmi come strumenti per assicurare la sopravvivenza dell'organizzazione;

- una **struttura flessibile**, poiché essa è meno formale della struttura gerarchica: il più delle volte non è un ente giuridico, non ha un capo, non c'è gerarchia, non c'è formalizzazione dei compiti, le decisioni non sono imperative ma indicative;

- un'**integrazione variabile**, dato che le strutture di implementazione presentano delle differenze nella loro relativa coesione interna: si va da strutture stabili a strutture ad hoc;

- un'**azione discrezionale**: la condizione per ridurre la complessità inerente un così alto numero di interdipendenze e per affrontare efficacemente le diverse situazioni; le tradizionali strategie di controllo sono scarsamente efficaci in un simile contesto;

- **funzioni specializzate**: all'interno della struttura di implementazione sottogruppi di attori possono svolgere funzioni specializzate di formazione della politica, pianificazione, raccolta di informazioni, reperimento delle risorse, coordinamento, gestione dei confini, erogazione del servizio, valutazione;

- un **vincolo istituzionale**, poiché l'attuazione di un programma pubblico comporta un vincolo rispetto agli obiettivi che esso assegna ad attori relativamente liberi per quanto concerne gli assetti organizzativi.

Secondo Hjern quindi nell'ambito della gestione di politiche pubbliche (come quelle che alle Camere di commercio sono istituzionalmente affidate) è possibile e auspicabile che si generi una sorta di rete semi-informale che coinvolge soggetti provenienti da molte organizzazioni pubbliche e private, i quali finiscono pertanto per sviluppare una sorta di senso di appartenenza alla struttura di implementazione. Va sottolineato però che in questo caso la "fedeltà" non viene data a una nuova organizzazione, ma ad un programma d'intervento, ad una policy.

Il suo principale valore aggiunto dal punto di vista della progettazione del network è quello di aiutare a evitare la reificazione del reticolo, e il suo divenire una nuova struttura autoreferenziale, il cui stesso "metabolismo" consuma la maggior parte delle risorse e i cui obiettivi di autoconservazione finiscono per portare in secondo piano le funzioni per le quali era stato creato.

1.5. Il network per il miglioramento delle prestazioni: modelli prescrittivi

Dopo avere passato in rassegna alcuni dei modelli descrittivi che si sono dimostrati di maggiore utilità per analizzare le caratteristiche del Network camerale dell'Emilia-Romagna, è opportuno spostare la nostra attenzione su approcci maggiormente prescrittivi, che hanno sostanzialmente presentato il network come prospettiva nella quale (ri)progettare la struttura e i processi dell'organizzazione, e che quindi hanno potuto essere direttamente utilizzati come ispirazione per la realizzazione e la gestione del progetto.

Porsi una domanda introduttiva aiuterà a comprendere meglio la discussione sui modi più efficaci di sviluppare una rete di organizzazioni: perché più organizzazioni hanno l'interesse di sviluppare e gestire un network interorganizzativo?

Abbiamo visto come ogni organizzazione deve relazionarsi con una galassia di enti; non può d'altro canto improvvisare giorno per giorno la forma di queste relazioni. Ogni organizzazione deve infatti proteggersi dall'eccesso di incertezza: per funzionare ha bisogno infatti di un minimo di ordine e stabilità, almeno nell'ambito del proprio "nucleo tecnologico", ovvero il modello razionale di intervento e i processi di base che sono al cuore del suo agire. Ma in un contesto a così elevata complessità, non è possibile proteggersi dall'incertezza innalzando barriere ai confini dell'organizzazione. Non tutta l'incertezza può essere assorbita da strutture e tecnologie cuscinetto (come gli Integrated Voice Response, le frustranti voci elettroniche con le quali siamo sempre più spesso costretti a "conversare").

D'altro canto ogni approccio passivo e reattivo alla gestione di processi che attraversano i confini organizzativi è condannato a ottenere risultati insoddisfacenti. Prendiamo ad esempio in considerazione il problema dell'assicurazione di qualità: dal momento che i processi di produzione coinvolgono fornitori esterni, la qualità finale percepita dal cliente sarà funzione della qualità dei semilavorati o dei servizi ausiliari forniti alla nostra organizzazione. Un'organizzazione che non si preoccupi di intercettare i difetti all'origine dovrà spendere risorse rilevanti per controllare e scartare tutti i semilavorati che non corrispondono ai requisiti, rischiando oltretutto interruzioni o ritardi nel processo produttivo. Nel caso poi dei servizi diventa impossibile effettuare un controllo preventivo sulla qualità prima di rilasciarli al cliente finale, con la conseguenza che ogni difetto qualitativo del fornitore si riverserà direttamente sul cliente, danneggiando l'immagine dell'impresa o dell'ente.

Per governare l'elevato livello di complessità e incertezza derivanti dal proprio ambiente di riferimento le organizzazioni hanno quindi interesse ad agire sul network di relazioni, riconfigurandolo e governandolo in maniera proattiva. Sono stati in questo senso proposti diversi modelli che – anche senza citare esplicitamente il concetto di network – di fatto possono essere considerati come contributi alla progettazione in chiave prescrittiva del reticolo interorganizzativo.

L'idea di fondo che accomuna tutti questi approcci è che le organizzazioni possano aumentare la propria efficacia ed efficienza in maniera molto più marcata se, invece di concentrarsi sul proprio interno e sulle proprie modalità burocratiche di gestione dei flussi di informazioni, materiali, servizi assumono un approccio "aperto" nei confronti dell'ambiente di riferimento, riprogettando i processi e i sistemi di controllo e utilizzando nuove e più articolate modalità di governo delle transazioni.

Di seguito abbiamo voluto sinteticamente delineare i modelli teorici che hanno maggiormente influenzato il progetto network, proponendo una logica di riprogettazione dell'organizzazione non ristretta ai confini giuridico-burocratici della struttura.

1.5.1. *La teoria dei costi di transazione*

Questa teoria, la cui origine risale all'intuizione dell'economista Ronald Coase negli anni '30, ma che è stata sviluppata solo da Williamson, Ouchi e altri a partire dagli anni '70, per divenire poi uno dei modelli più influenti degli ultimi decenni, propone una visione del tutto originale del fenomeno organizzativo. Essa infatti evidenzia come tra esterno ("mercato") e interno ("gerarchia") esista solo una momentanea differenza in termini di modalità di governo degli scambi, e che la scelta di intrattenere relazioni di mercato o gerarchiche (ovvero di includere o escludere un elemento del sistema) deve essere puramente dettata da ragioni di efficienza economica nella gestione dello scambio.

Le organizzazioni hanno quindi, in ogni dato momento, dei confini, ma questi possono e devono essere modificati, internalizzando (in-sourcing) o esternalizzando (out-sourcing) alcune funzioni e ricercando il modello di governo degli scambi più efficiente, ovvero quello che minimizza i "costi di transazione".

Come sintetizza efficacemente Bonazzi per gli autori di questo approccio "organizzazione non è più l'insieme dei dipendenti che prestano stabilmente lavoro, organizzazione diventa qualsiasi modello

stabile di transazione”. Dal momento che possono esistere varie forme contrattuali per governare gli scambi, in un continuum che va dall’occasionale transazione di mercato, nella quale l’unica variabile considerata è il prezzo, facilmente valutabile e confrontabile con offerte concorrenti, alla istituzione di relazioni di partnership continuativa con un fornitore, fino ad arrivare alla integrazione all’interno della struttura organizzativa di un soggetto o una unità i cui compiti sono così complessi, difficilmente misurabili da richiedere l’istituzione di un legame basato sulla condivisione di valori e di risultati.

Se la forma di governo delle transazioni (ovvero la forma di organizzazione) preferibile è quella che minimizza i costi dello scambio, è fondamentale comprendere quali siano i fattori che possono far lievitare i costi di transazione. Infatti, se questi fossero sempre limitati la forma di scambio più efficiente rimarrebbe, seguendo questa teoria, il mercato. Secondo Williamson i fattori che portano ad un incremento dei costi di transazione e al conseguente “fallimento” degli scambi di mercato puri sono attribuibili a due fonti fondamentali:

- fattori ambientali, come l’incertezza (la non prevedibilità o complessità della transazione) e le relazioni in situazione di piccoli numeri, quando cioè non sono disponibili molti fornitori alternativi di un bene o servizio;
- fattori umani, e in particolare la razionalità limitata degli attori (il fatto di non avere una perfetta conoscenza di tutti gli elementi tecnici, relazionali, organizzativi di una transazione) e l’opportunismo.

Questi elementi diventano determinanti quando si combinano tra loro: in particolare l’incertezza diventa rilevante quando si accoppia alla razionalità limitata, impedendo all’attore di valutare esaustivamente tutte le possibili variabili o quando l’opportunismo si associa ai piccoli numeri, facilitando l’emergere di comportamenti arbitrari da parte dei fornitori monopolisti. Quando si verificano condizioni che rendono costosa ogni transazione le organizzazioni devono creare delle salvaguardie per evitare che i contratti non vengano rispettati o che i loro costi possano aumentare a causa di valutazioni errate: l’alternativa al mercato è in questo caso la “gerarchia” poiché l’organizzazione utilizza nel rapporto di impiego un contratto che consente un prezzo equo per le transazioni, dal momento che “acquista” dal suo personale non già un bene o servizio, ma la possibilità di utilizzare le sue competenze e le capacità, e di esercitare – entro limiti definiti – autorità e comando su di esso.

Il confine tra l’opportunità di utilizzare il modello gerarchia e quello mercato non è rigido né immutabile; come già Coase esplicitava, il problema è di bilanciare il costo del coordinamento con il costo da

sostenere per assicurare l'efficienza delle transazioni, con l'emergere di nuovi strumenti di coordinamento (l'utilizzo esteso dell'Information Technology) diventano possibili forme intermedie tra mercato e gerarchia, e la rete interorganizzativa è senz'altro una di esse.

Un ulteriore contributo ascrivibile a questo paradigma concettuale è fornito da William Ouchi, che aggiunge alla dicotomia mercato-gerarchia (e alle sue forme intermedie) una terza possibilità di governo delle transazioni, il Clan, che deve essere attivata quando le condizioni di incertezza, complessità, peculiarità della transazione e soprattutto difficile valutabilità della stessa arrivano a livelli tali da determinare il fallimento della forma burocratica di gestione degli scambi.

Emerge allora un modello di gestione di tipo clanico, basato, oltre che sulla reciprocità del mercato e il rispetto dell'autorità tipico della gerarchia, sulla condivisione di valori, credenze e tradizioni.

È interessante come Ouchi consideri di fatto clan e mercato come le due forme "pure", ideali tipici di organizzazione. Questo perché i criteri che egli assume per valutare la forma più efficiente di governo delle transazioni, sono misurabilità dei risultati e congruenza dei fini. Il mercato è la struttura di governo più efficiente per le transazioni in cui è possibile misurare con precisione il risultato delle prestazioni, e non è necessario che vi sia congruenza fra i fini dei contraenti. Il clan è la forma più efficiente per le transazioni in cui, all'opposto, vi è un'elevata congruenza dei fini (identificazione, appartenenza), ma non è misurabile il risultato delle prestazioni. L'organizzazione e altre forme come i quasi-mercati, divengono così forme di governo intermedie, in cui si tenta di bilanciare un grado di relativa misurabilità delle prestazioni con un grado di relativa congruenza dei fini.

1.5.2. Il sistema di gestione del servizio e l'impresa come costellazione di valori

La specificità degli enti istituzionali che perseguono lo sviluppo delle economie locali – come le Camere di commercio – comporta il fatto che non abbiano i medesimi problemi delle organizzazioni che producono beni materiali, e ciò ha conseguenze sui loro assetti strutturali.

In particolare, la natura effimera dei servizi, l'importanza di un sistema di erogazione che vede il coinvolgimento attivo e costante del cliente, e la rilevanza della relazione con questo, comportano la necessità di applicare modelli gestionali aperti e più ispirati alla logica di network che a quella di burocrazia.

Lo studioso che ha per primo evidenziato questi aspetti è Richard

Normann: con il concetto di “sistema di gestione del servizio” propone un nuovo modello per rappresentare e progettare le organizzazioni che erogano servizi.

Il sistema di gestione di un servizio è dato da una serie di elementi chiave, combinati fra di loro in modo specifico:

- il **concetto del servizio**, ovvero l'insieme organico dei benefici offerti all'utente, volti a soddisfare un suo bisogno. I benefici possono essere di natura fisica o psicologica, impliciti o espliciti. Per ottenere questi benefici l'organizzazione fornisce un pacchetto di servizi, che può articolarsi in servizi centrali e servizi ausiliari;

- un **segmento di mercato**, che comprende gli specifici clienti per cui è stato progettato l'intero sistema di servizi. Poiché un servizio deve dare risposte coerenti ad esigenze specifiche, non risposte generiche ad esigenze indifferenziate, l'organizzazione deve dotarsi di una strategia di segmentazione del mercato. Il cliente deve percepire il servizio come unico ed esclusivo, cioè tagliato sulle sue esigenze;

- uno specifico **sistema di erogazione**, costituito dai ruoli e dalle interazioni fra il personale di contatto, l'utente e i supporti (ambiente e strumenti). A causa della loro immaterialità i servizi non possono essere prodotti e immagazzinati in assenza del cliente, e quindi per erogare ogni servizio è necessaria una interazione con il cliente, che diviene parte integrante del sistema di erogazione e valuta, oltre al contenuto, la modalità di erogazione;

- l'**immagine** che il servizio comunica, in base alle risposte che dà ai bisogni dei clienti, del modo in cui l'organizzazione opera, da chi vi lavora. L'immagine può essere gestita come una strategia di comunicazione, mediante cui influenzare la percezione del servizio da parte della clientela, del personale, e di altri detentori di risorse. Essa deve trasmettere il tratto distintivo del servizio, suscitare interesse, desiderio e senso di appartenenza;

- la **cultura** del servizio: se il servizio scaturisce da un processo sociale, allora il management dei servizi è la capacità di dirigere processi sociali. La cultura del servizio è l'insieme dei principi fondamentali mediante i quali viene controllato, mantenuto e sviluppato il processo sociale che conduce all'erogazione del servizio. La cultura organizzativa è il fattore di integrazione degli elementi del sistema di gestione, e ciò che ne caratterizza la specificità.

La coerenza e consonanza fra questi elementi è la condizione fondamentale per un efficace sistema di gestione del servizio. In pratica, il servizio offerto deve essere coerente con le esigenze delle fasce di clientela a cui si rivolge; le modalità di erogazione devono essere in sintonia con la qualità del servizio offerto; l'immagine deve comuni-

care all'utenza un messaggio coerente con la realtà del servizio; l'immagine deve improntare il sistema erogazione, motivare il personale e suscitare appartenenza. Il fattore comune che lega questi elementi deve appunto essere la cultura del servizio.

La qualità di un servizio è quindi data dalla sua capacità di generare valore aggiunto per il cliente, rispondendo alle sue esigenze. Il vantaggio competitivo di un'azienda di servizi risiede – secondo Normann – nella sua capacità di innovare le relazioni tra i vari attori coinvolti (ovvero di configurare una forma innovativa di rete di scambi), così da sfruttare energie altrimenti inespresse, e combinare in maniera coerente e mutualmente vantaggiosa i contributi dei vari attori.

I confini tra organizzazione e ambiente diventano dunque alquanto sfumati: per produrre il servizio non è più necessario “proteggere il nucleo tecnologico” dalle interferenze esterne, ma piuttosto creare ambienti – reali e virtuali – che coinvolgano clienti, produttori, fornitori.

Un ulteriore contributo di Normann all'idea di un'organizzazione “priva di confini”, viene dal modello di progettazione dell'impresa come “costellazione di valori”. Analizzando i casi di alcune organizzazioni di successo negli anni '90, si rende conto di come la concezione tradizionale del valore, fondata sugli assunti ed i modelli dell'economia industriale, non sia più in grado di spiegare il modo in cui molte imprese contemporanee sviluppano il proprio vantaggio competitivo.

Secondo il modello classico della “catena del valore” ogni azienda occupa una posizione: in alto, i fornitori conferiscono gli input; l'azienda aggiunge valore a questi input, prima di trasferirli al successivo attore della catena, il cliente (sia esso un'altra azienda oppure il consumatore finale). L'attività di produzione-erogazione ricorda quindi una catena di montaggio, e la strategia è vista come l'arte di posizionare una impresa nel giusto punto della catena del valore.

Questo approccio è caratterizzato da una concezione di passività di clienti e fornitori: l'attenzione di chi eroga il servizio è rivolta alle attività che “aggiungono valore”, sotto forma di know how e tecnologie di trasformazione, alle materie prime, provenienti dal fornitore. Di conseguenza fornitore e cliente sono soggetti passivi: del primo interessa solo l'output, e del secondo solo le richieste, che sono da soddisfare senza che egli debba intervenire in alcun modo nel processo di erogazione.

Non interessano le modalità di scambio, di interazione con questi, perché sono dati per scontati; ciascuno può preoccuparsi di ottimizzare la propria parte di attività: importanti sono solo i prodotti e non i processi.

Ma nel momento in cui l'ambiente nel quale l'organizzazione agisce diventa sempre più turbolento, primariamente a seguito dell'evoluzione delle tecnologie dell'informazione e dei processi di globalizza-

zione, aumentano le possibilità di interazione tra i soggetti economici, e il rapporto con clienti e fornitori non è più stabile.

E nuove imprese di successo non si limitano ad aggiungere valore, ma lo reinventano. Il punto focale della analisi strategica non è la singola azienda e neppure l'industria, ma lo stesso sistema di creazione del valore, all'interno del quale diversi attori economici – fornitori, partner di affari, alleati, clienti – lavorano assieme per co-produrre valore.

Il compito strategico diventa la riconfigurazione dei ruoli e delle relazioni tra la costellazione di attori, al fine di mobilitare la creazione di valore in nuove forme; in altre parole le aziende devono porre in discussione tutte le loro relazioni con il mondo esterno. La domanda che i partner dello scambio debbono porsi è: “come ci organizzeremo diversamente se fossimo parte della stessa organizzazione invece che due o più attori distinti che si stanno incontrando per concludere una transazione?”. La principale differenza tra vecchia e nuova concezione del valore può essere descritta con il concetto di “densità” del valore, intesa come misura dell'ammontare di informazioni, conoscenza e altre risorse che un attore economico detiene in un momento dato per far leva sulla propria creazione di valore.

Le implicazioni sul rapporto organizzazione-ambiente di questo approccio sono evidenti: se si assume questa logica, non è possibile pensare all'organizzazione come una monade isolata che intrattiene con fornitori e clienti scambi solo a livello di acquisto e vendita. Le aziende creano valore quando rendono non solo le proprie offerte, ma anche i propri clienti e fornitori, più intelligenti. Per far ciò, le aziende debbono costantemente rivalutare e riprogettare le proprie competenze e relazioni al fine di mantenere il loro sistema di creazione di valore malleabile, fresco e reattivo. Nella nuova logica del valore, questo dialogo tra competenze e clienti spiega la sopravvivenza e il successo di alcune aziende e il declino e fallimento di altre. Sempre di più, le aziende che sopravvivono e prosperano sono quelle che sanno vedere al di là dei loro immediati confini, fino nel sistema sociale nel quale sono inserite, e scoprono nuovi modi di riconfigurare questi sistemi al fine di reinventare valore per i clienti.

L'applicazione di questi principi ha una serie di implicazioni strategiche:

1. il fine del business non è tanto realizzare qualcosa di valore, quanto mobilitare i clienti e creare valore per loro stessi;
2. man mano che le potenziali offerte diventano complesse, lo diventano altrettanto le relazioni necessarie a produrle. Solo raramente una singola azienda fornisce tutto: le offerte più attraenti coinvolgono clienti e fornitori, alleati e partner di affari, in nuove combinazioni. Il

principale compito strategico di un'azienda è la riconfigurazione del sistema di relazioni e del business system;

3. l'unica vera fonte di vantaggio competitivo è la capacità di concepire l'intero sistema di creazione del valore e di farlo funzionare. Per continuare a vincere, un'azienda deve creare un dialogo con i clienti al fine di replicare nuovamente la sua prestazione e mantenere l'offerta competitiva.

1.5.3. Il paradigma dell'"organizzazione virtuale"

Gli svedesi Hedberg, Dahlgren, Hansson e Olve parlando di organizzazione virtuale o immaginaria propongono un'ulteriore prospettiva centrata sul business e non sulla burocrazia, cercando di integrare diversi approcci fin qui esaminati (sistemi a legame lasco, modello di gestione del servizio, approccio dei costi di transazione). Essi definiscono l'organizzazione virtuale come: *"un sistema in cui risorse, processi, e attori critici per la organizzazione "focale" esistono e funzionano sia all'interno che all'esterno del convenzionale "paesaggio" dell'impresa, costituito dalla sua struttura giuridica, suo organigramma e dal linguaggio altrimenti utilizzato per descrivere l'impresa"*.

Di conseguenza un'organizzazione può utilizzare l'immaginazione, l'informatica, lo sviluppo di alleanze e stabili reti di scambi interorganizzativi per mantenere un'alleanza che trascende i propri confini, producendo un sistema che è "immaginario" non nel senso di irreali, ma prodotto da un pensiero strategico. Privo di una identità formale, ma in grado di produrre risultati concreti e tangibili.

Gli elementi che distinguono l'organizzazione virtuale sono:

1. consiste in un numero di componenti uniti in forme riconoscibili e le cui relazioni sono basate su scambi economici, un'infrastruttura fisica o tecnologica condivisa, un'idea o progetto comune o, a volte, un contratto;

2. è stata progettata da un leader (che può essere un singolo o un gruppo), che ha sviluppato il sistema da un concetto originale, basato su competenze di base e su un mercato;

3. il coordinamento del nucleo di competenze di ciascun partner della rete che costituisce l'impresa virtuale, è elemento critico per la sua competitività e sopravvivenza. Ciò che mantiene la coesione in una organizzazione virtuale non sono contratti, leggi, capitali, tradizioni ma prevalentemente relazioni fiduciarie, il riconoscimento delle sinergie che si ottengono grazie ad essa e l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Gli elementi chiave per lo sviluppo di questo nuovo tipo di orga-

1. I FONDAMENTI TEORICI DEL NETWORK

nizzazione sono una prospettiva di creazione di valore per e con i clienti; una vision chiara e attraente; leadership ed *empowerment*; partnership; valori condivisi; immaginazione; l'utilizzo di tecnologie dell'informazione. Gli aspetti chiave dell'organizzazione proposta sono rappresentati nella Figura 1:

Figura 1



Adattato da Hedberg, Dahlgren, Hansson, Olve (1997)

Questo approccio, oltre a rappresentare perfettamente la realtà della rete che si è costituita con il progetto network, aiuta a capire quale può essere il ruolo camerale in prospettiva. Non semplicemente un progetto di successo o una temporanea associazione di organizzazioni finalizzata all'ottenimento di economie di scala e di varietà, ma un modello di intervento stabile capace di rendere più flessibile il sistema di offerta delle Camere di commercio e di produrre valore in maniera innovativa, sfruttando energie possedute da promotori, ma che altrimenti non riuscirebbero pienamente ad esprimersi.

1.6. Network e gerarchia

Abbiamo visto come la rete possa considerarsi un modello alternativo sia a mercato che a gerarchia. Ma dal punto di vista della sua struttura quanto è gerarchica una rete? Nella visione comune si tende a dare per scontato che un'organizzazione a rete sia composta da pari, e che presenti un livello assai limitato di gerarchia. L'idea stessa dell'esistenza di una gerarchia all'interno di una rete pare essere una contraddizione in termini.

Apparentemente è proprio la flessibilità che proviene dalla mancanza di un'organizzazione gerarchica che consente ai network di prosperare in condizioni di alta turbolenza e incertezza ambientali. Eppure questo assunto pare contraddire la predizione di Herbert Simon, in base alla quale le organizzazioni, evolvendo e dovendo gestire una maggiore complessità tenderanno a dotarsi di livelli gerarchici, proprio perché la gerarchia costituisce la forma organizzativa sulla quale si strutturano i sistemi complessi. Il ragionamento alla base di questo asserto lo rende estremamente solido, e vale la pena ricordarlo. Secondo Simon le organizzazioni tendono ad assumere strutture gerarchiche perché queste:

- sono più stabili e robuste in ambienti ostili. Per spiegare questo concetto utilizza la metafora dell'orologiaio: questi deve assemblare un cronometro, e se disturbato – ad esempio dalla telefonata di un cliente – è costretto a riprendere il lavoro da capo. La probabilità che riesca a completare il suo lavoro è molto maggiore se egli è in grado di costruire dei moduli (sottocomponenti) dell'orologio, da assemblare successivamente;

- hanno una necessità di minore veicolazione e spostamento delle informazioni: partendo dall'assunto che ogni elemento dell'organizzazione debba potenzialmente comunicare con tutti gli altri, in una struttura assolutamente "piatta" il numero possibile di collegamenti tra i membri è assai elevato. Se si fa ricorso a una struttura gerarchica questo numero diminuisce drasticamente, poiché ogni componente deve comunicare con il "superiore" gerarchico e i membri del proprio sotto-gruppo; in questo senso le gerarchie allocano l'informazione "là dove ce n'è bisogno", cioè nei punti dell'organizzazione dove tali informazioni siano non solo elaborabili ma anche comunicabili a chi le richieda, ai livelli inferiori o superiori della gerarchia.

- hanno un livello di complessità quasi indipendente dalla dimensione della struttura (al crescere dei collegamenti la complessità aumenterà in maniera meno che proporzionale).

Ciò che dà vantaggi alla gerarchia è quella che Simon definisce la

proprietà della “quasi-scomponibilità”, ovvero l’essere un sistema apparentemente costituito da sottocomponenti che operano in maniera indipendente l’una dall’altra e le cui interazioni sono relativamente deboli, ma che – ad una analisi più approfondita – rivela invece schemi complessi di interazione fra le componenti.

Come è possibile dunque che le organizzazioni virtuali (reti) possano rinunciare ai vantaggi della gerarchia proprio nel momento in cui devono fronteggiare alti livelli di complessità? La risposta è semplice: non lo fanno. Diversi studi specifici in materia (ad esempio quelli di Applegate e di Ahuja e Carley) evidenziano come – in realtà – anche le organizzazioni virtuali presentano una tendenza allo sviluppo di gerarchie interne. Non di natura formale e basate sull’autorità, ma piuttosto sulla gestione delle informazioni e dei flussi comunicativi.

Non tutti comunicano con tutti all’interno delle reti di organizzazioni. Ad esempio una volta che un determinato gruppo di soggetti è stato identificato (formalmente o informalmente) come in possesso di uno specifico grado di competenza o conoscenza specialistica, tutti i membri del gruppo tenderanno a rivolgere richieste e domande a questi individui in modo diretto, definendo una “gerarchia delle competenze”. Questo produce uno stabilizzarsi dei ruoli e una tendenza alla centralizzazione e stratificazione della rete.

Il fatto che alle organizzazioni virtuali siano chiamati a dare il proprio contributo soggetti che hanno una differenziata collocazione gerarchica nelle organizzazioni di provenienza (nel caso del progetto network si andava da giovani stagisti fino ai Segretari Generali degli enti !), rende questo processo naturale; al tempo stesso la specifica conformazione del network, con la sua assenza di autorità formale e la costante focalizzazione sulla policy da perseguire, fa sì che questo riemergere della gerarchia non assuma i connotati del ritualismo o della burocrazia.

Come vedremo questa tendenza alla “stratificazione gerarchica” della rete si è verificata anche nel caso del progetto network, ed è stata sfruttata per ottimizzare i flussi comunicativi e decisionali a fronte di un grande numero di sotto-progetti gestiti in contemporanea, che richiedevano sia il concentrarsi su problematiche tecniche per ciascun progetto, che il mantenimento di una visione strategica di insieme.

1.7. Complessità organizzativa e *benchmarking*

La principale sfida che si trova di fronte chi dirige un’organizzazione, è governare la complessità. L’idea di un’organizzazione meccanicistica, dai confini nettamente definiti e dotata di obiettivi chiari e misurabili,

perseguiti coerentemente grazie a procedure e norme ben assestate è ormai scomparsa dal dibattito scientifico sull'organizzazione, sebbene sia ancora presente nelle brochures di molti produttori di sistemi informatici per la gestione dell'azienda e nei sogni di molti managers.

Le organizzazioni sono sistemi complessi. Questa affermazione è ormai entrata nel gergo comune, tanto che viene data per scontata, e spesso recitata come una sorta di mantra per giustificare o esorcizzare la difficoltà incontrata da dirigenti, consulenti e ricercatori nel proporre spiegazioni e soluzioni ai numerosi problemi e dilemmi che caratterizzano la vita delle organizzazioni. Ma cosa significa esattamente *sistema complesso*? Il concetto è preso a prestito dalla matematica: formalmente un sistema si definisce complesso quando è composto da diversi elementi tra loro connessi in modalità non-lineare; le parti che costituiscono il sistema si influenzano vicendevolmente in maniera dinamica, e una parte influenza ma non determina il cambiamento del sistema. Di conseguenza non è possibile (o è estremamente difficile) prevedere il comportamento di un sistema complesso; gli stessi confini del sistema sono difficili da determinare.

Integrando i principali studi in materia, possiamo definire quattro principali fattori che concorrono a definire la complessità di un'organizzazione, e che possono essere considerati fonti originarie della complessità, dal momento che non emergono a seguito di scelte del management dell'organizzazione, ma sono intrinseci al compito e alla collocazione sociale dell'azienda o ente:

1. la molteplicità dei suoi fini e delle sue funzioni;
2. la debolezza e non linearità del legame causale tra azioni ed impatti esterni (*outcomes*) dell'organizzazione;
3. il livello di turbolenza dell'ambiente di riferimento;
4. la complessità della tecnologia utilizzata.

Definire il grado di complessità di una organizzazione è fondamentale per affrontare consapevolmente ogni processo di innovazione che la riguarda, e in particolare per progettare e implementare un network che la coinvolga. In particolare è necessario tenere sotto controllo tre aspetti:

- un'organizzazione ad elevata complessità deve fronteggiare numerosi problemi contemporaneamente, e la sua struttura è spesso sotto pressione e sottoposta a continue emergenze; quindi è necessario dedicare notevole attenzione al *project risk management*, ma al tempo stesso mantenere una costante pressione sui decisori, per evitare che altre contingenze locali distolgano l'attenzione dai progetti di network;
- le logiche soft (culturali e politiche) hanno in queste organizzazioni una rilevanza particolarmente alta. Ogni azione tende ad avere implicazioni politiche, tecniche, relazionali importanti, e valutare i

suoi esiti non è semplice. Diventa quindi necessario prestare attenzione alla compresenza di differenti razionalità, soprattutto nella scelta degli obiettivi progettuali, nei processi di valutazione e nella gestione delle relazioni intra e inter organizzative;

- le organizzazioni ad alta complessità (a differenza di quelle a media complessità e in maniera analoga a quelle meno complesse) dimostrano una limitata capacità di apprendimento, a causa del sovraccarico informativo cui i suoi membri sono sottoposti: è necessario prendere in considerazione caratteristiche della cultura organizzativa e procedere in una logica di cambiamento incrementale.

Le variabili da considerare nel momento della progettazione e realizzazione del progetto sono assai più numerose e difficilmente prevedibili e controllabili. La realizzazione di un network può costituire la migliore strategia per “imbrigliare” parte della complessità ambientale e per aumentare le competenze e le capacità d’azione degli attori.

Poiché, per definizione, non esiste una complessità identica all’altra, ogni organizzazione della rete costituisce una miniera inesauribile di conoscenze sperimentate, maturate nel tempo affrontando le innumerevoli sfide quotidiane. Se sfruttato e messo in comune questo giacimento di idee diventa uno dei principali collanti del network. Per questo motivo diventa vitale l’applicazione di una metodologia creata proprio al fine di permettere la condivisione e il trasferimento di *best practices* organizzative: il *benchmarking*. In ambito organizzativo il *benchmarking* è un processo di miglioramento continuo e sistematico, realizzato per mezzo della misurazione dei prodotti, servizi e metodi e del confronto con quelli di altre organizzazioni. È una strategia di individuazione di centri, esperienze e modi di fare “eccellenti” all’interno di un’organizzazione, per valorizzarli, renderli noti e farne pietre di paragone, parametri di qualità o modelli da imitare per l’intero sistema.

L’applicazione continuativa di questo strumento porta non solo alla formulazione di traguardi di realistico raggiungimento, ma incentiva anche il personale, impiegato a tutti i livelli all’interno dell’azienda, a conoscere a fondo il proprio prodotto e attività, individuando punti di forza e di debolezza e aree critiche di gestione sulle quali intervenire. Inoltre, aumenta l’elasticità e la flessibilità verso il cambiamento e l’innovazione e il flusso di informazioni scambiate all’interno e all’esterno, favorendo maggiore coesione.

Per il successo di un progetto di benchmarking sono necessarie:

- la convinzione, il supporto e la partecipazione del vertice aziendale;
- l’apertura al cambiamento e all’innovazione;
- una profonda conoscenza dei processi e dei meccanismi di funzionamento dell’organizzazione;

- la volontà di condividere i risultati dei propri studi con i partners di benchmarking;
- una direzione interessata al miglioramento costante della qualità e delle prestazioni.

I passaggi essenziali per un'efficace attività di benchmarking sono:

1. definire gli obiettivi del *benchmarking*: quali processi e prestazioni devono essere migliorate e in quale orizzonte temporale;

2. scegliere un metodo il più possibile oggettivo di descrizione e di misurazione dei processi, in modo da renderne possibile il confronto;

3. effettuare un'approfondita analisi dei processi interni prima di confrontarli con gli altri: è assolutamente inutile fare "turismo industriale", visitare altre realtà organizzative sperando magicamente di raccogliere idee applicabili nel proprio contesto organizzativo. È al contrario fondamentale avere una chiara visione dei propri processi, delle loro prestazioni e delle loro logiche di funzionamento. Anche la consapevolezza del contesto culturale e dei vincoli sistemici è di grande importanza, per conoscere i vincoli e le opportunità all'introduzione di nuovi modelli;

4. accettare l'idea che altri reparti o organizzazioni potrebbero avere sviluppato soluzioni e metodi migliori di quelle in uso nella propria realtà. È purtroppo diffusa la convinzione che accettare innovazioni sviluppate da altri significhi ammettere la propria inferiorità. Per superare questo ostacolo alla realizzazione di un'attività di *benchmarking* è opportuno considerare che quasi sempre altri soggetti hanno sviluppato metodi migliori non perché più intelligenti o capaci, ma semplicemente perché si sono trovati ad affrontare un problema in anticipo, e hanno quindi avuto il tempo di trovare e sperimentare soluzioni efficaci;

5. pianificare accuratamente le attività progettuali, individuando un responsabile del processo di *benchmarking*, dotando il progetto di risorse (umane e materiali) e di un orizzonte temporale coerenti con gli obiettivi;

6. identificare le organizzazioni e/o i reparti partners con i quali realizzare lo scambio ed il confronto di metodi, e prendendo chiari accordi con loro nella fase iniziale del progetto, stabilendo i dati che si dovranno scambiare, gli ambiti e le metodologie di indagine ammessi, il processo di condivisione e pubblicazione dei risultati, i tempi dell'attività;

7. tenere sempre a mente che l'obiettivo dell'esercizio non è raccogliere dati, ma soprattutto decidere cosa farne, ovvero come applicare all'interno del proprio contesto organizzativo i metodi e le soluzioni individuate all'esterno.

Al di là delle tecniche utilizzate, il *benchmarking* è un processo di apprendimento organizzativo, ovvero di indagine collettiva, mediante cui gli individui, agenti nei ruoli di un'organizzazione, generano nuove percezioni e cognizioni della realtà e ristrutturano gli schemi dell'azione.

1.8. Una sintesi: le categorie chiave per la descrizione di un network interorganizzativo

Possiamo sintetizzare gli elementi necessari per la descrizione di un network interorganizzativo, facendo ricorso alle categorie analitiche finora passate in rassegna. Innanzitutto si possono definire le caratteristiche degli **attori** che partecipano ad un network interorganizzativo:

- essi sono autonomi, dotati di una identità propria;
- intrattengono scambi regolari e continuativi di natura economica, informativa, politica;
- mettono al centro del proprio agire un programma di intervento, o una visione comune per creare valore;
- sono uniti da valori comuni e dalla consapevolezza del vantaggio reciproco che deriva dalla partecipazione al network.

Si possono identificare le principali caratteristiche morfologiche del network interorganizzativo:

- manca di una autorità regolatrice superiore in grado di definire controversie, ma emerge comunque una struttura gerarchica per la gestione delle informazioni e delle comunicazioni;
- i suoi confini sono variabili e si trasformano, a ricomprendere i detentori di interessi che sono disposti a partecipare ai progetti promossi e ad accettare le regole di gestione degli scambi proposte dal network;
- si fa un ampio uso di comunicazione informale, che integra e completa gli strumenti formali di comunicazione (riunioni strutturate, report);
- l'attenzione si focalizza sull'apprendimento più che sul controllo: la capacità di sviluppare soluzioni innovative è prioritaria rispetto al mantenimento dello status quo e degli standard. Grazie alla flessibilità della sua struttura è infatti in grado di "accomodare" approcci e modelli di azione differenti senza mettere a rischio la propria integrità;
- il network non è costituito solamente dai nodi (le organizzazioni partecipanti) e dai legami che li uniscono ma anche dal programma di intervento, dalle logiche di azione, dalla cultura, dal sistema di relazioni.

Le organizzazioni che si uniscono a formare un network lo fanno per ottenere dei vantaggi superiori al costo delle attività di coordinamento che devono mettere in campo. I **costi** di coordinamento, ovvero di sviluppo e gestione del network sono quelli che i partecipanti devono sostenere per:

- **gestire gli scambi**: dotarsi di adeguate tecnologie per la condivisione e la trasmissione delle informazioni; organizzare e partecipare agli incontri e alle riunioni necessarie; definire e implementare le procedure;
- **localizzare le attività**: concordare la divisione dei compiti e il contributo che ciascuno deve dare al progetto;

- **stabilire obiettivi** di risultato e controllarne il perseguimento e le logiche di azione;

- **gestire l'asimmetricità del sistema degli scambi**: evitare che i rapporti di potere e di influenza diventino distruttivi;

- **definire una metodologia di controllo** dei risultati e delle prestazioni e adottare i necessari correttivi a seguito della valutazione.

D'altro canto i principali **benefici** che una organizzazione può trarre dalla partecipazione a un Network si possono ascrivere a 4 categorie:

- **economie di scala**: la costituzione di una rete stabile di transazioni interorganizzative permette alle organizzazioni partecipanti il vantaggio di mantenere dimensioni limitate e la propria indipendenza, conseguendo al contempo economie di scala grazie alla co-produzione di beni o servizi;

- **apprendimento (economie di varietà)**: la condivisione di esperienze tra più parti del sistema permette ai partecipanti di generare una quantità superiore di conoscenze, facilitando i processi di *benchmarking*;

- **aumento della legittimazione**: unendo le proprie energie e presentandosi come un soggetto unitario a fronte di altri *stakeholders*, i membri della rete possono ottenere legittimazione per le proprie richieste, riuscendo a negoziare migliori condizioni di trattamento. Dal momento che la legittimazione è solo concessa dall'esterno, l'unica strategia possibile per il suo sviluppo è il consolidamento di relazioni con altre organizzazioni;

- **controllo dell'incertezza**: la costituzione di relazioni interorganizzative costituisce una tipica strategia di controllo dell'incertezza ambientale (nell'accezione di Thompson). La turbolenza ambientale spinge le organizzazioni ad attenuarla ricercando accordi e alleanze con altri enti che renda più prevedibile l'ottenimento di risorse chiave per l'organizzazione.

Sempre nel solco dei vantaggi di controllo dell'incertezza, ma con riferimento al caso specifico dei network di organizzazioni nei servizi pubblici, si inseriscono le osservazioni di Isett e Provan, i quali notano come un ulteriore vantaggio per gli enti pubblici viene dal fatto che, dal momento che essi operano in un ambiente più incerto di quello delle aziende private, essendo influenzati dalle variabili politiche, questa maggiore variabilità ambientale crea un profondo bisogno per lo sviluppo e il mantenimento di stabili partnership e relazioni interorganizzative. Il tema dell'incertezza e della complessità specifiche delle organizzazioni pubbliche ha costituito non solo una forza trainante, ma anche un aspetto con cui fare i conti nello sviluppo di tutte le attività del progetto network.

2. Il sistema delle Camere di commercio tra pubblico e privato

di *Ugo Girardi*

2.1. Il sistema camerale tra autoriforma e riforma

Per meglio valutare il contesto nel quale il progetto network si è collocato, i vincoli e le opportunità affrontati, è utile premettere alcuni riferimenti generali per inquadrare le caratteristiche e l'ambito di attività assegnato dal legislatore all'istituto camerale, integrati da una sintetica ricostruzione delle linee di intervento strategiche dell'Unioncamere Emilia-Romagna. Come per tutti gli altri enti pubblici, anche per le Camere di commercio le competenze e i ruoli assolti nell'ordinamento e le potenzialità per operare con efficacia ed efficienza vengono in buona sostanza definiti dalla legge e dai principi giuridici generali. Anzi, come ben sottolineato – Chainian, 1998, pag. 4 –, “è proprio la normativa di riferimento che può segnare le sorti e l'importanza di un ente pubblico, indipendentemente dalla sua effettiva amministrazione, mentre quest'ultima è responsabile dei successi o meno dello stesso nella misura in cui venga accordata una sufficiente autonomia gestionale ed un fine concretamente e stabilmente apprezzabile”. Per esigenze di sintesi, non si intende in questa sede approfondire in maniera esauriente la materia: rinviando alle tante pubblicazioni specializzate dedicate alla natura giuridica, alle caratteristiche e alle funzioni delle Camere di commercio, ci si limiterà a richiamare alcune tendenze e traiettorie evolutive che possono contribuire a mettere in luce l'effettivo ruolo da esse assolto e le potenzialità di sviluppo, anche in rapporto con gli altri soggetti pubblici e privati.

Alla legge 29 dicembre 1993, n. 580 sul «riordinamento delle Camere di commercio» va riconosciuto il merito di ridisegnare compiti e caratteristiche di questi enti. Ma negli anni Ottanta si avverte la consapevolezza che, per consentire all'istituto camerale di assolvere al meglio – in linea con le più significative esperienze europee – il proprio ruolo rispetto allo Stato, alle economie locali e al sistema delle imprese, si deve andare oltre le pur significative modifiche di prassi e comportamenti autonomamente perseguiti. Nonostante l'indubbio processo di adeguamento alle esigenze delle imprese, attraverso la spinta del percorso di **autoriforma** pilotato da Piero Bassetti e Giuseppe Cerroni, rispettiva-

mente Presidente e Segretario Generale dell'Unioncamere, lo stereotipo di Camera trasmesso dalla normativa del 1934 – una sorta di prefettura preposta alle economie locali – appare da troppo tempo inadeguato e limita l'efficacia delle attività. Pesano le conseguenze del mancato varo di un testo organico di aggiornamento della normativa, al punto che quella delle Camere di commercio diventa il simbolo di una riforma continuamente annunciata e attesa ma che – come Godot, il noto personaggio di Beckett – non arriva mai a destinazione. La questione della legge quadro entra in lista di attesa nel lontano 1944, quando un decreto legislativo luogotenenziale demanda a una normativa da approvare in tempi brevi l'adeguamento delle Camere di commercio al nuovo ordinamento democratico, dopo la parentesi della trasformazione nel 1926 in "Consigli provinciali dell'economia" e nel 1931 in Consigli dell'economia corporativa, presieduti dal Prefetto della Provincia ⁽¹⁾.

Per quanto concerne l'articolazione dei poteri, il provvedimento del 1944 prevede di reintrodurre, richiamandosi alla normativa prefascista, il Consiglio di nomina elettiva che sceglie nell'ambito dei suoi componenti il Presidente e la Giunta; le regole per la composizione e l'elezione degli organi direttivi vengono tuttavia rinviate a un successivo provvedimento. Per il **periodo transitorio**, l'amministrazione degli enti camerali resta affidata a una Giunta composta dal Presidente e da quattro membri (in rappresentanza del commercio, dell'industria, dell'agricoltura e dei sindacati dei lavoratori) nominati rispettivamente dal Ministro dell'Industria e dai Prefetti ⁽²⁾.

(1) Come sottolineato in uno scritto risalente al 1959, «con la caduta del fascismo e lo smantellamento del sistema corporativo il legislatore si trovò dinanzi ad un dilemma: sopprimere gli organismi camerali in quanto espressione di un ordinamento giuridico ed economico ormai superato in relazione agli eventi bellici, ovvero far sopravvivere gli organismi stessi, conferendo loro nuovi indirizzi ed una nuova impostazione organizzativa, nel presupposto che, da un lato, non fosse più possibile un ritorno alle vecchie Camere del 1910 e del 1924, e dall'altro, che la riforma da esse subita sino al 1943 si dovesse considerare un portato della moderna evoluzione economica e sociale dello Stato e non la specifica applicazione di un clima politico determinato. Il legislatore si mostrò incline a ritenere utile e conveniente procedere alla ricostituzione anziché alla soppressione degli enti camerali, ma diede al problema di siffatta ricostituzione una soluzione che voleva essere di transizione e d'avvio a più radicali riforme degli enti, ma che doveva poi rilevarsi inconfacente, tanto più che, nonostante il notevole trascorso di tempo, le preannunciate riforme non hanno ancora visto la luce» (Molteni, pagg. 962-963).

(2) Successivamente, la composizione delle Giunte camerali viene integrata con i rappresentanti dell'artigianato e dei coltivatori diretti (in base alla legge n. 560 del 1951). Un ulteriore ampliamento è consentito dalla legge 1560 del 1956, che prevede la nomina di "membri scelti in altri specifici settori economici che rivestano nella circoscrizione camerale particolare importanza".

Ma le norme per l'elezione del Consiglio e per l'ordinamento generale delle Camere non vengono emanate. Non bastano certo ad ovviare a questa situazione i parziali "ritocchi" e adeguamenti legislativi finalizzati a precisarne la fisionomia e i compiti. Al punto che, nella fase di attuazione della delega prevista dalla legge 382 sull'ordinamento regionale e sulla riorganizzazione della Pubblica Amministrazione, viene messo in discussione il ruolo stesso degli enti camerali. Mentre si stanno diffondendo timori e preoccupazioni a causa della ventilata soppressione dell'istituto camerale, un importante contributo per cambiare rotta viene da un documento di autorevoli associazioni nazionali (Confindustria, Confagricoltura, Confcommercio e Confartigianato). Nel documento, inviato al Ministero dell'Industria nel 1977, si sottolinea la necessità di "salvaguardare l'autonomia istituzionale e funzionale dell'istituto camerale", si ravvisa "la causa prima delle difficoltà di funzionamento degli enti camerali" nelle "interferenze politiche" e nella "subordinazione alla logica di controllo politico"; si esclude, come alternativa alle nomine ministeriali, il criterio dell'elezione diretta "perché tale sistema presenta rilevanti difficoltà di attuazione e un impegno finanziario non indifferente" e si propone il meccanismo della designazione da parte delle associazioni.

Ma sulla scia del varo del d.P.R. 616 del 1977, per concretizzare il coinvolgimento delle Regioni a statuto ordinario ci si limita a prevedere che per la nomina del Presidente, di spettanza del Ministro dell'Industria (di concerto con quello dell'Agricoltura), è richiesta l'intesa del Presidente della Giunta regionale. Ma ciò non basta a conciliare la fisionomia dell'istituto con il decollo dell'ordinamento regionale e si accentua, anzi, il carattere di provvisorietà dell'inquadramento degli enti camerali: il riordino generale delle Camere diventa, in altre parole, un tassello importante da collocare nella più ampia riforma dei "rami bassi" dell'ordinamento repubblicano.

Una spinta per superare la situazione di stallo viene dalle innovazioni introdotte nel regime delle entrate delle Camere di commercio. Su iniziativa del Ministro del Tesoro Guido Carli, con la legge finanziaria per il 1990 viene modificata, con un'ottica congiunturale dettata dalla necessità di far fronte alle falle che si aprono nel bilancio dello Stato, la struttura dei meccanismi di finanziamento: si avvia l'azzeramento dei trasferimenti statali – che all'inizio degli anni Ottanta assicurano circa il 90 per cento delle entrate – e il corrispondente incremento del «diritto annuale» pagato dalle imprese iscritte, destinate a diventare

per tale via le decisive finanziatrici dei bilanci camerali ⁽³⁾. Anche a fronte di queste modifiche, diventa sempre più ineludibile l'esigenza di un maggior coinvolgimento delle imprese e delle loro associazioni nell'impostazione delle attività camerali, per concretizzare il principio del *no taxation without representation* (vale a dire "niente tasse senza il diritto di eleggere i propri rappresentanti"). Si rafforza, l'esigenza di un "ritorno al passato" sul versante della partecipazione delle forze imprenditoriali alla composizione degli organismi di direzione e, di conseguenza, all'impostazione delle attività camerali. Quando l'onere per il finanziamento della Camera viene spostato quasi senza residui sulle imprese, ancor più attuale diventa la questione di un parallelo riorientamento dell'asse del sistema camerale verso le imprese e le associazioni di rappresentanza.

2.2. La valenza generale della legge di riforma

Considerando l'arco di tempo intercorso dal varo della legge di riforma sino ad oggi, balza agli occhi – come è stato sottolineato – “la velocità del cambiamento che ha visto protagoniste le Camere di commercio, un cambiamento profondo tanto dal punto di vista della loro configurazione giuridica e formale, quanto nell’ottica dei ruoli che esse sono state chiamate a svolgere e delle nuove, rilevanti funzioni che sono state loro assegnate” (Sangalli, 2000, pag. 1). Lo sviluppo del ruolo degli enti camerali, tuttora in corso di evoluzione, ha dunque le sue radici nella riforma del 1993. Il provvedimento di riordino si inserisce in un processo di riforma istituzionale di cui un passaggio fondamentale è la legge n.142 del 1990 sulle autonomie locali: si configura, in altre parole, come uno dei passaggi significativi verso il decentramento dei poteri dello Stato e l'applicazione del principio della sussidiarietà, punto di riferimento anche per la normativa comunitaria. Ampio è il ventaglio delle problematiche affrontate dalla legge 580: l'autonomia statutaria e i rapporti con le Regioni; la rivisitazione del sistema di finanziamento e dei controlli; le funzioni delle strutture di rappresentanza (l'Unione italiana e quelle regionali); il ricorso alle aziende speciali e la politica delle partecipazioni societarie;

(3) Nel 1993, la legge di riforma individua la fonte principale di entrate per i bilanci degli enti camerali nel diritto annuale versato dalle imprese iscritte – con la novità dell'inclusione di quelle agricole di minor dimensione – e dispone che venga annualmente dimensionato in relazione ai fabbisogni per i servizi forniti e agli obiettivi di efficienza raggiunti nelle prestazioni.

l'affidamento di un ruolo di natura giurisdizionale nelle controversie tra consumatori e imprese.

L'inserimento nel testo di disposizioni che istituiscono presso le Camere un ufficio del registro delle imprese per la sua "realizzazione e tenuta, mediante tecniche informatiche" (con la vigilanza di un giudice) può essere considerato alla stregua di una vera e propria **riforma nella riforma**. L'aspetto decisivo resta peraltro la questione della **nomina** e della composizione degli **organismi direttivi**: lo scoglio sul quale sono naufragati – ci torneremo più avanti – i numerosi tentativi di riordino dell'istituto camerale. Intorno alla soluzione di questo problema ruota, a ben vedere, quello che è stato definito l'**ibridismo** dell'ente camerale: a seconda delle fasi storiche, il pendolo dell'attività camerale oscilla tra il pubblico ed il privato, spostandosi tra l'assolvimento delle tradizionali funzioni pubbliche di interesse generale e la cura degli interessi delle categorie economiche coinvolte negli organi di governo.

Numerosi aspetti vengono disciplinati nella legge di riordino con indicazioni di principio, da sviluppare e integrare attraverso norme regolamentari. Per quanto concerne le attribuzioni degli enti camerali, vengono innanzitutto fotografate e confermate quelle di fatto esercitate, soprattutto nell'ultimo decennio, sull'onda del processo di **autori-forma** oppure sulla base di svariati provvedimenti settoriali. Analoga conferma viene data della personalità giuridica pubblica, connotata da una significativa sfera di autonomia ed esplicitamente riconosciuta alle Camere dal decreto n. 315 del 1944, che le definisce "enti di diritto pubblico" per il conseguimento di fini economici e sociali riconosciuti dallo Stato come propri. Con la legge 580 alle Camere viene riconosciuta la natura di enti autonomi di diritto pubblico "che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali". L'ente camerale è chiamato a svolgere un ruolo di sintesi intersettoriale delle esigenze delle imprese a livello locale, attraverso iniziative di supporto e di promozione.

Tornando alle origini dell'istituto camerale nell'ambito dello Stato unitario, con la legge n. 680 del 1862 viene assegnata un'autonomia alquanto peculiare "sia sotto il profilo finanziario sia sotto quello contabile", con la possibilità di applicare tributi (la c.d. "finanza fiscale") sia pure vincolata all'autorizzazione del Governo. In continuità con le caratteristiche originariamente delineate, il testo di riordino introduce ulteriori sviluppi definendo esplicitamente la sfera di autonomia dell'istituto camerale, accompagnata da una significativa attenuazione delle forme di vigilanza e controllo da parte degli organismi di Governo. L'autonomia camerale viene articolata nella potestà di

autodeterminarsi, nonché nella definizione (sia pure con elementi di fragilità) di modalità di autonomia fiscale ⁽⁴⁾. Per compensare la funzione redistributiva dei trasferimenti statali nei confronti delle aree con presenza più debole delle imprese – e che quindi determinano entrate da diritti annuali ridotte – viene istituito il **fondo di perequazione**, alimentato dagli enti camerali e gestito da Unioncamere. Al fine di **coniugare efficienza e solidarietà** all'interno della rete, il fondo presenta una duplice modalità operativa: omogeneizzare le funzioni di base affidate dalla normativa statale alle Camere di commercio, erogando contributi alle Camere che presentano rigidità di bilancio; finanziare progetti innovativi, incentivando la collaborazione intercamerale e promuovendo con logiche di rete l'efficienza gestionale; questa seconda componente ha contribuito a finanziare le iniziative del network dell'Emilia-Romagna.

Il riconoscimento della potestà statutaria, affidando potere decisionale a ogni ente, costituisce l'aspetto più qualificante dell'autonomia camerale. Duttile strumento di autogoverno, lo Statuto consente di adattare ordinamento e organizzazione camerale alle specificità territoriali e alle esigenze gestionali. Ulteriore indicatore del grado di autonomia dell'istituto camerale è la facoltà, da parte di due o più Camere, di accorpate le rispettive circoscrizioni territoriali. La legge 580 prevede la delega di funzioni da parte sia dello Stato che delle Regioni; nei confronti di queste ultime (che nei nuovi Statuti inseriscono riferimenti al ruolo dell'istituto camerale) è contemplata una funzione consultiva e di proposta, attraverso l'Unione regionale, sulle problematiche afferenti all'economia e alle imprese.

La nuova normativa amplia notevolmente anche la possibilità per le Camere di commercio di promuovere, realizzare e gestire, sia a livello locale che nazionale, strutture ed infrastrutture di interesse economico generale secondo le regole del diritto privato, non solo mediante la costituzione di aziende speciali, ma soprattutto con la politica delle partecipazioni in società per azioni, consorzi ed altri organismi associativi. Le Camere di commercio possono, in quanto soggetti pubblici

(4) A conferma della portata dell'innovazione, la situazione degli enti camerali antecedentemente al varo del testo di riordino è stata così efficacemente tratteggiata: "Essi sono dotati di autonomia nel senso che possono emanare regolamenti riguardanti l'organizzazione interna e le materie rientranti nella propria sfera amministrativa, deliberati dagli organi camerali e sottoposti generalmente all'approvazione ministeriale. Non si tratta comunque di autonomia piena in quanto, privi della potestà di fornire il proprio statuto, posseggono un'organizzazione stabilita con legge dello Stato" (Fricano, pag. 29).

operanti a livello locale, promuovere i cosiddetti “patti territoriali”: si tratta di un’occasione per assolvere, come enti camerale, la funzione di motore della crescita, soprattutto nelle aree in ritardo di sviluppo.

L’evoluzione normativa porta, alla fine degli anni Novanta, a definire gli enti camerale come soggetti di **autonomia funzionale** (da non confondersi con gli enti pubblici funzionali, caratterizzati da un rapporto di subordinazione rispetto allo Stato o alle Regioni). Le autonomie funzionali sono istituzioni rappresentative non della generalità dei soggetti di una comunità territoriale, bensì di specifici insiemi (sistemi di imprese, comunità universitarie). Uno status rafforzato negli anni dall’entrata in vigore della legge 59 del 1997 sul decentramento amministrativo e dai decreti attuativi del 1999, impostati dal Ministro Bassanini. Anche la sentenza della Corte Costituzionale n. 477 del 2000 ha espressamente qualificato la Camera come “ente pubblico locale dotato di autonomia funzionale”. Più recentemente, il c.d. “provvedimento La Loggia” per l’attuazione della riforma del Titolo V° della Costituzione ha previsto la possibilità di deleghe sul versante amministrativo alle autonomie funzionali (con particolare riferimento alle Camere di commercio).

2.3. Gli organismi di direzione politica tra designazione ed elezione diretta

Per la composizione e le modalità di formazione degli organismi di governo dell’ente camerale si sono nel tempo delineate ipotesi di soluzione tra loro diverse, anche se accomunate dall’accettazione di un criterio di natura elettorale che collega la funzione della Camera agli interessi dei settori economici presenti a livello territoriale. Come è stato efficacemente sintetizzato, viene innanzitutto riproposta – prendendo spunto dalla legge 680 del 1862 che disciplina l’istituto camerale dalla fase iniziale della vita dello Stato unitario fino all’avvento del fascismo – “la via dell’elezione diretta da parte degli appartenenti alle categorie economiche interessate attraverso il ripristino di quello che fu detto l’elettorato commerciale, accanto all’elettorato politico ed all’elettorato amministrativo. In altri ambienti è stata sollecitata (...) l’adozione di un sistema di elezione, che può dirsi di secondo grado, da parte degli organi direttivi delle associazioni sindacali di categoria. Da altri, infine, è stato sostenuto il criterio di elezioni miste, che prevede elezioni dirette di primo grado per tutte le categorie da rappresentare, salvo che per i lavoratori, per i quali la nomina dovrebbe esser fatta dal prefetto su designazione delle categorie interessate» (Molteni, pag. 965).

Unitamente alla forza inerziale del meccanismo delle nomine ministeriali, la contrapposizione tra i fautori di queste differenti ipotesi ha ostacolato fino all'ultimo il varo della legge di riforma, rendendo necessaria una soluzione di compromesso. Le varie ipotesi riflettono diverse "filosofie" sulla democrazia economica e sulla funzione delle Camere di commercio. Come è stato evidenziato, «sotto un profilo di opportunità politica la scelta di un sistema elettorale rispetto a quello di nomina su designazione può essere dettata da una volontà di attribuire alle Camere funzioni di rappresentanza di interessi politici ed al contempo collettivi», ampliando per tale via le funzioni amministrative proprie delle stesse. Alla soluzione adottata si è pervenuti anche attraverso l'apporto delle associazioni di categoria, che hanno trovato nel CNEL una sede privilegiata di espressione ⁽⁵⁾.

Per superare le nomine ministeriali e prefettizie dei Presidenti e dei componenti delle Giunte, nel testo di riordino si è introdotta la designazione, da parte delle associazioni di categoria, di rappresentanti del Consiglio camerale, a loro volta chiamati ad eleggere all'interno del nuovo organismo il Presidente e la Giunta ⁽⁶⁾. Nei nuovi statuti delle Camere si può comunque prevedere – con voto del nuovo Consiglio, da adottare con una maggioranza dei due terzi dei componenti – l'elezione diretta dei consiglieri da parte delle imprese. Traendo spunto dalle soluzioni adottate in Francia, Spagna e Germania, la legge ne definisce alcuni meccanismi, rinviandone la formulazione a un regolamento: l'espressione del voto anche per corrispondenza o attraverso il ricorso a supporti telematici che consentano il rispetto dell'esigenza di segretezza; l'attribuzione del voto plurimo per le singole realtà

(5) In un parere del CNEL formulato nel 1971 si sottolinea che «la troppo lunga pausa di attività legislativa in materia» è da farsi risalire alle difficoltà nell'acquistare il consenso sul criterio del «suffragio diretto da parte dei membri delle categorie economico-sociali interessate» e si propone di imboccare «la strada della designazione da parte delle associazioni professionali rappresentative (...) senza ritorni e procedure pur validissime in momenti precedenti ma con piena aderenza al significato di progresso civile da tutti attribuito all'associazionismo volontario e libero».

(6) La soluzione del Consiglio formato attraverso le designazioni ha trovato concreta realizzazione nelle Camere di commercio di Trento e Bolzano, in base a una legge del 1982 di una Regione in regime di autonomia speciale come il Trentino Alto-Adige. Diverso il caso della Valle d'Aosta, anch'essa dotata di particolare autonomia. Sulla spinta del provvedimento statale di riforma, con la legge regionale n. 7 del maggio 2002 è stata ricostituita – con conseguente riassegnazione delle competenze gestite per più di cinquant'anni direttamente dagli Assessorati regionali – l'ente camerale, soppresso insieme alla Provincia e alla Prefettura nel 1946 con il decreto legislativo n. 352, in quanto considerati presidi locali di un indirizzo governativo di stampo centralistico e quindi ostacolo alle tendenze autonomistiche.

aziendali, ancorato a parametri quali il numero degli occupati e la consistenza del diritto annuale versato; la ripartizione proporzionale per liste e per settori delle rappresentanze provinciali.

Introducendo il criterio dell'elezione "dal basso" dei Consigli, delle Giunte e dei Presidenti, la legge ha in definitiva delineato un profilo delle Camere come "casa dell'economia", luogo di autogoverno delle forze economiche e sociali. Rispetto a questo indirizzo, l'autonomia statutaria costituisce un punto di coerenza: non è lo Stato centrale che fissa le norme del funzionamento, ma sono i Consigli delle Camere stesse. Anche le regole elettorali vengono demandate alla stessa attività statutaria. Tale soluzione "ibrida" costituisce il frutto di una mediazione tra le ipotesi fino all'ultimo contrapposte. Il rischio di soluzioni "a macchia di leopardo" finora non si è comunque concretizzato, poiché soltanto nello Statuto approvato dal Consiglio camerale di Benevento risulta inserita l'opzione per l'elezione diretta, che non si è concretizzata poiché il regolamento con le modalità per l'elezione dei consiglieri da parte delle imprese non è stato emanato: si tratta dell'unica, rilevante inadempienza della fase di attuazione della legge 580.

La Camera diventa, dunque, a pieno titolo la casa comune delle imprese e dei diversi attori del mercato attraverso il meccanismo delle designazioni, che consente un coinvolgimento delle associazioni delle imprese, della cooperazione, dei consumatori e dei sindacati. Il mondo associativo si presenta, da questo punto di vista, come l'azionista di riferimento delle Camere di commercio, mentre si ridimensiona il ruolo del Ministero dell'Industria. Le Camere di commercio italiane si allineano a quelle europee, che per la formazione degli organi direttivi non si discostano dall'alternativa tra designazione ed elezione diretta. Il cambiamento di rotta del legislatore è di notevole portata: gli organismi direttivi che assolvono la funzione di formulare gli indirizzi e le strategie dell'ente sono il Consiglio – la novità maggiore rispetto al recente passato –, la Giunta e il Presidente; la durata del mandato è fissata in cinque anni sulla base della legge 140 del 1999.

Per le competenze, la composizione e le modalità di funzionamento degli organi si rinvia alla disciplina statutaria. Alla luce dell'esperienza di questi anni, le modalità di composizione del Consiglio richiederebbero un *restyling* normativo, anche se nella seconda tornata di nomina si registra una più ridotta conflittualità, a fronte degli oltre 160 ricorsi al Ministero dell'Industria nella prima "legislatura" camerale. Composto dai rappresentanti dei settori in proporzione al peso economico acquisito nel territorio provinciale, il Consiglio è un organo a composizione mobile: il numero dei componenti è correlato alla consistenza delle imprese presenti nel territorio. La 580 ha declinato

i settori di attività dai quali devono provenire i rappresentanti, ma le Camere possono aggiungere rappresentanti di attività particolarmente rilevanti in ambito provinciale: circa un terzo delle Camere se ne sono avvalse, inserendo con più frequenza il comparto della pesca. Nell'esercizio delle funzioni istituzionali, i consiglieri agiscono senza vincolo di mandato, con piena libertà di espressione e di voto, al fine di armonizzare le istanze settoriali con l'interesse generale della promozione del sistema economico.

Espressione e "specchio" delle categorie economiche operanti sul territorio, al Consiglio vengono affidate le principali opzioni di indirizzo politico-amministrativo: la stesura dello statuto; l'elezione del Presidente e della Giunta e la nomina dei revisori; l'approvazione degli obiettivi e del programma pluriennale di attività, del bilancio preventivo e del conto consuntivo; la definizione dei regolamenti (sulla base della legge 191 del 1998). Alla Giunta, organo esecutivo e di governo, spettano invece i provvedimenti per la realizzazione del programma di attività fissato dal Consiglio, anche se decisioni come la costituzione di aziende speciali o la partecipazione a società, consorzi e associazioni non vanno certo considerate meri provvedimenti attuativi. Eletta dal Consiglio, è composta da un numero di componenti (fissato nello statuto) che oscilla tra due soglie: non può essere inferiore a cinque e superiore a un numero pari a un terzo dei consiglieri. Per il Presidente, che rappresenta la Camera all'esterno, sono previste procedure di nomina idonee a garantire il più ampio consenso possibile tra i consiglieri: nelle prime due votazioni si richiede una maggioranza qualificata, nella terza la maggioranza semplice, mentre nella quarta si svolge il ballottaggio tra i due nominativi con il maggior numero di preferenze.

A questi organi va aggiunto il Collegio dei Revisori dei Conti, i cui cinque membri durano in carica quattro anni. La riduzione dei controlli ministeriali – in coerenza con la crescita dell'autonomia organizzativa e operativa delle Camere – ha determinato più impegnative funzioni per il Collegio dei revisori: oltre a verificare la regolarità contabile e la corretta gestione economico-finanziaria, può avanzare proposte per migliorarne la produttività ed economicità.

La valenza delle competenze degli organismi direttivi va inoltre inquadrata nello scenario delle norme che all'inizio degli anni Novanta hanno promosso una distinzione fra le funzioni degli organi di direzione politica e quelle attribuite alla dirigenza, alla quale spetta la gestione e l'attuazione delle strategie. Il Segretario generale, collocato al vertice della dirigenza, riveste – in forza del decreto legislativo n. 29 del 1993 – una posizione simile a quella degli organi amministrativi attivi, in quanto per il suo tramite viene manifestata la volontà dell'ente came-

rale. Si tratta di un organo eminentemente esecutivo, con funzioni e compiti ben definiti. A norma del decreto 29, al Segretario generale spettano “le funzioni di vertice dell’amministrazione delle Camere”: è il direttore degli uffici camerali, provvede al regolare funzionamento dei servizi e sovrintende al personale. Ma l’innovazione più rilevante introdotta su questo versante dalla 580 riguarda la procedura di nomina, che compete sempre al Ministero dell’Industria (ora Ministero dello Sviluppo economico) ma su designazione della Giunta che lo seleziona tra gli iscritti in un elenco tenuto dal Ministero, al quale possono accedere anche dirigenti esterni al mondo camerale.

2.4. Il Registro delle imprese e le nuove tecnologie dell’informazione

Il 19 febbraio 2006 il Registro delle imprese ha compiuto i suoi primi dieci anni di vita. Sulla base del regolamento di attuazione del Registro del 1995, si è finalmente concretizzata la previsione del Codice civile del 1942 di un sistema organico e completo di pubblicità legale dell’impresa e dei fatti più importanti relativi alla sua organizzazione e alle sue trasformazioni. Si tratta di una riforma **a costo zero** per lo Stato che, in tempi contenuti, ha raggiunto gli obiettivi fondamentali resi necessari dall’evoluzione dell’istituto della pubblicità legale e sollecitati dalla normativa comunitaria. Il Registro telematico ha consentito un decisivo salto di qualità. Il precedente ordinamento basato su registri cartacei evidenzia marcate asimmetrie informative. Le carenze dal punto di vista sia della completezza, dell’organicità e della tempestività dell’informazione che della speditezza nella ricerca delle notizie sul territorio nazionale, hanno ostacolato l’assunzione consapevole di decisioni economiche finalizzate all’allocazione efficiente delle risorse. Per fare un solo esempio, oggi sappiamo in tempo reale in quanti Consigli di amministrazione uno stesso soggetto partecipa, senza necessità di girare per tutto il territorio nazionale.

Attraverso le disposizioni contenute nel testo di riordino dell’istituto camerale si sono, in sostanza, raggiunti tre obiettivi di fondo:

- una più elevata efficacia per la pubblicità legale: attraverso l’utilizzazione delle potenzialità tecniche consentite dalla rete informatica delle Camere di commercio, si dispone di uno strumento amministrativo in grado di garantire la corrispondenza tra la realtà giuridico-formale degli operatori e gli archivi pubblici, concretizzando una forma di pubblicità legale, con effetti dichiarativi e costitutivi (efficacia probatoria e presunzione assoluta di veridicità nei confronti dei terzi);

- uno strumento efficace di conoscenza relativamente alle posizioni di amministrazione e direzione nelle società, sulla base della funzionalità di un Registro automatizzato;
- un fondamentale strumento di trasparenza del mercato e di difesa dell'economia dalle infiltrazioni della criminalità organizzata.

Tra gli aspetti innovativi inseriti nel riordino dell'istituto camerale va segnalato l'obbligo di iscrizione, in sezioni speciali del Registro, per i piccoli imprenditori (tra questi anche i coltivatori diretti) e per gli imprenditori agricoli. Si supera l'esonero dall'iscrizione al Registro disposto per tali figure dal Codice civile e viene a un tempo rimossa la disposizione del Testo Unico del 1934 che dispensa dall'iscrizione nel registro ditte camerale i titolari di attività agricole (ad eccezione della società). La soluzione adottata riafferma le "ragioni" del Codice civile che esonera i piccoli imprenditori dagli obblighi di iscrizione in considerazione della limitata consistenza dei rispettivi rapporti giuridici e patrimoniali. Il regime di pubblicità legale viene introdotto nei confronti delle società di capitali – la cui nascita dipende dall'iscrizione al Registro, concretizzando la c.d. "pubblicità costitutiva" –, al fine di garantire la certezza dei rapporti e la conoscenza delle situazioni patrimoniali giuridicamente rilevanti nella circolazione dei beni e nell'esercizio delle attività economiche. Mentre le iscrizioni nelle sezioni speciali assumono valore di "pubblicità dichiarativa" (la presunta notorietà ai terzi). In modalità complementari con il Registro delle imprese viene tenuto il Repertorio economico amministrativo: la raccolta di notizie economiche ed amministrative (unità locali, attività economica effettivamente svolta nella sede legale, classificazioni Istat, ecc.) costituisce un giacimento prezioso per il monitoraggio dell'economia.

Il Registro informatico costituisce un **servizio per la competitività** del sistema produttivo almeno sotto due diversi profili. Le imprese hanno interesse alla disponibilità, tramite banche dati *on-line*, di servizi informativi su concorrenti, fornitori, clienti e partner commerciali. Dall'indagine presentata da Unioncamere per il decennale del Registro sappiamo che le imprese di minor dimensione attingono con crescente frequenza agli archivi camerale: circa 500.000 imprese, pari al 17 per cento delle aziende fino a 20 addetti accedono alle banche dati. Si è soprattutto registrata una crescita esponenziale del numero di interrogazioni, dagli oltre 8 milioni nel 1997 a più di 26 milioni nel 2005. Nell'ultimo decennio, sono stati oltre 146 milioni i dati di carattere amministrativo ed economico forniti dal Registro, 10 milioni i bilanci di impresa, 118 milioni le visure e 16 milioni le schede societarie. In secondo luogo, è significativo il contributo alla semplificazione degli adempimenti: la dimensione pubblicistica del Registro non si

limita ad assicurare la trasparenza del mercato, la certezza dell'informazione e la stabilità dei rapporti giuridici, ma consente di eliminare oneri ingiustificati per l'attività d'impresa. Nella seconda metà degli anni Novanta importanti riforme amministrative hanno consentito al sistema camerale soprattutto di estendere su grande scala l'utilizzo della firma digitale, a partire dall'invio dei bilanci delle società, rendendo meno onerosi gli adempimenti delle imprese. Parallelamente alla dematerializzazione degli adempimenti amministrativi e all'autocertificazione, nuovi prodotti informatici hanno consentito di far evolvere le banche dati, consentendo agli utenti di ottenere più agevolmente visure e certificati, attraverso collegamenti telematici.

Le esigenze più sentite da parte delle imprese restano la rapidità dei tempi del procedimento, la flessibilità circa le modalità con cui organizzare l'interazione con gli uffici del Registro, l'eliminazione delle duplicazioni degli adempimenti e l'omogeneità nell'applicazione della disciplina nei diversi contesti territoriali. Già nel 1999 le norme di semplificazione sono positivamente intervenute sull'insieme di atti e fatti oggetto di pubblicità e sulle modalità di realizzazione del Registro. Una nuova generazione di norme di semplificazione amministrativa potrebbe consentire ulteriori passi avanti.

Le innovazioni gestionali cercano di tener conto dell'evoluzione del tessuto economico. Anche in Emilia-Romagna si è registrata negli ultimi anni la ristrutturazione e l'irrobustimento dell'apparato produttivo: la demografia delle imprese evidenzia una costante crescita del numero delle aziende, più sostenuta nelle società di capitale rispetto alle imprese individuali, che di conseguenza diminuiscono in termini di importanza relativa. Un moderno diritto d'impresa imperniato su un Registro telematico efficiente serve ad accompagnare tali evoluzioni e contribuisce ad estendere l'utilizzo delle banche dati ai fini delle decisioni strategiche delle aziende.

2.5. Il ruolo dell'Unioncamere Emilia-Romagna e lo sviluppo della collaborazione con la Regione

L'Unione regionale dell'Emilia-Romagna viene costituita nel gennaio 1965, ma una unità d'intenti a livello regionale si manifesta all'inizio degli anni Sessanta. I Segretari Generali avvertono l'esigenza di sviluppare un "comune sentire", mettendo in rete le esperienze e facendo circolare soluzioni sul versante gestionale. In un secondo tempo, anche i Presidenti iniziano a riunirsi periodicamente, per confrontare proposte, ricercare convergenze, elaborare indirizzi comuni.

Per tale via si attenua gradualmente la diffidenza di chi teme che la creazione dell'Unione regionale possa ridurre l'autonomia delle singole Camere. In base allo Statuto adottato nel 1965, l'Unioncamere Emilia-Romagna si prefigge "lo scopo di esaminare problemi, promuovere iniziative, coordinare, su piano regionale, le attività delle singole Camere di commercio", di "promuovere il potenziamento dello sviluppo economico anche attraverso l'attuazione – con indirizzo unitario – di indagini, rilevazioni, studi e pubblicazioni", di "promuovere o partecipare a congressi, comitati e riunioni per lo studio di problemi inerenti all'economia regionale, assumendo la rappresentanza collettiva delle Camere della Regione", di "intervenire presso le amministrazioni centrali e periferiche dello Stato e di altri Enti pubblici locali a nome e per conto delle Camere che ne diano esplicito mandato".

Il contesto esterno agevola la costituzione dell'Unione regionale. Nei primi anni Sessanta, con l'avvento del centro-sinistra, si imposta un disegno di programmazione, al fine di indirizzare lo sviluppo economico. Si avverte la necessità di inserire i piani regionali nella programmazione nazionale, attraverso l'assunzione di responsabilità degli enti territoriali. Le Camere di commercio vengono sollecitate dal Governo a implementare l'attività di monitoraggio dell'economia. Gli amministratori camerale sviluppano intensi contatti con le autorità politiche e di governo, sia a livello centrale che locale, e rafforzano le sedi di coordinamento. Le Unioni regionali e quella nazionale si impegnano perché la programmazione valorizzi i livelli decentrati e le economie locali.

L'Unione regionale in Emilia-Romagna riceve un particolare impulso dal Ministro dell'Industria, Giuseppe Medici, che vuole utilizzare l'ente camerale come "organo tecnico idoneo a servire la programmazione", anche per rafforzarla nella prospettiva dell'istituzione delle Regioni a statuto ordinario. Nel 1964 il Ministero dell'Industria formalizza uno statuto-tipo delle Unioni regionali e ne dispone l'adozione da parte delle Camere; le Unioni già costituite vengono invitate ad adeguarsi allo schema nazionale. L'interesse del Governo ad utilizzare l'attività delle Camere è confermato da una lettera di Medici del novembre 1964 con la quale viene richiesta la costituzione presso le Unioni regionali di un servizio studi per la programmazione, al fine di supportare la partecipazione dei Presidenti camerale ai lavori dei Comitati regionali per la programmazione. Sempre nello stesso anno, il Ministro dell'Industria istituisce presso l'Unione italiana il Comitato intercamerale per la programmazione economica. Come prima iniziativa, il Comitato promuove la redazione di monografie regionali per la programmazione economica, con l'intento di garantire una documentazione di base omogenea per la formulazione di schemi di sviluppo regionale.

Nella fase di avvio dell'attività dell'Unione regionale, l'impegno per iniziative caratterizzate da concretezza e operatività convive con avanzate strategie di sviluppo, spesso condivise con altri soggetti. Con il decollo delle iniziative, l'Unione regionale diventa sempre più un "integratore di sistema", in grado di realizzare progetti complessi, altrimenti destinati a rimanere chiusi nei cassetti. È questo, del resto, il filo conduttore che lega, attraverso il cemento dell'impegno istituzionale, i programmi di attività del sistema camerale regionale: l'impegno per elevare la competitività del sistema economico e a consolidare le prospettive di sviluppo dei territori di riferimento. Il sistema camerale, dunque, come soggetto che crea valore.

È il monitoraggio dell'economia per la programmazione regionale il tema sul quale si concentra l'Unioncamere nei primi anni. In occasione della prima assemblea dell'Unione regionale, nel maggio 1965, viene organizzato un convegno con Beniamino Andreatta, coadiuvato dall'allora assistente all'Università di Bologna, Romano Prodi, sui "problemi della programmazione economica". Al professor Achille Ardigò, allora docente all'Università di Bologna, viene affidato l'incarico di impiantare e dirigere nell'ambito dell'Unione il servizio studi, chiamato a supportare il Comitato per la programmazione economica dell'Emilia-Romagna. Il servizio studi dell'Unione regionale inizia a coordinare le indagini delle Camere per la programmazione economica, spesso in collaborazione con l'Università.

Dopo aver invitato nel 1966 le Unioni regionali a potenziare il filone di attività di indagini e ricerche, il Ministero dell'Industria sollecita con una circolare la trasformazione degli uffici studi in organismi autonomi, denominati "Centri di studi e ricerche economico-sociali", per incentivare la collaborazione con i Comitati regionali per la programmazione economica. La costituzione del Ceres viene attuata sollecitamente dall'Unione regionale dell'Emilia-Romagna. Pronta, in un secondo tempo, a costituire il Centro regionale per il commercio interno, anch'esso sollecitato dal Ministero dell'Industria per far collaborare il sistema camerale con le amministrazioni comunali per programmare la crescita della rete distributiva, in previsione della legge di disciplina del commercio, approvata nel 1971.

Nonostante le iniziative avviate dalle nuove strutture, il Ministero innesca la retromarcia. Con circolare ministeriale del 1975 viene sancita la fine dell'esistenza delle due strutture, con la richiesta alle Unioni regionali di deliberarne l'assorbimento. Anche in Emilia-Romagna l'Unioncamere si adegua alle direttive ministeriali, inquadrando Ceres e Cercoint come aree specializzate all'interno della propria organizzazione.

Parallelamente, l'Unione regionale avvia un programma di soste-

gno alle imprese per il commercio estero che con l'adozione via via di diverse strumentazioni – come documentato in altre parti del volume – alimenta un filone di lavoro di rilievo del network camerale.

Altrettanto impegnativo si rivela il coordinamento delle iniziative sul versante infrastrutturale, per contribuire all'assetto della rete delle comunicazioni ferroviarie e stradali. L'Unione regionale si rivela una sede di confronto e concertazione per le più rilevanti iniziative portate avanti dagli enti camerali, in collaborazione con le autonomie locali: basti citare l'aeroporto di Bologna e il porto industriale di Ravenna.

Per imprimere operatività alle iniziative, imprescindibile risulta il ruolo del network dei Segretari generali. Già nel primo Statuto si prevede che "il coordinamento e l'organizzazione del lavoro attribuito alle singole Camere dell'Unione è affidato al Comitato" composto dai Segretari generali delle Camere e da quello dell'Unione che "potrà essere chiamato, per determinati argomenti, ad assistere alle riunioni dell'Assemblea e del Consiglio". Inizialmente si decide di attribuire a turno a uno dei Segretari generali delle Camere analogo incarico presso l'Unione. Ma nel 1974 i Presidenti decidono di optare per una direzione "a tempo pieno", al fine di dare ulteriore impulso all'attività di coordinamento. Si tratta di una scelta inedita nel panorama nazionale delle Camere, inizialmente contrastata dalla Direzione generale del Ministero dell'Industria, arroccata nella difesa del criterio della rotazione tra i Segretari delle Camere associate.

La nomina di Ernesto Stagni, Presidente della Camera di Bologna e dell'Unioncamere Emilia-Romagna, alla guida dell'Unione italiana nel 1967 testimonia l'apprezzamento che le iniziative regionali riscuotono in ambito nazionale. Dal 1969 al 1971 Stagni assume la presidenza della Conferenza permanente delle Camere di commercio dei Paesi della CEE. Consapevole dell'importanza di un'azione di promozione e rappresentanza degli interessi delle piccole e medie imprese italiane nell'ambito della Comunità Europea (ancora nella dimensione originaria dei sei paesi fondatori), decide di aprire un ufficio speciale delle Camere di commercio italiane a Bruxelles: è l'embrione dell'attuale sede di rappresentanza, punto di riferimento per la collaborazione con gli enti camerali dei Paesi dell'Unione Europea.

Stagni rimane presidente dell'Unione italiana fino al 1973; le sue iniziative riscuotono un consenso tale da determinare il prolungamento del mandato. Dopo l'intermezzo di Silvano Gestri, alla guida della Camera di Pistoia, tocca a Dario Mengozzi, presidente dell'Unione regionale dal 1976 al 1978, riaffermare l'autorevolezza del sistema emiliano-romagnolo nella dimensione nazionale. Mengozzi imposta una strategia di rilancio del sistema camerale nel quadriennio dal 1979

al 1982. Successivamente, durante le presidenze nazionali di Piero Bassetti, Danilo Longhi e Carlo Sangalli, un significativo ruolo viene di volta in volta assolto da esponenti dell'Unione regionale, come attestano le responsabilità alla guida di strutture del sistema affidate a Mario Bertolini, Roberto Pinza, Pietro Baccarini, Sergio Mazzi, Andrea Zanlari e Gian Carlo Sangalli.

All'inizio degli anni settanta, la strada della collaborazione tra Regioni e sistema camerale si presenta impervia e in salita. Alla "riscoperta" degli enti camerali nel decennio precedente – chiamati a un'intensa attività di monitoraggio delle economie locali – subentra la delusione nel momento in cui, attuato l'ordinamento regionale, le nuove istituzioni esercitano la funzione programmatica escludendo le Camere, identificate come "un punto caldo" della conflittualità tra Stato e Regioni. Al momento della nascita delle Regioni a statuto ordinario, estesa e stratificata si presenta la sfera delle competenze delle Camere. Ad esse risultano conferite funzioni amministrative in materie riservate allo Stato o che rientrano nella competenza regionale (basti pensare ai settori dell'artigianato e dell'agricoltura). Alle Regioni a statuto ordinario è attribuita, in altre parole, la potestà – nel rispetto dei principi fondamentali delle leggi dello Stato – di emanare norme in materie (polizia rurale, fiere e mercati, istruzione professionale, agricoltura e foreste, artigianato, turismo) nel cui ambito la normativa statale si è avvalsa degli enti camerali.

In una prima fase, con i decreti delegati del 1972 si mantiene la titolarità degli enti camerali per le funzioni amministrative nelle materie da trasferire alle Regioni. Ma l'effetto combinato della progressiva attuazione dell'ordinamento regionale, dell'assenza della riforma dell'istituto camerale (e della conseguente, mancata adozione di previsioni normative come il ventilato coinvolgimento delle Regioni a statuto ordinario nei controlli sugli atti camerali, relativamente alle competenze di interesse locale) spingono a rimettere in discussione l'orientamento iniziale. Nella fase di attuazione della delega prevista dalla legge 382 sull'ordinamento regionale, non ci si limita a sottrarre alle Camere le funzioni amministrative nelle materie di competenza regionale. Nel clima polemico che accompagna i decreti delegati della legge 382, da più parti viene drasticamente ipotizzata la soppressione dell'istituto camerale. Con l'articolo 64 del d.P.R. 616 del luglio 1977, il legislatore delegato mette la parola fine alle polemiche, assegnando alle Regioni le competenze delle Camere nelle materie trasferite o delegate. Ma il decreto non modifica la natura giuridica degli enti camerali che, pur con ridotte attribuzioni, continuano a svolgere la loro attività.

L'assenza di un riordino normativo dell'istituto camerale condiziona

il percorso di avvicinamento tra Regioni e sistema camerale, contrassegnato negli anni Settanta da battute di arresto e inversioni di marcia. Una tappa importante per l'avvio di un confronto costruttivo è il convegno nazionale "Per la riforma delle Camere di commercio", organizzato nell'aprile 1977 dall'Unione regionale delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna. Nel corso del dibattito Sergio Cavina, presidente della Regione Emilia-Romagna – esprimendo una posizione concertata con le altre Regioni – sottolinea la "necessaria e non dilazionabile ristrutturazione delle Camere di commercio, che deve essere attuata attraverso una riforma di carattere generale, cioè attraverso una legge dello Stato". Afferma comunque l'opportunità di trovare modalità di collaborazione con il sistema camerale tali da consentire "uno sforzo convergente e unitario nell'affrontare i problemi perché ognuno faccia la propria parte fino in fondo, in un quadro e in una cornice che, salve le singole autonomie, salve le singole funzioni politiche istituzionali di società civile, concorrano a un obiettivo che può essere comune".

Il mancato varo della riforma ostacola rapporti di collaborazione delle Regioni con il sistema camerale. Fin dai primi passi, la Regione Emilia-Romagna si impegna a potenziare la cultura della programmazione e l'intervento pubblico, pur lasciando spazio al dinamismo imprenditoriale, soprattutto della piccola e media impresa. I Presidenti dell'Unioncamere e della Regione, Ernesto Stagni e Guido Fanti, cercano comunque di superare le contrapposizioni che caratterizzano lo scenario nazionale e di trovare, con pragmatismo, convergenze e progetti comuni. Anche se la tendenza della Regione è valorizzare gli enti locali elettivi – concentrando i poteri di iniziativa nei gangli più "istituzionalizzati" dell'apparato pubblico – e costruire, a un tempo, una rete di agenzie specializzate. Nel maggio 1973 l'Unione regionale partecipa alla costituzione di Ervet, l'ente regionale per la valorizzazione del territorio. Nel 1975 viene costituita, dopo lunghe trattative, la Sopromer, società per la promozione del commercio estero che dovrebbe camminare con "tre gambe" operative: Ervet con il cinquanta per cento del pacchetto azionario, mentre l'altra metà viene ripartita in parti uguali tra Unioncamere regionale e Finemiro, struttura finanziaria delle Casse di risparmio e delle Banche del monte.

Ma i tempi non sono maturi per garantire un lineare percorso di crescita alle collaborazioni tra Regione e sistema camerale. L'attività operativa di Sopromer, iniziata nel 1976, stenta a decollare: nel 1980 viene messa in liquidazione e da quel momento prendono consistenza le iniziative del Centro estero delle Camere di commercio, che prolunga l'operatività come struttura autonoma fino al 2001. Sempre a metà degli anni Settanta, a fronte del consolidamento dell'operatività della

società informatica nazionale Cerved, le Camere dell'Emilia-Romagna chiudono l'Ased, società per azioni costituita nel 1974 per la gestione automatica delle informazioni contenute negli archivi camerale, e soprattutto per la meccanizzazione degli Albi provinciali degli artigiani, utile per la collaborazione con la Regione. A fronte del mancato decollo delle iniziative di partnership con la Regione, l'Unioncamere si impegna – ricercando il raccordo con il mondo associativo – in molteplici iniziative, alcune ancor oggi d'attualità. Si possono, tra le tante, citare: la Borsa della subfornitura per le filiere più importanti (a cominciare dall'elettromeccanica); la Borsa del recupero dei residui di lavorazione delle attività industriali; la promozione dei consorzi fidi avviata a livello provinciale negli anni Settanta, che porterà alla costituzione nel 1981 dei primi due consorzi regionali, per l'industria e per il commercio, domiciliati presso l'Unione regionale.

Pur restando prevalenti gli ambiti nei quali la Regione e il sistema camerale continuano a procedere separatamente, negli anni Ottanta iniziano a intensificarsi i rapporti di collaborazione su tematiche di comune interesse, relativamente allo sviluppo e alla promozione economica. Durante le presidenze di Lanfranco Turci e di Luciano Guerzoni, la Regione apre alla collaborazione con dichiarazioni di disponibilità, rallentate dai contrasti sulle nomine ministeriali dei Presidenti camerale. In riferimento alla legge quadro sull'artigianato in gestazione (la legge 443 del 1985), Regione e Camere di commercio avanzano l'ipotesi di una convenzione per l'espletamento dei compiti di gestione e funzionamento delle Commissioni provinciali dell'artigianato. Il tema viene ripreso dai presidenti dell'Unione e della Regione, Roberto Pinza e Luciano Guerzoni: viene perfezionato il rapporto convenzionale tra enti camerale e Regione per l'attività delle Commissioni provinciali e per la gestione degli Albi dell'artigianato. A livello nazionale, nel frattempo, il legislatore cerca di inquadrare il ruolo delle Unioni regionali. La legge 317 del 1991 sullo sviluppo delle piccole imprese riconosce e promuove l'attività di monitoraggio delle Unioni, alle quali viene assegnata una funzione consultiva nei confronti delle Regioni per l'individuazione dei distretti industriali. Nel dicembre 1993 viene finalmente approvata la legge di riordino dell'istituto camerale, che pone le premesse per un più avanzato ruolo in ambito regionale. La legge 580 conferma che le Camere di commercio possono aggregarsi per dare vita ad Unioni – non riconosciute come persone giuridiche – per lo sviluppo di attività che interessano, nell'ambito regionale, più di una circoscrizione territoriale e per il coordinamento dei rapporti con gli enti territorialmente competenti.

Enrico Boselli e Pietro Baccarini stipulano nel 1993 una conven-

zione quadro che traccia linee di programma condivise, nell'alveo degli indirizzi di programmazione regionale; parallelamente si attiva un Tavolo per l'individuazione di obiettivi di comune interesse. La convenzione viene resa operativa attraverso un verbale di intesa sottoscritto nel 1994 dal Presidente della Regione Pier Luigi Bersani: le parti si impegnano ad affrontare congiuntamente un ventaglio di problematiche che spaziano dai distretti industriali all'informazione economica (con la realizzazione congiunta di osservatori), alla valorizzazione della rete degli Eurosportelli, coerentemente con l'obiettivo della promozione dei sistemi di supporto alle imprese enunciato nell'accordo quadro dell'anno precedente. Nel 1995 l'Unione regionale imposta una piattaforma di proposte che prefigura "un nuovo modello di relazioni fra Regioni e sistema camerale". L'impegno a sviluppare la partnership con la Regione si intreccia con il rafforzamento delle sinergie all'interno del sistema camerale. Nel 1996 si potenzia il lavoro in rete delle Camere attraverso l'avvio del progetto network.

La legge delega 59 del 1997 spinge la Giunta regionale presieduta da Antonio La Forgia a sperimentare ulteriori rapporti operativi con le Camere di commercio. Ma la modalità di collaborazione più avanzata tra Regione e sistema camerale viene costruita con la regia di Vasco Errani, Assessore regionale al turismo: l'intesa per la promozione turistica sottoscritta nel dicembre 1997 (rinnovata per altri quattro anni nel 2002 e nel 2006). Si concretizza un salto di qualità nella collaborazione con l'istituzione regionale, suscettibile di proiezione in altri ambiti. Attraverso la legge regionale 7 del 1998 sull'organizzazione turistica, l'intesa trova un inquadramento normativo. L'impianto della legge contempla: la costituzione di un'agenzia regionale del turismo, sede della concertazione tra gli operatori pubblici e privati; la trasformazione in chiave privatistica dell'azienda di promozione turistica regionale e l'individuazione come partner di riferimento della Regione nella nuova Apt del sistema camerale; la partecipazione del sistema camerale, unitamente alle altre istituzioni pubbliche locali, alle Unioni di prodotto per la definizione di progetti di promozione dei segmenti nei quali si articola l'offerta turistica.

Si concretizza dunque una partnership stringente per le iniziative di promozione, sancita dalla partecipazione a una struttura comune (attraverso la trasformazione in chiave privatistica dell'Apt), della quale le Camere di commercio detengono il 49 per cento del capitale sociale, oltre a cofinanziare lo svolgimento delle attività. In tal modo si perviene all'integrazione delle risorse per perseguire una maggior efficacia delle azioni di promozione e contribuire a rivitalizzare il sistema turistico. Viene per tale via definito un disegno strategico carat-

terizzato dalla partecipazione degli enti camerali a progetti regionali di ampio respiro: le Camere contribuiscono a definire il disegno e si impegnano a privilegiare linee di intervento coerenti con la programmazione regionale.

Successivamente al varo del decreto legislativo 112 del 1998 sul decentramento amministrativo, la legge regionale n. 3 del 1999 sulla "Riforma del sistema regionale e locale" indica, per concretizzare la collaborazione tra Regione, sistema degli enti locali e Camere di commercio, la "sottoscrizione di accordi per iniziative comuni e programmi, in particolare per attività di analisi e ricerca sulla struttura economica regionale, per il monitoraggio dell'efficacia delle politiche anche nazionali sul territorio regionale, nonché per iniziative volte a coordinare le azioni in materia di servizi alle imprese". Le Camere sono chiamate a concorrere con la Regione "all'integrazione delle politiche economiche con quelle territoriali" e a tal fine "la Giunta regionale promuove riunioni periodiche con le Camere e con la loro Unione regionale".

Nel "Protocollo d'intesa tra la Regione Emilia-Romagna, Unioncamere e sistema regionale delle Camere di commercio", sottoscritto il 21 febbraio 2000 e articolato in otto linee di azione (creazione di nuove imprese, lavoro autonomo e professioni, sportello per l'internazionalizzazione, programmi promozionali, osservatorio sull'internazionalizzazione, progetti per la competitività dei sistemi produttivi locali, sportelli unici per le imprese, informazione economica) si riconosce la "competenza di Unioncamere e del sistema camerale nell'effettuare analisi sulla struttura economica regionale (Osservatori economici regionali), informazione economica, monitoraggio congiunturale, monitoraggio dell'efficacia delle politiche nazionali e regionali, a garanzia di una più stretta collaborazione tra attività di programmazione regionale e utilizzo delle fonti informative sulla struttura economica regionale disponibili presso il sistema camerale".

Si tratta di un'impostazione che contribuisce a far maturare, insieme al coinvolgimento nel Patto per la qualità dello sviluppo, sottoscritto nel febbraio 2004, il riconoscimento della funzione delle Camere di commercio nel nuovo Statuto regionale. L'articolo 58 assegna all'Assemblea legislativa il compito di promuovere "nel rispetto delle reciproche autonomie e nell'ambito delle proprie competenze", la collaborazione e la cooperazione della Regione e degli altri enti territoriali con le Camere di commercio", al fine della promozione dello sviluppo economico.

L'"Accordo quadro per la competitività del territorio e del suo sistema economico, per una nuova fase di sviluppo" sottoscritto da Regione e Camere di commercio nell'aprile 2006 costituisce un'implementazione del percorso avviato con il Protocollo d'Intesa firmato nel 2000.

Viene rilanciata una modalità di collaborazione che si articola in una serie di intese complementari: l'Accordo di collaborazione operativa per le attività di internazionalizzazione, firmato nel dicembre 2005, nel quale è previsto il coordinamento organizzativo fra lo SprintER e gli sportelli per l'internazionalizzazione delle imprese istituiti presso le Camere; il rinnovo dell'intesa quadriennale sulla promozione turistica; il protocollo di collaborazione quadriennale in via di perfezionamento con l'Assessorato regionale all'agricoltura per la promozione all'estero dei prodotti agroalimentari di qualità, quadro di riferimento per le convenzioni annuali.

A fronte dell'impegnativo livello di partnership con la Regione, il network viene soprattutto chiamato in causa nella fase di attuazione degli accordi, che richiede una crescita del livello di integrazione tra le Camere. L'Accordo quadro, in particolare, prevede un'attenta verifica dei risultati ottenuti dai gruppi di lavoro congiunti, da sottoporre periodicamente alla valutazione del tavolo previsto dal Patto per lo sviluppo, la sede più qualificata di concertazione regionale. Rilevante anche l'impatto operativo dell'Accordo sullo sportello regionale per l'internazionalizzazione, che inquadra il sistema camerale a fianco degli altri soggetti specializzati (Ice, Sace, Simest). L'intesa si basa su tre pilastri: l'apertura degli sportelli presso ogni Camera per offrire alle imprese iniziative promozionali, informazioni e assistenza tecnica; l'impianto dell'Osservatorio regionale sull'internazionalizzazione per analizzare il posizionamento competitivo nei mercati di riferimento delle filiere in cui si articola l'economia regionale; l'impostazione di un Rapporto annuale sull'economia regionale, strumento per orientare gli interventi pubblici.

In conclusione, il sistema camerale collabora con proposte e progettualità a un modello di **governance** caratterizzato dalla partecipazione dei soggetti pubblici e associativi e dalle forze sociali per rafforzare la competitività dei sistemi territoriali. Da parte sua, la Regione riconosce il ruolo delle Camere quali autonomie funzionali preposte alla promozione dello sviluppo delle economie locali.

3. La storia e i prodotti del progetto network

di Carlo S. Romanelli e Marco Berti

3.1. La nascita del progetto: le esigenze e i vincoli

L'idea del progetto network nasce nel 1996 in occasione di un seminario riservato ai Segretari generali, che aveva come tema "i management dei servizi camerale". In quella occasione maturò l'idea di un progetto di ampio respiro con l'obiettivo di rafforzare, coerentemente con la nuova impostazione della legge di riforma, le capacità operative del sistema camerale emiliano-romagnolo, creando una rete interorganizzativa capace di produrre sinergie tra i diversi enti.

La decisione di sviluppare il progetto network maturò nell'ambito del Comitato Tecnico dei Segretari Generali (la "cabina di regia" per coordinare gli indirizzi attuativi delle diverse Camere), che così si esprime tramite le parole del suo coordinatore, Claudio Pasini: *"il sistema camerale ha bisogno di funzionare come tale, creando sinergie ed economie di rete, per acquisire maggiori efficienza, autorevolezza ed influenza"*.

La visione sistemica alla base del progetto dunque, era fin dal principio chiara. Le Camere avevano già sviluppato numerose iniziative comuni per far fronte alle richieste poste dal nuovo ordinamento, sancito dalla legge di riforma di tre anni prima. Parte di queste azioni di sistema si concretizzavano, come nel caso dell'internazionalizzazione o della politica delle partecipazioni societarie, attraverso strutture "esterne" all'ente camerale per "ammortizzare" la crescente incertezza generata dall'ambiente. La sfida più cruciale e decisiva, l'innovazione delle strutture, dei processi e delle culture organizzative degli enti, veniva affrontata da ciascuna Camera prevalentemente da sola, con insufficienti connessioni di rete.

Era necessario superare le idiosincrasie che fisiologicamente caratterizzano ciascuna cultura organizzativa. La soluzione trovata è stata di mettere al centro la logica delle competenze, facendo precedere gli interventi da un'attenta analisi preventiva del contesto, e affidando il coordinamento del progetto a un soggetto esterno al mondo camerale, che potesse portare nuovi approcci metodologici e una visione aperta circa le prospettive del cambiamento organizzativo.

La scelta è ricaduta su un consulente esperto di dinamiche organizzative e progettazione di sistemi di gestione, Carlo Romanelli, pre-

sidente di una società di consulenza specializzata (Net Working S.r.l.). Da allora i consulenti di questa società, prima in collaborazione con Profingest e poi in autonomia, hanno affiancato i decisori e il personale degli enti nel percorso verso lo sviluppo del network camerale emiliano-romagnolo, agendo come facilitatori dei processi di cambiamento e sviluppo organizzativo.

Il mandato ricevuto era duplice. Nell'immediato, si trattava di potenziare le funzioni di supporto al sistema camerale svolte da Unioncamere Emilia-Romagna, che già dalla sua nascita le rappresentava nei confronti del governo regionale e si impegnava per il coordinamento di tutte le attività di respiro interprovinciale. L'obiettivo in questo caso era di ampliare questo ruolo, arrivando a promuovere forme di integrazione strutturale, di scambio di esperienze, di co-produzione di servizi. Da questo derivava il secondo, più ambizioso, traguardo: realizzare un vero e proprio progetto di sviluppo organizzativo del network camerale dell'Emilia-Romagna, ovvero arrivare a istituire un nuovo sistema ordinato di scambi e transazioni tra le Camere, basato su logiche e processi stabili e riconoscibili, capace di apprendere dalle esperienze e di perseguire obiettivi complessi.

Questa seconda finalità è divenuta ben presto la vera mission del progetto. Limitarsi a potenziare le capacità di Unioncamere regionale di offrire servizi alla rete senza coinvolgere in modo attivo le strutture camerali avrebbe significato, paradossalmente, indebolire la rete. Non è possibile creare sistema delegando a un soggetto terzo lo sviluppo del network: senza la partecipazione attiva di ciascun ente non si possono ottenere le sinergie desiderate. Il ruolo di Unioncamere è sempre stato centrale per lo sviluppo di una logica di network, ma la sua funzione è facilitare l'incontro e il confronto tra le diverse realtà, fornire una infrastruttura per la diffusione delle esperienze, rappresentare nei tavoli istituzionali il sistema camerale. Non è, né può riassumere interamente all'interno della propria attività, "la rete" delle Camere.

I dirigenti camerali che hanno promosso il progetto erano consapevoli dell'esigenza di andare oltre la ricerca del buon funzionamento della singola Camera di commercio, per elaborare invece, come sistema, politiche di relazione e di offerta con l'ambiente più ampio, ispirate da logiche comuni e caratterizzate da maggiore visibilità ed efficacia.

Se nella prospettiva odierna questa può apparire una scelta naturale, nel solco di una politica nei confronti del "contesto esterno" delle Camere che aveva già prodotto un complesso e articolato insieme di iniziative e di strutture comuni, si trattava in realtà di una impresa dal significato politico e organizzativo rilevante e dalle implicazioni innovative.

Non si parlava infatti di mettere in comune risorse economiche per

creare un nuovo soggetto o per potenziare le funzioni di una struttura esistente, né di riassegnare ad altri parte della riconquistata autonomia dell'ente per svolgere meglio il ruolo di propulsione dello sviluppo locale. Essere parte di una rete integrata e capace di sviluppare iniziative sistemiche, innovando i processi organizzativi e modificando la conformazione strutturale delle singole Camere, comporta certo una parziale rinuncia alla propria "potestà organizzativa". Ma determina un "valore aggiunto" che consente ai singoli enti di utilizzare anche nel territorio di riferimento i vantaggi di processi di *outsourcing*, dell'erogazione di servizi complessi e dell'attivazione di iniziative di grande impatto esterno.

Le differenti storie e culture organizzative di ciascuna Camera, la vitalità – tipica del contesto italiano – dei localismi e dei distretti e, da ultimo, il rafforzamento dell'autonomia dell'istituto camerale, indirizzato da organismi direttivi scelti in ambito provinciale, rendevano impegnativo un percorso di sviluppo di un lavoro in rete, finalizzato a costruire sintesi trasversali di interessi in ambiti territoriali più ampi dei confini amministrativi provinciali. La coesione di un gruppo di manager pubblici come i Segretari generali è stata in questo senso imprescindibile. Si è comunque sentito l'effetto di due forze trainanti, che hanno dato slancio all'iniziativa del Comitato Tecnico dei Segretari. Da un lato le strutture camerale erano sottoposte a stress a causa della mole di funzioni particolarmente impegnative affidate dalla legge 580. Dall'altro la consapevolezza che il sistema camerale emiliano-romagnolo evidenziava un potenziale di offerta molto interessante, ben al di là dei servizi per i quali le Camere di commercio sono conosciute nelle rispettive realtà provinciali: l'agire in una delle aree più attive e diversificate d'Europa metteva gli enti di fronte a un "mercato" esigente ma ricco di stimoli. In sostanza, le domande guida che hanno costituito la premessa del progetto sono state le seguenti:

- *"è possibile affrontare come sistema le sfide del decentramento e del federalismo?"*

- *"è necessario che tutte le Camere facciano tutto con le stesse modalità, o è possibile specializzare alcuni punti del sistema, ovvero sviluppare progetti strategici che creino valore aggiunto?"*

- *"che cosa ogni singola Camera di commercio ha da imparare dalle altre?"*

- *"è possibile valorizzare le esperienze e le competenze di eccellenza a livello di sistema?"*

- *"come sviluppare una visibilità sistemica delle Camere di commercio?"*

- *"si possono realizzare economie in termini di risorse migliorando al contempo le performance del sistema e dei singoli nodi della rete?"*

- *"come diffondere una cultura maggiormente orientata all'efficacia e all'efficienza all'interno del sistema camerale?"*

3.2. Lo studio preliminare: i risultati dell'analisi organizzativa

Il primo passo per la realizzazione del progetto network è stata la realizzazione di un'approfondita analisi organizzativa, con lo scopo di mappare il quadro di risorse e vincoli che caratterizzavano il sistema camerale (così da progettare politiche e azioni di rete coerenti con questo contesto organizzativo e istituzionale) ma anche di rendere gli attori del sistema consapevoli delle opportunità che lo sviluppo di logiche di rete comportava.

Gli obiettivi della ricerca erano esplicitati in cinque punti:

1. ripensare in chiave strategica le politiche di sviluppo del sistema camerale, utilizzando appieno in chiave proattiva il quadro normativo definito dalla 580;

2. sviluppare delle politiche e delle logiche di rete, creandone i presupposti organizzativi, sia in termini di assetti strutturali che di offerta aggregata, ricercando economie di scala e di varietà, progettando un sistema integrato di offerta e socializzando le esperienze eccellenti maturate a livello di rete;

3. sviluppare una cultura organizzativa di rete che favorisca una visione globale del sistema camerale emiliano-romagnolo;

4. diffondere la conoscenza e la capacità di utilizzazione di strumenti di analisi e progettazione di sistemi di offerta e di erogazione di servizi coerenti con le logiche di network;

5. sviluppare un maggiore orientamento verso l'utenza nella cultura organizzativa del sistema.

La ricerca è stata condotta su 7 "nodi" del network camerale: sei Camere di commercio (Bologna, Forlì, Modena, Ravenna, Reggio Emilia, Rimini) e l'Unioncamere regionale. L'analisi ha puntato a ricostruire, per ogni nodo, la situazione esistente rispetto a tre grandi aree tematiche:

a) i servizi di promozione, studi e statistica, comunicazione esterna;

b) le attività di economato, ragioneria e servizi generali;

c) la gestione del personale.

Per ciascuna area si sono analizzati il sistema di offerta, le caratteristiche dell'erogazione dei servizi, la struttura organizzativa e le interdipendenze tra i diversi enti, mettendo in evidenza le opportunità per lo sviluppo di attività di rete.

a) I servizi di promozione economica ed estero, studi e statistica e comunicazione

Dal punto di vista dell'offerta promozionale il dato più eclatante era che "tutte le Camere facevano tutto", per assolvere alle competen-

ze assegnate dal legislatore, ma spesso senza un adeguato confronto comune sulle strumentazioni utilizzabili e sui risultati raggiunti. In altre parole ogni Camera si occupava tendenzialmente di tutte le aree di intervento; tuttavia le configurazioni organizzative e politiche relative al ventaglio d'offerta erano diverse, con alcuni enti che, in virtù di maggiori disponibilità economiche si dimostravano più proattivi, ricercando le imprese e interpretando le loro esigenze. Ciò che comunque mancava era una organica politica promozionale svolta a livello regionale.

Le Camere apparivano oscillanti tra spinte all'autonomia (le decisioni della Giunta e dei Consigli) e i vincoli provenienti dall'esterno (dal quadro normativo e dalla scarsità delle risorse), in un ruolo ancora al confine tra il governo locale dell'economia e l'essere stati per lungo tempo un terminale periferico dello Stato, con funzioni di gestione dell'attività anagrafico-certificativa e di informazione economica. L'esigenza di sviluppo di attività promozionali pro-attive e gestite a livello interprovinciale, ovvero della maturazione di politiche di rete per la promozione, passava per la maturazione di un'integrazione di sistema nei nuovi Consigli e nelle Giunte, oltretutto ovviamente nel frammentato mondo associativo di riferimento.

Uno dei problemi da affrontare per lo sviluppo di un network nell'ambito promozionale era costituito dall'esigenza di un raccordo programmatico con le Associazioni di rappresentanza. Spesso ci si era preoccupati più della "equità" della distribuzione tra categorie delle risorse che dell'effettivo esercizio di una funzione strategica di stimolo all'economia locale, pesava il retaggio di un ruolo spesso confinato in compiti amministrativi ed applicativi di norme e regolamenti. Ne risultava la situazione paradossale per cui le Camere più attive spesso marciavano con una velocità di marcia più alta rispetto alle politiche maturate nell'ambito dell'Unione regionale, che doveva sintetizzare e "fare squadra" anche con quelle dotate di minori risorse e progettualità. Frequenti esempi di lavoro a rete apparivano come una soluzione volontaristica ai problemi dei singoli funzionari, da qui lo spontaneismo di numerose collaborazioni, ovvero l'attivazione di relazioni intracamerale a partire da basi di reciproca conoscenza personale dei funzionari.

b) Le attività di ragioneria, economato e servizi legali

Dall'analisi risultava un'area dalle connotazioni fortemente tradizionali, con un limitato orientamento al cambiamento, ma con forte bisogno di innovazione. L'obiettivo era prevalentemente la garanzia di legittimità degli atti piuttosto che un vero e proprio supporto gestionale. Dal punto di vista strutturale o delle procedure utilizzate non si

riscontravano sostanziali variazioni tra le Camere. Le principali differenze erano più che altro connesse alle dimensioni organizzative, e al grado di “maturità” raggiunto dalla funzione in relazione alla stabilità organizzativa, all’assetto dell’organico e alla credibilità di quanti occupavano le posizioni di maggiore responsabilità.

Anche se esperienze e competenze specifiche emergevano nelle diverse realtà, i meccanismi non erano adeguati a farle diventare patrimonio comune in un sistema in cui le relazioni professionali apparivano destrutturate e dipendenti dalla qualità dei rapporti interpersonali. Di conseguenza le potenzialità di rete percepite dai funzionari erano rivolte all’acquisizione di competenze “in più” e alla ricerca di modelli interpretativi comuni ai quali ispirare le azioni, piuttosto che alla ridefinizione di quanto già si facesse nelle loro strutture. All’orizzonte tuttavia, l’attesa modifica del sistema contabile di riferimento già allora costituiva una fondamentale opportunità per lo sviluppo di azioni di network, sia per facilitare il passaggio alla nuova contabilità che per gestire le responsabilità legate alla gestione del nuovo servizio Provveditorato.

c) Organizzazione e gestione del personale

Sul versante delle strutture organizzative, tutti gli enti presentavano modelli estremamente simili, con l’eccezione di alcuni esperimenti di “divisionalizzazione” della struttura. Questo isomorfismo non permetteva la valorizzazione e lo sviluppo in termini di servizio del patrimonio di conoscenze sulle imprese e sul territorio proprio di ogni Camera. La cultura organizzativa dominante consisteva nella gestione degli adempimenti. Emergevano elementi di innovazione spinti dall’esigenza di introdurre nuovi servizi, come il Registro delle imprese o l’Ufficio Relazioni con il pubblico, che avevano comportato l’elaborazione di diverse soluzioni organizzative che andavano al di là dalle previsioni normative.

In generale prevaleva una gestione tradizionale delle risorse umane, che non si erano sviluppate oltre l’amministrazione del personale e l’applicazione della normativa inerente e del contratto di lavoro. Emergevano quindi opportunità di sviluppo di un network per l’ottimizzazione dei servizi interni, attraverso la diffusione delle competenze e della ricerca di modelli comuni ai quali ispirare le azioni delle Camere in ambito di formazione, aggiornamento normativo, gestione del personale, sistemi di incentivi.

L’analisi della situazione del sistema camerale emiliano-romagnolo all’inizio del 1996 vedeva quindi scelte di network limitate e riconducibili a logiche di breve periodo (rilevante eccezione il Centro Estero). Nel report finale si notava che «*spesso le esperienze di network*

appartengono più alle Camere in crisi di risorse che non a quelle "ricche": chi ha bisogno va a cercare collaborazione, chi può fa da sé. La ricerca raccomandava di produrre sia azioni di *benchmarking* che di *networking*. Come azioni di *benchmarking* si proponeva di:

- evidenziare, sulla base di esperienze eccellenti, zone di produzione di servizi per l'intero sistema;
- rendere accessibile l'accesso a una funzione ai componenti del sistema sulla base di una esperienza eccellente in una logica di scambio e reciprocità.

Dall'altro lato, per azioni di *networking* si intendeva:

- abbassare i costi di produzione attraverso la centralizzazione della produzione, la sua esternalizzazione oppure attraverso la localizzazione della produzione presso uno specifico nodo del reticolo;
- scambiare in modo strutturato informazioni su "chi fa cosa" all'interno del sistema attraverso team progettuali, gruppi di lavoro intercamerali, ricerche mirate, reti telematiche, ruoli di integrazione.

3.3. Le premesse del progetto: le risorse e le opportunità

L'analisi organizzativa ha messo in luce due aspetti particolarmente significativi dal punto di vista delle opportunità di creazione di un network:

- le Camere di commercio avevano strutture organizzative morfologicamente molto simili, ed erano caratterizzate da logiche di funzionamento sostanzialmente analoghe, il che poteva rendere l'integrazione di funzioni e attività particolarmente agevole. La motivazione di questo fenomeno è attribuibile a fisiologici fenomeni di isomorfismo istituzionale;

- si poteva riscontrare una sovrapposizione di strutture e funzioni. In pratica "tutti facevano tutto": ogni realtà camerale si era dotata, per rispondere alle tradizionali funzioni e alle richieste derivanti dalla legge di riforma, di autonome strutture replicate nell'ambito regionale, senza sfruttare potenziali economie di scala. Spesso le singole Camere ideavano e implementavano progetti che avrebbero potuto essere utilmente messi in comune, abbattendo i costi progettuali ed implementando i risultati a livello di sistema.

Alla luce dell'analisi organizzativa, sono stati individuati una serie di fattori che potevano facilitare l'integrazione delle Camere, sui quali è stato possibile fare leva per "far partire la macchina" del network.

- Il **quadro normativo comune**. Tutte le Camere, come abbiamo visto nel precedente capitolo, sono soggette alla medesima normativa

di riferimento. Anche se l'autonomia regolamentare consente loro di essere in parte "fonti del diritto" per l'economia locale, sono tenute a muoversi all'interno dello stesso rigido e intricato insieme di norme. Questo fatto può avere un effetto destabilizzante: come hanno dimostrato Michel Crozier e Edgar Friedberg, la presenza di un elevato numero di norme all'interno di un sistema organizzato ha l'effetto paradossale di rendere più imprevedibili i comportamenti in quanto aumenta la discrezionalità nella presa di decisione, dato che le norme devono essere interpretate e chi ha facoltà di farlo esercita un'azione discrezionale. D'altro lato, però, l'essere letteralmente immersi in un universo di norme e regole che costituiscono al tempo stesso strumento di lavoro e problema da risolvere favorisce lo sviluppo di una cultura comune attraverso la condivisione di esperienze e problemi. Tale comune base culturale rendeva più facile la comunicazione, lo scambio delle esperienze e la collaborazione. Ad esempio ha reso facile l'individuazione di problemi comuni, così come il trasferimento di testimonianze ed esperienze da un contesto all'altro.

- **Le funzioni analoghe.** Lo stesso principio si applica al caso delle funzioni: tutte gli enti camerali svolgono gli stessi compiti e di conseguenza devono affrontare problemi analoghi. Come abbiamo visto, ciò costituisce un fattore a favore dell'attivazione sia di economie di scala, mettendo in comune i sistemi di erogazione, che di varietà, confrontando le soluzioni messe in atto in diversi contesti per trattare i medesimi problemi. Il fatto che, per svolgere le proprie funzioni, le diverse Camere abbiano finito per adottare forme strutturali analoghe, basate sulla tripartizione funzionale servizi interni/ servizi anagrafici e di regolazione/servizi promozionali, rende ancora più semplice l'interscambio reciproco, dato che la struttura decisionale, la gerarchia dell'autorità e i sistemi di controllo sono assolutamente sovrapponibili. Ciò risolve a monte un problema che solitamente si presenta nei network composti da organizzazioni eterogenee, l'individuazione di interlocutori con i quali trattare e confrontarsi, ovvero degli omologhi nei partner.

- **Il sistema informativo condiviso.** L'esistenza di una infrastruttura informatica comune (InfoCamere) sulla quale gran parte dei processi sono basati facilita l'interscambio e la comunicazione alla base dello sviluppo di un network "ad alto coinvolgimento" come quello costruito dal sistema camerale. L'esperienza dello sviluppo di un sistema informativo comune ha costituito un'utile esempio delle opportunità dello sviluppo di un network tra le Camere, ma anche dei problemi da risolvere per mettere in comune le risorse.

- **La mobilità della dirigenza.** Sia i Segretari generali che la grande maggioranza delle Dirigenze proviene da esperienze professionali

maturate all'interno del contesto camerale. Di conseguenza, una buona parte dei Dirigenti delle Camere dell'Emilia-Romagna ha avuto l'opportunità durante lo svolgimento di un precedente incarico o l'occupazione di una precedente posizione organizzativa di servire presso un altro ente del network regionale (come dirigente o come funzionario). Di conseguenza i vertici delle Camere di commercio sono spesso assai consapevoli delle specificità culturali e delle dinamiche tipiche di altri enti, perché hanno avuto l'opportunità di conoscerli dall'interno. Ciò facilita la comunicazione e la definizione di accordi tra le diverse organizzazioni.

• **Il ruolo di Unioncamere Emilia-Romagna.** Un'organizzazione questa il cui ruolo istituzionale è facilitare l'interscambio e la collaborazione tra le Camere. Oltre alle competenze e alle strutture che ha messo a disposizione del network, la sua funzione propulsiva, soprattutto all'avvio, è stata quella di lavorare per sviluppare, assieme agli enti, quello che Peter Senge definisce "pensiero sistemico", ovvero quella consapevolezza del complesso sistema di interrelazioni alla base del funzionamento di un network. La capacità quindi di ricercare soluzioni al di là degli schemi concettuali utilizzati nel passato, di sviluppare una visione comune per il cambiamento, di apprendere e cooperare come un gruppo.

In conclusione, le criticità e le opportunità presenti alla nascita del progetto network sono riassumibili nella tabella seguente:

Vincoli / Criticità	Opportunità
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura burocratico-amministrativa ancora diffusa • Lunga storia delle organizzazioni camerali, con l'emergere di culture locali distinte • Spinta autonomista data dagli organi politici di indirizzo • Collaborazione in rete vista come soluzione contingente a situazioni di emergenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Funzioni analoghe • Omogeneità strutturale • Quadro normativo comune • Mobilità della dirigenza • Sistema informativo condiviso • Ruolo dell'Unione regionale • Esperienze pregresse di collaborazione per lo sviluppo di strutture comuni

Oltre a queste condizioni organizzative, per loro natura impersonali, un ruolo determinante lo hanno giocato gli individui. Senza la visione strategica e la volontà politica di un gruppo di decisori (in particolare i membri del Comitato Tecnico dei Segretari) non sarebbe stato possibile fare leva su questi fattori per costruire l'articolato insieme di iniziative e progetti che negli ultimi dieci anni sono andate sotto il nome di progetto network. Allo stesso modo, l'esperienza ha dimostrato

che anche nel personale “tecnico” delle Camere di commercio erano presenti – a tutti i livelli gerarchici – energie inesprese e capacità che non venivano completamente sfruttate. L’energia profusa nelle attività di network da queste persone, le quali, non dimentichiamolo, continuavano ad essere pressate dai compiti routinari, è stata vitale per il successo del progetto.

3.4. Scegliere una prospettiva per raccontare la storia del progetto network

Per le sue dimensioni e la sua complessità il progetto network non ha avuto una storia lineare, fatta di obiettivi delimitati e di orizzonti temporali chiusi. Sotto questo profilo la sua vita è più assimilabile a quella di una organizzazione, che a quella di un classico progetto, caratterizzato da un percorso predefinito. Fin dalla sua nascita infatti esso si proponeva delle finalità di processo più che di prodotto. Non nasceva cioè per raggiungere un unico traguardo, né per generare un output limitato, ma per migliorare la capacità delle Camere di commercio emiliano-romagnole di operare come sistema, generando effetti che modificassero il contesto ambientale stesso. Gli obiettivi erano sì definiti e misurabili, ma non predeterminati nella loro misura, e non si dovevano esaurire con la conclusione di un ciclo di attività progettuali:

- ricercare e ottenere economie di sistema per una riduzione dei costi unitari di erogazione di servizi e per potenziare l’offerta (**economie di scala**);
- arrivare, attraverso la condivisione di esperienze tra più parti del sistema camerale, ad offrire servizi più complessi, evoluti ed innovativi, progettati ed erogati su misura per le varie categorie di fruitori operanti nell’ambiente di riferimento delle Camere di commercio (**economie di varietà**).

Non che il progetto non avesse un carattere sperimentale, o che la sua durata di vita, ormai decennale, fosse fin dal principio assicurata. Al contrario fin dal principio le risorse alle attività di progetto sono state allocate in una prospettiva annuale, e con tale cadenza i risultati ottenuti sono stati revisionati. La decisione di proseguire nel progetto è stata quindi presa, ad oggi, almeno dieci volte, da gruppi decisionali differenti, in quanto formati da diversi individui che si sono basati sui risultati concreti fin a quel momento raggiunti, e che hanno ogni volta definito le priorità tattiche delle attività del network, rimanendo sempre nel quadro strategico della ricerca di economie sistemiche.

Il progetto si è di conseguenza configurato come un sistema di ap-

prendimento organizzativo, un insieme di strumenti, metodologie, idee che hanno permesso alle Camere di innovare il modo di interagire e relazionarsi, riuscendo a mettere in campo una migliore capacità coordinativa e di progettazione e realizzazione di iniziative comuni. In questa logica di strumento per favorire l'apprendimento, ovvero il cambiamento degli schemi concettuali e delle routine organizzative, il progetto si è evoluto con l'aumentare della conoscenza e della consapevolezza sistemica dei suoi protagonisti. Ha prodotto modelli e forme di coordinamento interorganizzative (sistemi di governo del network e dei progetti; metodi e attività di *benchmarking*; figure e strumenti di integrazione intra e inter-progettuali), che sono state sperimentate, valutate e, se necessario, scartate o rielaborate.

Da un altro punto di vista, le attività decise in ambito di network per perseguire gli obiettivi sistemici si sono concretizzate in una serie di progetti o *task force*, ciascuno dei quali destinato ad affrontare una specifica tematica, con un orizzonte temporale e una propria allocazione di risorse. Il progetto ha di fatto generato e si è composto di una serie di gruppi di studio, di progetti e di team interorganizzativi per il coordinamento delle attività delle Camere. Sono proprio i risultati di ciascuna di queste iniziative a costituire il principale valore aggiunto prodotto dal progetto network per il sistema camerale e i suoi clienti.

Dunque la storia del network intercamerale dell'Emilia-Romagna può essere raccontata da due differenti angolazioni, ovvero descrivendo l'evoluzione e le fasi di vita del network nel suo complesso, come progetto per lo sviluppo di economie di sistema tra le Camere di commercio, oppure facendo la cronaca della nascita, implementazione e dei risultati prodotti dall'insieme di progetti e team interorganizzativi che esso ha generato.

3.5. Una prospettiva sistemica: le fasi di vita del progetto network

La storia del progetto è stata costituita da periodi discreti, distinti dall'annuale scadenza della revisione degli andamenti delle attività e dei risultati dei diversi sotto-progetti lanciati nell'ambito del network, e della decisione di rilanciare le attività con obiettivi e risorse rinnovate. Quindi si possono identificare differenti fasi di vita del progetto, che presentano cesure abbastanza ben definite, dal momento che sono frutto degli aggiustamenti di rotta che sono stati di volta in volta decisi dal gruppo leader, il Comitato Tecnico dei Segretari. La ridefinizione degli obiettivi, il numero e la tipologia delle iniziative attivate,

confermate o completate, la riflessione sui temi della gestione delle attività progettuali, puntualmente registrate nei documenti di lavoro dei gruppi e nella newsletter del progetto ci permette di leggere momenti ben distinti nella evoluzione del network.

Possiamo identificare di conseguenza quattro grandi fasi, ciascuna delle quali ha un differente orientamento ed è caratterizzata da diversi modelli di gestione e modalità di coordinamento, da differenti orientamenti tattici e priorità strategiche.

L'esistenza di "ere" ben definite, caratterizzate da diverse priorità e inclinazioni si può considerare, nella storia ormai decennale di una rete interorganizzativa, una dimostrazione della vitalità del sistema, che si trova sia a sviluppare nuovi livelli di maturità che ad affrontare nuove sfide. La vita di un organismo complesso come il network non può essere fatta di una sequenza preordinata di eventi, che vengono implementati in applicazione di un originario progetto, ed è quindi certo che si presenterà l'esigenza di riorientare le attività del sistema, ridefinendone focus e logiche di azione.

Questo non deriva solo dalla necessità di adattamento alle pressioni ambientali. Infatti è l'esistenza e il funzionamento del network in quanto tale che determina un mutamento di scenario tale da alterare il contesto di partenza e da richiedere pertanto, periodicamente, un riallineamento di strategia e struttura del network: in altre parole il fatto stesso di sviluppare un sistema di sinergie tra le Camere ha parzialmente modificato l'ambiente, il contesto nel quale si muovevano, e ha periodicamente comportato l'esigenza di riaggiustare il tiro delle azioni di network. Grazie alla prospettiva odierna, siamo in grado di analizzare le caratteristiche delle diverse fasi del ciclo di vita del network camerale. Queste possono essere identificate e descritte in base a due dimensioni chiave:

- la **motivazione all'azione**: la spinta a sviluppare iniziative può essere prevalentemente **individuale**, basata sulle esigenze della singola organizzazione che partecipa al network, ovvero **di gruppo o di sistema**, stimolata cioè dall'opportunità di accrescere le capacità dell'insieme integrato degli attori. È naturale che motivazioni del primo tipo caratterizzino network in una fase iniziale, quando ancora non si sono sviluppati un senso di appartenenza e una cultura sistemica, e nel quale pertanto le motivazioni alla partecipazione sono prevalentemente "egoistiche", spinte dall'esigenza di trovare soluzioni a problemi che l'organizzazione sta vivendo;

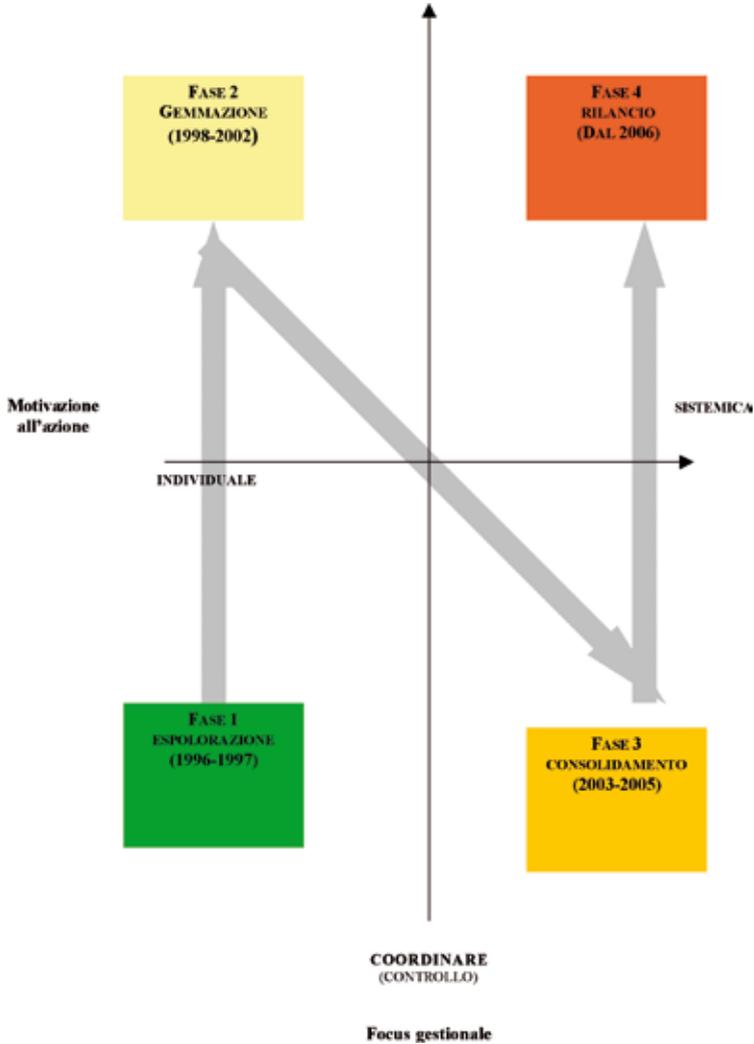
- il **focus gestionale**: si fa riferimento alla principale preoccupazione di chi governa il network, che deve garantire un adeguato livello di **coordinamento** delle attività prodotte oppure si può focalizzare

3. LA STORIA E I PRODOTTI DEL PROGETTO NETWORK

sull'esigenza di **realizzare**, di mettere in cantiere progetti in grado di produrre valore aggiunto per il sistema e le singole organizzazioni. Da questo indirizzo strategico deriva un differente approccio culturale alla gestione, nel primo caso concentrata sul problema del **controllo**, ovvero della standardizzazione dei comportamenti in base a un modello ottimale, che garantisca efficienza e prevedibilità, mentre nel secondo caso è orientata all'esigenza dell'**apprendimento**, dell'innovazione dei metodi e della scoperta di nuovi approcci.

Queste dimensioni, una volta incrociate, permettono di costruire una mappa di riferimento che permette di collocare le diverse fasi del network camerale (Figura 1). Va sottolineato che esse definiscono delle linee tendenziali, e non costituiscono delle gabbie rigide: ad esempio la prevalenza in una fase del focus gestionale del coordinamento-controllo non impedisce il lancio di nuovi progetti pilota. Tuttavia la frequenza con la quale nuove iniziative vengono approvate sarà minore, e gran parte delle energie progettuali e della discussione dei decisori sarà dedicata a trovare soluzioni al problema di come coordinare le varie attività progettuali o "normalizzare" le iniziative pilota e sperimentali, trasformandole in entità stabili o concludendone l'esperienza.

Figura 1 – *Il ciclo di vita del progetto network*



Ciascuna delle fasi così individuate nella storia del network viene di seguito rapidamente delineata, realizzando una rapida cronistoria dei principali avvenimenti ed evidenziando gli elementi (dinamiche, modelli organizzativi, orientamenti culturali) che l'hanno caratterizzata, allo scopo di comprendere il percorso evolutivo del progetto, e trarre utili indicazioni per la progettazione delle attività future.

3.5.1. Fase 1 – L'esplorazione (1996-1997)

Come abbiamo precedentemente spiegato, il contesto nel quale il progetto veniva avviato era al tempo stesso fertile e travagliato. Come conseguenza, nelle prime fasi di vita l'esigenza primaria era dare l'opportunità agli attori del sistema di sperimentare concretamente la realizzazione di azioni di rete, generando delle esperienze positive che potessero costituire il nucleo di una cultura di collaborazione. Fino a quel momento il sistema esisteva prevalentemente sulla carta, e si superavano i confini organizzativi per ricercare collaborazione solo in maniera sporadica, spontaneistica, spesso a seguito di momenti di crisi.

Una dimostrazione che la partecipazione al progetto era tutt'altro che scontata, e che la scelta di aderire è stata oggetto di attenta riflessione e dibattito, è il fatto che in questa prima fase non tutte le Camere dell'Emilia-Romagna hanno deciso di prendere parte all'iniziativa: solo sette dei nove enti hanno deciso di prendere parte fin dalla partenza, mentre l'adesione di Ferrara e Piacenza è arrivata solo nel 1999. Per identificare le azioni e le iniziative che meglio potevano costituire banco di prova per la collaborazione interorganizzativa e – soprattutto – fare percepire a tutti i protagonisti il valore aggiunto che *networking* e *benchmarking* potevano dare, il primo passo è stato l'esplorazione del sistema dei vincoli e delle opportunità, e lo sviluppo di una comune consapevolezza circa le possibilità di lavoro in rete.

L'attenzione in questa fase era orientata a identificare concrete opportunità di attivazione di progetti, attivabili nel breve periodo, le cui ricadute avessero un effetto tangibile sugli enti camerali, in modo da creare un effetto volano che avrebbe consentito il successivo sviluppo di nuove attività di rete. La motivazione primaria alla partecipazione poteva infatti essere ricercata nelle specifiche esigenze che ciascun ente (e al suo interno ciascuna area e ufficio) percepiva, e come conseguenza il focus gestionale era sul coordinamento, dato che era necessario creare nuovi strumenti e occasioni di incontro, elaborare modalità per la gestione della collaborazione, sviluppare una cultura di sistema.

Abbiamo descritto in precedenza la prima attività messa in cantiere, la ricerca organizzativa, che ha messo in luce una serie di possibili aree di "attacco" per lo sviluppo di attività di network. A seguito della discussione dei risultati, il Comitato Tecnico dei Segretari generali, con la partecipazione di Unioncamere e con il supporto metodologico dei consulenti di Net Working ha deciso la costituzione di una serie di Gruppi di sperimentazione formati da funzionari di diverse Camere, ciascuno dei quali dedicato allo studio di opportunità di creazione di rete in una specifica area di attività:

1. Gruppo riorganizzazione Registro imprese;
2. Gruppo servizi amministrativi;
3. Gruppo internazionalizzazione/promozione;
4. Gruppo formazione professionale e manageriale;
5. Gruppo interpretazione delle normative.

La scelta degli ambiti di lavoro di questi gruppi è parzialmente dovuta dalla esigenza di far riferimento ai modelli di divisione del lavoro e delle competenze in uso presso le organizzazioni coinvolte. La decisione è stata però più decisamente influenzata dal bisogno di concentrarsi su temi “caldi”, che attirassero un vivo interesse trasversale da parte di tutti gli Enti coinvolti, per via della complessità della materia, delle trasformazioni in atto, e della riconosciuta opportunità di scambi di esperienze o di collaborazione per la preparazione di nuove iniziative.

Questa prima esperienza di lavoro in un gruppo interorganizzativo tematico strutturato ha avuto sia lo scopo di illustrare ai partecipanti una nuova filosofia di lavoro, e quindi di radicare all’interno le logiche della rete, che quello di produrre delle proposte concrete, finalizzate alla realizzazione di progetti in grado di sviluppare apprezzabili economie di sistema. Rispetto al primo obiettivo, è interessante notare come alcuni gruppi hanno in ogni caso deciso di continuare ad operare al di là del grado di accoglimento delle proposte, il che sta a dimostrare come l’esperienza di lavoro in network costituisse comunque una opportunità di liberare energie inesprese nel personale camerale. Dal punto di vista delle proposte sviluppate, è invece da sottolineare come gran parte dei progetti più rilevanti e di più ampio respiro che hanno caratterizzato la storia del network siano stati ideati proprio in questa prima fase di ricerca debolmente strutturata.

Vediamo di passare rapidamente in rassegna i filoni di attività intrapresi da ciascuno di questi gruppi originari:

• **Gruppo riorganizzazione Registro imprese:** a fronte delle modalità con le quali ciascuna Camera aveva affrontato il tema della riforma dei Registri introdotta dalla 580, il gruppo si è orientato alla ricerca di opportunità di miglioramento e standardizzazione dei processi di gestione dei Registri. Per facilitare il *benchmarking* delle diverse soluzioni, si è da un lato definito un “modello ideale” di processo di lavoro per i Registri delle imprese, dall’altro si sono analizzati gli scostamenti rispetto ai modelli reali esistenti. Ciò ha consentito un efficacissimo scambio di informazioni. Allo scopo di facilitare l’attività di standardizzazione dei processi si è giunti alla decisione di implementazione parallela di Sistemi Qualità ISO 9000 in diversi Registri imprese, gettando le basi di quello che è diventato uno dei più longevi e articolati progetti prodotti dal network, il Progetto Qualità, sviluppato a partire

dal 1998. Un altro interessante prodotto di questa fase che ha ulteriormente contribuito a convincere i partecipanti dell'efficacia dell'azione di rete è stata la proposta di ridefinizione dell'impostazione grafica delle visure e dei certificati, che il gruppo è riuscito, in virtù del "peso" della rete, a far adottare a livello nazionale da InfoCamere.

- **Gruppo servizi amministrativi:** l'introduzione del nuovo Regolamento di Contabilità costituiva il focus dell'interesse di questo gruppo, che è riuscito a sviluppare un piano condiviso che i servizi delle diverse Camere potessero utilizzare per l'implementazione del passaggio al nuovo sistema contabile. Il lavoro di questo gruppo ha poi posto le basi per il successivo avvio del progetto Controllo di Gestione.

- **Gruppo internazionalizzazione/promozione:** muovendosi in una area altamente delicata e complessa, il gruppo si è dedicato all'analisi del sistema degli attori interni ed esterni che interagiscono in tema di promozione ed internazionalizzazione, evidenziandone criticamente il sistema delle interdipendenze. Il gruppo si è poi concentrato sullo studio della fattibilità di azioni per l'internazionalizzazione (programmazione delle attività e fattibilità del progetto di Agenzia regionale per l'internazionalizzazione). Il Gruppo ha concluso i propri lavori nel 1997, mentre lo sviluppo delle logiche di rete per l'internazionalizzazione è rimasto affidato a uno specifico progetto intercamerale Netprise guidato da Unioncamere (descritto più avanti).

- **Gruppo formazione professionale e manageriale:** il lavoro si è concentrato sulla esigenza di coordinamento degli investimenti in materia di formazione del personale camerale. Il risultato dei suggerimenti emersi durante la fase di analisi è stata l'elaborazione di un Piano Formativo Intercamerale con un orizzonte biennale, articolato per famiglie professionali e per aree di competenze da sviluppare, da cui traggono origine differenti percorsi formativi. Il lavoro preparatorio è stato ulteriormente sviluppato nel biennio successivo, arrivando a produrre quella che – a partire dal 2000 – è diventata una vera e propria "struttura virtuale" stabile, che programma, organizza e valuta attività formative per il sistema camerale regionale.

- **Gruppo interpretazione delle normative:** partendo da alcuni suggerimenti emersi nell'analisi organizzativa il gruppo ha prodotto una approfondita analisi che ha messo in luce un insieme di bisogni non soddisfatti nell'ambito della consulenza giuridico-normativa. Questo ha reso possibile la progettazione di servizi di rete innovativi, come la rete degli Sportelli di conciliazione e il Servizio Legale regionale. Soprattutto l'istituzione di questo ultimo servizio, a partire dal 1998, ha rappresentato il primo tangibile risultato dal punto di vista della capacità di produrre servizi ad alto valore aggiunto per tutte le Camere.

3.5.2. Fase 2 – La gemmazione (1998-2002)

Esaurita l'esigenza di "mappare il territorio", di scegliere comuni priorità d'azione e di trovare metodi di collaborazione soddisfacenti, il sistema era pronto per spostare la sua attenzione dall'interno all'esterno, dalla discussione sull'opportunità e i metodi del *networking* interorganizzativo alla messa in opera di iniziative comuni in grado di produrre risultati tangibili. L'analisi ed il confronto avevano messo in evidenza una serie di concrete opportunità di collaborazione in rete, ed almeno una esperienza di realizzazione di economie di sistema con la costituzione di un nuovo servizio (l'Ufficio legale intercamerale) era pronta a passare dalla fase di studio a quella di attivazione sperimentale.

Il periodo tra il 1998 e il 2002 è caratterizzato da una altissima intensità di ideazione e realizzazione di nuovi progetti di rete. È il momento nel quale la collaborazione tra le Camere fiorisce e produce un grande numero di iniziative parallele. Il network è concentrato sulla crescita e sullo sviluppo di opportunità, e l'atmosfera di fervente realizzazione di idee attira nuovi membri: a partire dal 1999 le Camere di Ferrara e di Piacenza aderiscono al network e immediatamente vengono coinvolte in diversi progetti pilota. L'indirizzo gestionale si riorienta in direzione dell'innovazione e dell'apprendimento, e la maggior parte della discussione ai vertici del progetto è dedicata a scegliere le nuove iniziative da lanciare. Ogni nodo del network (con la sola, rilevante eccezione di Unioncamere) promuove e partecipa solamente ai progetti nei quali ha un interesse particolarmente rilevante; come conseguenza si ha la gemmazione di un numero ancora più elevato di progetti, che vedono la partecipazione di un numero variabile di enti. Siamo di fronte a una prassi ancora giovane, nella quale la motivazione che guida la scelta di partecipare alle iniziative è prevalentemente basata sulle priorità di ciascun ente.

L'attenzione era concentrata sulla capacità di apprendimento, di scoperta di nuove opportunità d'azione, piuttosto che sul controllo, sulla ricerca di efficienza e la definizione e mantenimento di standard di lavoro. L'attività di coordinamento era prevalentemente lasciata ai consulenti, mentre il ruolo del Comitato Tecnico era di verifica e vaglio delle iniziative proposte. Il ruolo di Unioncamere era duplice: da un lato stimolare e promuovere la partecipazione al progetto, e dall'altro prendere parte in maniera attiva alle attività dei gruppi di lavoro, fornendo idee e proposte, ricercando partnership esterne e attivandosi per l'ottenimento di finanziamenti per i progetti. Eppure questa fase, apparentemente poco sistemica, di partecipazione contribuisce in maniera determinante a rafforzare il senso del gruppo e a legittimare il proget-

to. Tutte le iniziative che vengono generate e i loro risultati diventano infatti patrimonio comune, e quando si dimostrano particolarmente feconde finiscono per attirare la partecipazione anche di chi, da principio, le aveva viste con scetticismo o considerate poco rilevanti.

Proprio per favorire questo spirito di imitazione positiva e per mantenere forte lo slancio enfatizzando il carattere volontario e valorizzando una partecipazione attiva e convinta alle iniziative, in questa fase gli sforzi di integrazione non erano incentrati sulla ricerca di adesioni ai progetti. Al contrario la preoccupazione primaria era selezionare le idee progettuali che potessero raccogliere una sufficiente massa critica di consensi da poter essere prodotte, quindi concentrarsi sull'ottenimento di risultati e condividere in una logica di *benchmarking* le esperienze fatte, utilizzando come evidenza oggettiva della loro efficacia i riconoscimenti esterni (ad esempio l'ottenimento della certificazione per i progetti qualità) e le testimonianze del personale e dei dirigenti coinvolti. La dimostrazione della efficacia di approccio sotto il profilo dello sviluppo del senso di appartenenza alla rete e della crescita della partecipazione alle iniziative è stato l'allargamento per coinvolgere tutte le Camere di commercio della Regione. Inoltre in gran parte dei progetti si è assistito, anno dopo anno, all'aumentare dei soggetti coinvolti: sono particolarmente significativi in questo senso i casi del piano formativo e del progetto qualità che verranno descritti nel prossimo paragrafo.

I principali progetti di rete sviluppati tra il 1998 e il 2002 riguardano tutte le aree di azione delle Camere di commercio:

- Internazionalizzazione e Promozione, con il progetto Netprise per il *knowledge management* dell'offerta di servizi a supporto delle imprese che si rapportano con l'estero;
- Risorse Umane, con la progettazione e successiva attivazione del Piano Formativo intercamerale (attivato come sperimentazione nel 1997 e a regime dal 2001, tuttora attivo);
- Gestione della normativa, con il progetto di istituzione del Servizio Legale Intercamerale, che a partire dal 1999 ha permesso la realizzazione del Servizio tuttora attivo presso l'Unione regionale;
- Regolazione del mercato, con il progetto di istituzione della rete regionale degli Sportelli della conciliazione;
- I servizi anagrafici e di informazione economica, con il progetto di Certificazione di Qualità dei Registri delle imprese, poi esteso ad altri settori camerali (dal 1998 a oggi);
- La gestione economico-finanziaria, con il progetto di Sviluppo ed implementazione sperimentale del Controllo di Gestione (1998-2001) ed il progetto sperimentale per l'*E-procurement* (2001-2003) per la raziona-

lizzazione degli acquisti di beni e servizi delle Camere di commercio;

- La regolazione del mercato, con la costituzione del Gruppo di lavoro intercamerale sulla Regolazione del mercato a partire dal 2002.

Dal momento che molte di queste iniziative rappresentano i prodotti più significativi dell'attività del network, e che hanno una vita che si è estesa al di là di questa fase del progetto, rimandiamo la descrizione delle loro motivazioni, obiettivi, metodi e risultati al prossimo paragrafo, nel quale racconteremo la storia del network intercamerale dal "punto di vista" dei progetti.

3.5.3. Fase 3 – La stabilizzazione (2003-2005)

La fase della crescita tumultuosa delle attività di network è stata indubbiamente spinta dai risultati concreti che il progetto portava con sé. In alcuni casi (Servizio legale o Piano Formativo intercamerale) si sono concretizzati nella istituzione di servizi di rete che hanno consentito sensibili risparmi uniti ad un miglioramento della qualità. In un'altra occasione (l'implementazione dei sistemi qualità nei Registri imprese) il frutto delle attività è stato il miglioramento organizzativo, riconosciuto dall'ottenimento e dal mantenimento della Certificazione di Qualità. Altri benefici – di tipo più intangibile ma non meno importante – sono arrivati dal lavoro sperimentale sul Controllo di Gestione e sull'*E-procurement*, che hanno consentito uno sviluppo marcato nella cultura professionale del personale camerale e hanno reso assai più agevole la successiva introduzione dei nuovi sistemi contabili e di approvvigionamento.

Assieme ai successi è arrivata anche una serie di nuove complessità da gestire. L'aumento delle attività svolte in parallelo, l'accrescimento della loro importanza strategica per gli enti, l'esigenza di mettere a fattore comune una quantità di esperienze che – proprio per il successo dei gruppi di lavoro – aumentava in maniera esponenziale, ha reso necessario un ri-orientamento delle attività del network. Se da un lato la prospettiva era ormai di tipo sistemico, e l'attività di collaborazione in rete veniva sempre più legittimamente considerata un bene in sé, non semplicemente per risolvere problemi non gestibili a livello di singolo ente, dall'altro era necessario riportare il focus della direzione sul controllo delle attività, per evitare una dispersione delle risorse e una "esplosione" del network. Questa spinta verso la riorganizzazione delle attività si è svolta in due momenti. Innanzitutto si è avuto un primo riassetto nel 2003, che ha aiutato a dare ordine all'insieme delle attività e a riavvicinare il livello strategico, rappresentato dai

Segretari e quello operativo e sperimentale, rappresentato dai gruppi di lavoro intercamerali. A partire dal 2003 il Network è articolato in sei macro-aree di lavoro, ciascuna delle quali avente come referente un Segretario generale espressione del Comitato Tecnico, che rappresenta il punto di riferimento strategico di tutte le azioni di sistema. Le aree individuate erano:

1. Area Registro Imprese, Albi e Ruoli;
2. Area Regolazione Mercato;
3. Area Promozione e Internazionalizzazione;
4. Area Risorse Finanziarie e Controllo di Gestione;
5. Area Studi ed Informazione Economica;
6. Area Regolazione del Mercato.

All'interno di ciascuna macro-area sono stati istituiti dei "sotto-gruppi", con un coordinatore/coordinatrice e con un referente dell'Unioncamere, per agevolare ulteriormente le azioni di coordinamento da parte del nodo regionale del sistema. I coordinatori dei team network trovano supporto e fanno riferimento al referente di macro-area. Sempre a partire dal 2003, sono stati rafforzati gli strumenti attraverso i quali veniva organizzata la comunicazione e la gestione delle conoscenze prodotte dal network. Sono infatti predisposte procedure e strumenti ben definiti per gestire le attività di convocazione e verbalizzazione degli incontri dei team network. Inoltre è stato istituito l'archivio generale del progetto network, alimentato dai coordinatori e gestito da Unioncamere. È in questo anno che nasce il Portale del progetto network. Dal punto di vista del lavoro prodotto nei gruppi le principali novità nate in questa fase sono stati:

- lo sviluppo delle attività del Gruppo di coordinamento Uffici metrici, che ha prodotto un importante lavoro per la standardizzazione delle attività di ispezione e controllo svolte dai diversi uffici;
- la ripresa delle attività dei Gruppi Studi e statistica, con l'obiettivo di condividere risorse e know how;
- l'istituzione del Team sulla conciliazione, che ha contribuito a coordinare le attività a favore dello sviluppo della conciliazione delle singole Camere;
- la nascita del gruppo dei Segretari delle Commissioni provinciali dell'artigianato, che ha consentito il coordinamento delle attività di questi uffici;
- l'attivazione del Piano di marketing per l'informazione economica.

Sotto il profilo della gestione delle attività, le innovazioni avviate nel 2003 sono state portate a compimento con la riorganizzazione del 2005, che ha interessato metodo e contenuti. Malgrado gli effetti positivi dell'azione di razionalizzazione del 2003, in sede di verifica e pro-

grammazione erano emerse alcune criticità da affrontare. Il ruolo del Segretario come figura di riferimento per ciascun gruppo network si era rivelato prezioso, ma occorreva interrogarsi su come intensificare la partecipazione dei Segretari alle attività dei gruppi, valorizzando al massimo il tempo che possono mettere a disposizione. Era inoltre da mettere a punto il raccordo tra il ruolo di verifica e indirizzo del Comitato Tecnico e le attività dei gruppi network.

Il modello organizzativo per gruppi e sottogruppi rischiava a volte di essere troppo rigido, e di conseguenza si verificavano ridondanze e sovrapposizioni; ad esempio diversi sottogruppi, distinti solo formalmente, erano di fatto formati dai medesimi soggetti. Inoltre alcune strutture previste dalla riorganizzazione, concettualmente corrette, erano concretamente poco utili: quelli originariamente individuati come i gruppi network di coordinamento delle singole aree esistevano solo sulla carta, dato che il lavoro di ricerca e sperimentazione veniva effettivamente portato avanti nei sottogruppi. La correzione proposta si basava su un'osservazione: nell'ambito del network si realizzavano attività e si perseguivano obiettivi di due tipi logici diversi: da un lato vi erano i sottogruppi che svolgevano una funzione di confronto, raccordo, integrazione tra le attività svolte in diverse Camere di commercio. Dall'altro esistevano sottogruppi strumentali a progetti specifici, come la realizzazione di una analisi o la progettazione e sperimentazione di nuovi servizi. Obiettivi e funzioni così intrinsecamente differenti richiedevano metodi di lavoro distinti.

Sono quindi rimaste invariate le sei aree di lavoro, ma sono stati eliminati i gruppi network di coordinamento delle stesse, e sono rimasti solo i gruppi di lavoro, distinti tra attività di coordinamento e di progetto. Nella tabella sono illustrate le differenze tra le due tipologie:

Tipo	Gruppi di coordinamento	Gruppi di progetto
Obiettivo	Condividere informazioni e definire soluzioni tecniche e/o linee strategiche da proporre al Comitato Tecnico dei Segretari, che può renderle applicabili a tutte le Camere.	Realizzare un progetto in un arco di tempo stabilito. In sostanza ha l'obiettivo di realizzare un "prodotto" definito (uno studio, un progetto di servizio).
Durata	Illimitata.	Definita: deve produrre risultati entro una data, oltre la quale cessa di esistere.

3. LA STORIA E I PRODOTTI DEL PROGETTO NETWORK

Tipo	Gruppi di coordinamento	Gruppi di progetto
Partecipanti	Soggetti aventi un livello rilevante di autonomia decisionale, possibilmente in rappresentanza di tutte le Camere, e in genere appartenenti alla medesima funzione.	Tutti i soggetti con le competenze utili alla realizzazione del progetto, se necessario provenienti da diverse funzioni. Non è indispensabile la partecipazione di tutte le Camere.
Coordinatore	Ha il compito di facilitare e moderare la discussione tra i partecipanti. È possibilmente un dirigente o comunque un funzionario riconosciuto per la sua leadership tecnica.	Ha una funzione di <i>project manager</i> , con la piena responsabilità della gestione. Il suo ruolo è pianificare, dirigere, valutare e controllare l'andamento del progetto.
Metodo di lavoro	Si riunisce con cadenza definita. Può costituire gruppi di progetto con obiettivi e "budget" limitati.	Vanno definiti i <i>deliverables</i> (prodotti da consegnare in tempi definiti), le attività e le scadenze. Ogni progetto deve avere un budget (in termini di giornate/uomo a disposizione, utilizzo consulenti esterni) tenuto sotto controllo dal p.m.
Decisione della istituzione	L'istituzione è decisa dalla Convention annuale.	L'istituzione è decisa dal Comitato Tecnico. Il mandato può essere rinnovato

È stato rilanciato inoltre il concetto che le attività di network richiedono un buon livello di flessibilità, ad evitare che il network si burocratizzi. Devono quindi essere possibili, nell'ambito dei gruppi esistenti o come integrazione tra le loro attività, iniziative di network "spot", come l'organizzazione di gruppi di studio, giornate a tema, sottogruppi di progetto, senza che sia necessaria la istituzione di nuovi gruppi network formalizzati. In questa nuova organizzazione il discrimine tra l'opportunità di creare nuovi gruppi "formali" può essere dato dall'esigenza di svolgere attività di coordinamento o di studio complesse, che richiedono un rilevante investimento di risorse per la loro realizzazione, ad esempio un alto numero di giornate di lavoro dedicate da parte dei partecipanti, oppure l'utilizzo di consulenti esterni. Il ruolo

dei Segretari è stato confermato, anzi ne è stata ribadita la centralità, esplicitando la necessità di ampliare lo spazio da dedicare al progetto nei Comitati tecnici dei Segretari, dedicando almeno la metà del tempo negli incontri alla valutazione e indirizzo delle attività del network. Infine è stato istituzionalizzato il ruolo della Convention annuale dei Segretari Generali come momento focale dell'attività e luogo di definizione delle linee guida (poliennali) sullo sviluppo del progetto.

3.5.4. Fase 4 – L'innovazione e il rilancio

La Convention dei Segretari generali, tenuta a Dozza nell'ottobre 2005, ha approvato la scelta di un ritorno alle origini del network, che deve tornare a caratterizzarsi come il **“cantiere dell'innovazione”** del sistema camerale. Nel 2006 ci si è concentrati sull'attivazione, in una logica di rete, di sperimentazioni innovative di alcune tipologie di attività camerali, suscettibili di produrre economie di scala o di specializzazione. Sono stati individuati 4 progetti “bandiera” per il 2006:

- **Portale regionale delle imprese.** Il progetto telematico regionale si aggancia alla realizzazione del portale nazionale *www.impresa.gov.it*, che offre un punto di accesso unitario, specializzato nelle informazioni utili alle aziende. Il progetto si basa su uno studio di fattibilità – commissionato a Unioncamere dalla Regione – per “l'erogazione di servizi telematici integrati alle imprese dell'Emilia-Romagna”, e che costituisce la premessa ad una progettazione comune di servizi alle imprese con la partecipazione degli enti locali, della Regione e delle Camere di commercio.

- **Piano di comunicazione integrata di sistema.** Diverse iniziative potrebbero rientrare in questo piano, quali la diffusione e l'utilizzo del nuovo brand del sistema camerale, già adottato dall'Unione regionale e che dovrebbe essere integrato nell'immagine coordinata delle singole Camere di commercio; la omogeneizzazione sul piano grafico di tutti gli strumenti di comunicazione (*on-line* e cartacei) delle Camere di commercio e dell'Unione regionale, nonché dei siti internet; lo sviluppo della riflessione sulle potenzialità della dizione **“Camera dell'economia”**, già adottata nello Statuto della Camera di commercio di Bologna.

- **Integrazione delle banche dati e degli osservatori.** Il progetto è finalizzato a creare un sistema informativo in grado di integrare statistiche e dati attualmente gestiti da diversi enti. La realizzazione richiede lo svolgimento di alcune fasi: l'individuazione delle informazioni statistiche da mettere in comune; il monitoraggio in ambito regionale sul “chi fa che cosa” per sapere quali statistiche vengono

realizzate, da quale ente e con quali modalità; l'individuazione della modalità di confronto e codifica dei dati; lo sviluppo di una piattaforma software che raccolga le informazioni e che ne consenta la ricerca; l'eventuale commercializzazione dai dati, dando seguito a quanto sviluppato nel gruppo network sulla informazione economica.

• **Rete camerale per l'innovazione e il trasferimento tecnologico.** L'obiettivo è sostenere i processi d'innovazione delle imprese del territorio, attraverso interventi di informazione/orientamento e la progettazione di servizi in rete. Di conseguenza, il progetto deve essere finalizzato ad avviare un processo di monitoraggio sistematico dei fabbisogni tecnologici delle imprese, sperimentare un sistema informativo per la gestione degli stessi alimentato dalle Camere di commercio e contribuire a promuovere lo sviluppo di reti per l'innovazione e il trasferimento tecnologico, imperniate sulla collaborazione tra Aster, Università, centri di ricerca, per rendere le informazioni fruibili alle imprese e facilitare l'incontro tra i detentori dell'innovazione ed il mondo imprenditoriale.

Per ciascuno dei progetti bandiera è stato deciso di attivare un Gruppo network, con obiettivi definiti dal Comitato Tecnico dei Segretari generali. Verrà rafforzato il ruolo di coordinamento dell'Unione, per potenziare l'attività di **osservatorio delle attività camerali** e di **benchmarking** delle migliori esperienze e progetti di intervento: oltre all'analisi di pratiche, standard di prestazione e progetti di ogni Camera, verranno realizzate azioni di circolazione delle informazioni e di trasferimento delle **best practices** all'interno del sistema.

Si vede quindi come la focalizzazione strategica è tornata a riproporsi sul versante esterno, dei risultati, dell'apprendimento e dell'innovazione. Non però un vero e proprio ritorno alle origini, visto che l'esperienza costruita ha dato vita a una cultura sistemica che, dieci anni fa, era solamente un ideale. Dunque siamo entrati in una nuova fase di vita del progetto, nella quale la spinta all'innovazione si sposa alla logica del network, del team interorganizzativo. Siamo quindi di fronte all'inizio di una nuova era delle attività di network, nella quale il network come attività "altra", distinta dalle normali funzioni svolte da ciascun ente, cessa di esistere. Diventa cioè una parte integrante dell'agire organizzativo di ciascuna Camera, percepita da ogni ente come una propria naturale estensione.

3.6. La prospettiva “locale”: le singole azioni progettuali

Abbiamo visto che la storia del progetto network può essere letta a un altro livello, facendo la cronaca della nascita e dello sviluppo dei principali progetti nati in seno alla rete delle Camere di commercio. Si tratta di progetti di ampio respiro e che hanno coinvolto (o stanno tuttora coinvolgendo) un grande numero di soggetti, e che si configurano a volte come esempi di organizzazione virtuale, in quanto strutture stabili che vanno al di là dei confini formali degli enti (come per il caso del Piano Formativo Intercamerale), a volte come strutture di implementazione, ovvero insiemi di soggetti provenienti da diverse realtà che si incontrano per perseguire una comune politica (è il caso ad esempio del Progetto Informazione Economica), e in qualche altro caso sono propriamente esempi strutturati di attività condotte parallelamente in una logica di *benchmarking* (il Progetto Qualità rientra in questa categoria).

Fare una cronaca del progetto significa allora raccontare la storia (o meglio le storie) di ciascuna di queste iniziative, i cui risultati costituiscono il principale valore aggiunto prodotto per il sistema camerale e i suoi clienti. Come vedremo gli esiti di questi progetti sono differenti. In alcuni casi il loro successo è stato indiscutibile e si sono trasformati in strutture interorganizzative stabili al servizio del sistema. In altri casi hanno permesso lo sviluppo di conoscenze e metodi che hanno trovato applicazione chiara e immediata nei servizi camerali. Ma anche nei casi nei quali i progetti hanno chiuso il loro ciclo di vita senza ottenere completamente gli obiettivi che si erano inizialmente prefissi (come nel caso del Progetto Controllo di Gestione) la loro ricaduta in termini di competenze acquisite e di apprendimento organizzativo è stata rilevante e preziosa.

3.6.1. *Il servizio legale intercamerale (dal 1997)*

Il Gruppo network sulle interpretazioni normative, formatosi già nella fase di avvio del network, ha formulato la proposta di attivarlo dopo un lavoro articolato ed approfondito che ha preso le mosse dall'analisi della domanda di interpretazione normativa proveniente dalle Camere di commercio e dalla valutazione del grado di copertura della stessa. Questo lavoro si è basato sia sui risultati dell'analisi organizzativa interna alle Camere, promossa e realizzata nella prima parte del progetto, sia sul confronto serrato tra i componenti che hanno messo al servizio del gruppo la propria esperienza, la propria preparazione e le conoscenze maturate nel corso di anni. L'analisi della domanda di

interpretazione normativa ha messo in luce che il bisogno di consulenza legale delle Camere è caratterizzato da un elevatissimo grado di complessità e di specializzazione. Anche il volume delle richieste era in salita, come conseguenza del sempre maggior grado di autonomia funzionale acquisita dalle Camere di commercio e del graduale processo di diffusione delle responsabilità interno agli organici.

La proposta era sostanzialmente di istituire un servizio di carattere consulenziale, in grado di garantire tempestività, chiarezza, certezza ed efficacia nell'espletamento delle funzioni amministrative e promozionali che le Camere, attraverso dirigenti e funzionari, sono chiamate ad assolvere. Le esigenze di supporto riguardavano sia le decisioni e le azioni intraprese sul piano interno, e relative all'organizzazione e gestione della struttura e del personale, che quelle con implicazioni sul piano esterno, afferenti alle relazioni con il reticolo istituzionale e sociale. L'idea di costruire uno strumento comune a servizio delle Camere, in grado di fornire interpretazioni efficaci della normativa in tempi brevi e a costi ridotti grazie alle economie di scala può apparire – con il senno di poi – di ovvia utilità e di semplice realizzazione, l'unica difficoltà immaginabile quella di dotare il servizio di competenze di alto livello. Eppure, per arrivare a questo risultato era necessario superare una barriera culturale: fino a quel momento la conoscenza delle normative costituiva un know-how essenziale nell'ente, e questo produceva scetticismo in merito alla opportunità di affidare a un servizio "esterno" (per quanto istituito in seno all'Unione regionale) il controllo del "nucleo tecnologico" dell'attività. Si arrivava a paventare l'emergere di atteggiamenti di graduale deresponsabilizzazione dei livelli dirigenziali camerale nel momento in cui avessero potuto affidarsi ad un "oracolo" in grado di risolvere dubbi normativi, sottraendo loro quello che in un modello burocratico è un compito essenziale.

Il lavoro di confronto e studio realizzato in seno al gruppo ha contribuito in maniera decisiva a fugare questi timori, sia chiarendo che i dirigenti avrebbero mantenuto comunque la piena titolarità delle funzioni che la legge attribuiva loro, che prevedendo un'attivazione graduale del servizio, che ha permesso sia la sperimentazione delle modalità di erogazione che la diffusione della consapevolezza circa la sua utilità. In fase sperimentale il servizio concentrava la propria attività sulle risposte ai quesiti che le Camere di commercio decidevano di sottoporgli, in collegamento con l'ufficio legale istituito in seno all'Unioncamere nazionale. Tra i quesiti formulabili al servizio sperimentale erano esclusi quelli riguardanti il Registro delle imprese, in riconoscimento della marcata autonomia che la norma concedeva a ciascun Conservatore (e Giudice delegato), il che rendeva particolar-

mente complessa e delicata la materia. Era già previsto che a regime il servizio avrebbe potuto estendere la propria attività sia ai quesiti relativi al Registro che all'assistenza in giudizio delle Camere di commercio, arrivando a organizzare una banca dati legislativa e giurisprudenziale che consentisse un efficace e tempestivo aggiornamento, ma anche la raccolta dei documenti e delle testimonianze relativi alle più significative esperienze dal punto di vista legale.

Il progetto, approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Unioncamere regionale e parzialmente finanziato dal Fondo di perequazione è stato avviato nel novembre 1998 con l'assunzione di una giovane avvocato con esperienza in materia di diritto amministrativo, collocata presso l'Unione regionale. Per rafforzare il valore della rete ed evitare la istituzionalizzazione del servizio, si è scelto di mantenere attivo il gruppo anche all'indomani della creazione del servizio, allargandolo a comprendere anche la nuova responsabile. Nella fase di avvio avevano aderito al Servizio le Camere di commercio di Bologna, Forlì-Cesena, Modena, Ravenna, Reggio Emilia e Rimini; nel 1999 si sono aggiunte anche le Camere di Ferrara, Parma e Piacenza, rendendo l'esperienza di livello pienamente regionale. Il servizio è – ad oggi – pienamente attivo, e ha prodotto centinaia di pareri scritti, concernenti le più svariate questioni (amministrazione del personale, appalti, Registro delle imprese, protesti cambiari, tenuta albi e ruoli, concorsi, ecc.), oltre ad una grande quantità di pareri e/o informazioni richiesti per le vie brevi.

3.6.2. Il progetto qualità (dal 1998)

Il progetto qualità nasce in seno al Gruppo network sul Registro imprese come risposta ad una esigenza di miglioramento organizzativo e innovazione del servizio. Il lavoro di analisi e comparazione svolto dal gruppo nel 1996-1997 aveva messo in luce che esistevano spazi di miglioramento nel modo in cui le Camere gestivano la funzione di Registro delle imprese. Per cogliere queste opportunità era sufficiente comparare le diverse esperienze, dato che l'impostazione autonomista della norma aveva dato la possibilità a ogni ente di procedere alla riorganizzazione delle modalità di gestione del Registro. Di conseguenza esisteva un ampio repertorio di soluzioni e di esperienze che potevano essere utilizzate, in una logica di *benchmarking* collaborativo, per ottimizzare i processi di registrazione, archiviazione e diffusione dei dati sulle imprese.

Eppure l'esperienza di progettazione organizzativa che ciascuna Camera aveva intrapreso per la ristrutturazione dei propri servizi

anagrafici e di informazione economica all'indomani dei profondi cambiamenti introdotti dalla Legge di Riforma era troppo recente per poter essere messa in discussione. Inoltre le esigenze di standardizzazione dei processi si scontravano con la volontà di autonomia gestionale, per non parlare delle prassi di lavoro consolidate e delle idiosincrasie dei Giudici delegati.

Occorreva allora una nuova sfida, un obiettivo che focalizzasse le energie delle Camere verso l'ottenimento di una meta di prestigio, e che al tempo stesso consentisse, nel perseguimento del risultato, di ottenere un concreto miglioramento nei processi e una condivisione delle esperienze tra diversi Enti.

La soluzione in grado di conciliare le diverse esigenze è stata attivare un progetto per la implementazione di un Sistema Qualità del Registro conforme alla norma ISO9002/1994, e di ottenere la certificazione dello stesso. L'iniziativa era quanto mai innovativa e ambiziosa: nel 1998 solamente una Camera di commercio, quella di Bergamo, aveva ottenuto una certificazione di qualità ISO9000 per i propri servizi, e il progetto si proponeva di sviluppare, in parallelo, 5 sistemi qualità per i Registri di Modena, Reggio Emilia, Ravenna, Forlì-Cesena e Rimini, lavorando in una logica di rete, standardizzando le modalità di analisi dei processi e ideando comuni modelli gestionali, realizzando nel contempo un costante scambio di esperienze sulle concrete modalità di gestione.

Il progetto, ammesso ai finanziamenti del Fondo di perequazione, è stato affidato alla direzione tecnica dei consulenti Net Working (che nelle fasi iniziali hanno lavorato sotto lo standard di Profingest). Tra gli obiettivi c'erano oltre che l'ottenimento della certificazione, anche la riorganizzazione dell'Ufficio, la reingegnerizzazione delle procedure e il riorientamento al cliente della cultura organizzativa espressa nel processo di erogazione del servizio. Nel luglio 1998, con l'attivazione del Gruppo di riferimento, composto dai Conservatori, dai responsabili del settore e del servizio, e dagli Assicuratori di Qualità individuati, e con la realizzazione di due seminari di presentazione al personale dei Registri imprese, il progetto ha formalmente preso avvio. Il percorso verso l'ottenimento della certificazione era stato articolato su otto fasi:

1. Formazione preliminare a tutto il personale coinvolto sulle logiche e sugli strumenti della qualità, con percorsi e livelli di approfondimento differenziati a seconda del ruolo: direzione (comitato di pilotaggio), personale coinvolto nel processo di riprogettazione, altro personale del servizio.

2. Definizione della vision del Sistema Qualità nel suo complesso (Politica della Qualità), degli obiettivi e degli standard di processo.

3. Mappatura dei processi da inserire nel campo di applicazione del sistema, definizione delle specifiche esigenze di riprogettazione e di standardizzazione dei processi e definizione degli obiettivi e standard di miglioramento atteso.

4. Istituzione e avvio del lavoro dei Gruppi di miglioramento per l'analisi dei processi, orientata al miglioramento, alla standardizzazione e alla definizione delle procedure di prescrizione. In questo ambito viene avviato il processo di ridefinizione in itinere delle procedure e redazione della documentazione richiesta dalla norma ISO 9001/2000 e di quella necessaria per le esigenze di standardizzazione dei processi e di conservazione del know how dell'ente.

5. Individuazione e formazione specializzata dei responsabili del Sistema Qualità e dei Verificatori interni con rilascio di autorizzazione CEPAS alla realizzazione delle Verifiche Ispettive interne (a seguito di esame al termine del corso).

6. Predisposizione della documentazione del Sistema Qualità: manuale, procedure obbligatorie e facoltative, istruzioni di lavoro, elenchi e documenti di supporto, mappatura delle registrazioni e dei documenti di origine esterna.

7. Attivazione del sistema di gestione progettato, prevedendo assistenza al monitoraggio dei processi (raccolta e gestione non conformità, analisi statistiche, strumenti di *customer satisfaction*, Audit interni), e assistenza al processo di decisione e pianificazione conseguente (assistenza ai riesami della Direzione, alla pianificazione della formazione, Audit).

8. Realizzazione dell'Audit da parte dell'ente di certificazione per verificare la conformità del sistema alla norma di riferimento.

Tutte le attività si sono sempre realizzate in una logica di rete, intesa non solo come opportunità per economie di scala (formazione del personale, condivisione di strumenti e documentazioni di carattere trasversale) ma anche e soprattutto come occasione unica per scambiare idee ed esperienze sulla progettazione dei processi di erogazione del servizio. L'interscambio tra i responsabili dei sistemi qualità, realizzato tramite la partecipazione a gruppi di coordinamento intercamerali, la realizzazione di verifiche ispettive incrociate, il confronto dei documenti e degli strumenti di gestione prodotti, ha consentito sia la diffusione di soluzioni organizzative che un rapido e ragguardevole sviluppo della professionalità nel personale. I Registri delle imprese delle Camere di Modena, Ravenna, Reggio Emilia e Rimini hanno ottenuto la Certificazione di Qualità secondo la norma ISO 9002 nel dicembre 1999; Forlì l'ha ottenuta nel gennaio 2000. L'obiettivo definito all'inizio del progetto è stato raggiunto nei tempi e con le modalità previste.

Al di là del prestigio acquisito, il principale valore del progetto sta nel fatto che il risultato è stato ottenuto all'interno del network e strettamente in una logica di rete, fatto unico, al momento della sua realizzazione, nella Pubblica Amministrazione italiana. E ancora l'attivazione dei sistemi qualità ha rappresentato e continua a rappresentare un'occasione unica per riprogettare l'organizzazione interna ed i processi di erogazione dei servizi secondo logiche di miglioramento continuo, con evidenti benefici per i clienti (in termini di tempi di erogazione dei servizi, tempi di attesa, maggiore trasparenza dei processi, leggibilità e fruibilità delle informazioni). A ulteriore testimonianza del successo di questo primo ciclo del Progetto Qualità è l'adesione ad esso delle Camere di commercio di Bologna, Piacenza e Ferrara, che si sono poste l'obiettivo del raggiungimento della certificazione entro la fine del 2000, cosa puntualmente ottenuta.

All'inizio del 2001 gli obiettivi iniziali erano stati pienamente raggiunti: otto dei nove Registri delle imprese erano certificati, e condividevano non solo una esperienza di successo, ma una comune e consolidata metodologia per la gestione organizzativa, che consentiva sia un migliore presidio dei processi che una maggiore confrontabilità delle esperienze. Chiuso con successo questo primo ciclo, si apriva una nuova fase per la vita del Progetto Qualità, che vedeva rinnovati i suoi obiettivi e le sue prospettive.

Mentre alcuni enti, ottenuti i risultati desiderati, si sono concentrati sul consolidamento dell'esperienza, limitandosi alla manutenzione del sistema e all'aggiornamento alla nuova norma ISO9001/2000, la dirigenza delle Camere di Bologna e Ravenna, convinte dai risultati ottenuti in termini di miglioramento delle capacità di gestione dei servizi hanno spinto più in alto l'asticella, intraprendendo una nuova sfida, che rinnovava i metodi e lo spirito della fase precedente. Consapevoli che un Sistema Qualità non si presta ad essere delimitato per lungo tempo ad un solo comparto organizzativo, poiché ciò significa non utilizzare a pieno le potenzialità dei nuovi strumenti di gestione introdotti, le Camere di Bologna e Ravenna hanno pianificato l'estensione ad altri comparti, sviluppando un contagio positivo all'interno delle loro organizzazioni. Il primo, logico passaggio è stato l'ampliamento del Sistema Qualità a ricomprendere un reparto che per metodologie, funzioni e cultura era particolarmente prossimo al Registro imprese, l'ufficio Albi e Ruoli e i Servizi Amministrativi.

Una volta ottenuta, nel febbraio 2002 la certificazione per queste aree, si è passati al più ambizioso obiettivo di allargare le logiche della qualità a un settore totalmente diverso, che si trovava a fronteggiare una complessa trasformazione nei metodi e nelle logiche di lavoro a

seguito dell'introduzione del nuovo regolamento di contabilità e della modifica delle normative sull'approvvigionamento: i Servizi Amministrativi e del Provveditorato. Nel caso di Bologna si voleva usare l'introduzione del Sistema Qualità non solo come occasione di miglioramento continuo e incrementale dei processi, ma anche di riordino e riprogettazione delle attività, da realizzarsi con la piena collaborazione e partecipazione del personale, per assicurarsi che non emergessero scollamenti tra la previsione formale e la prassi operativa. Con il 2004 anche questo obiettivo è stato raggiunto e, sull'onda del successo ottenuto, si è decisa l'estensione ulteriore del Sistema Qualità della Camera di Bologna al Settore Affari Interni e Promozione, raggiungendo la meta nel novembre 2005.

Al di là degli importanti riconoscimenti formali ottenuti con le certificazioni del sistema, il valore aggiunto dell'esperienza del Progetto Qualità è stato soprattutto nella introduzione di una nuova cultura gestionale, basata sul monitoraggio attento e oggettivo delle prestazioni e del rapporto con la clientela, nella ricerca costante di soluzioni di miglioramento, in un più ricco e proficuo interscambio comunicativo tra i diversi livelli gerarchici e tra diversi uffici. Ma ancora di più, a costituire il più grande successo di questo progetto è stata l'adesione convinta e il supporto costante del personale camerale che, superate le prime reazioni di scetticismo, ha compreso e abbracciato le opportunità di miglioramento del lavoro offerte da una piena applicazione dei principi delle norme ISO9000. Perché la qualità era nelle persone.

3.6.3. Il progetto controllo di gestione (1998-2003)

I lavori sono iniziati nel mese di novembre 1998 con la riattivazione del Gruppo di Sperimentazione sui Servizi Amministrativi. Le Camere coinvolte erano sei e al Gruppo hanno partecipato i Ragionieri Capo ed alcuni dei loro principali collaboratori. Di fatto, il Gruppo è partito "da zero" sviluppando anche in chiave formativa tutto il processo di controllo di gestione dell'ente camerale, seguendo come linea guida i dettami del Nuovo Regolamento di contabilità. Dal punto di vista metodologico, i lavori si sono sostanzialmente articolati in tre fasi:

1. analisi dei bilanci consuntivi di ciascuna Camera e loro ridefinizione secondo la logica e le determinazioni del nuovo Regolamento di contabilità. Obiettivo di questa fase era lo studio delle modalità (e delle implicazioni tecnico-organizzative) di applicazione del nuovo sistema contabile;
2. redazione del Nuovo Piano dei Conti Sperimentale, dei Centri di

Costo e di Responsabilità, delle fasi del processo di *budgeting* e di controllo. Obiettivo di questa fase era l'acquisizione della cultura di *budgeting* e controllo in termini di presidio tecnico-organizzativo, oltre che la progettazione dei principali strumenti necessari. In questa fase il Gruppo ha promosso un incontro con Infocamere per verificare la compatibilità tra le azioni intraprese e il software in via di elaborazione;

3. redazione del Manuale di Budgeting e Controllo, Piano di diffusione del sistema all'interno degli enti e simulazione del budget 2000 in alcuni settori individuati dal gruppo in ciascuna Camera coinvolta. Obiettivo di questa fase era simulare l'utilizzo del sistema messo a punto, diffondendone la conoscenza nelle Camere di commercio e creando le premesse per sperimentare attivamente il controllo di gestione.

Questa fase del progetto ha prodotto un Manuale di Budgeting e Controllo, passaggio fondamentale per lo sviluppo di un sistema di pianificazione più ampio ed adeguato alle esigenze e al livello di complessità delle Camere di commercio facenti parte del sistema. Altro importante obiettivo raggiunto è la creazione di una cultura del controllo di gestione e di presidi organizzativi in grado di governare un processo fino ad allora sconosciuto ed inapplicato. La creazione di un gruppo di persone in grado di confrontarsi e di governare il *budgeting* e il controllo di gestione rappresentava un valore aggiunto di enorme importanza per il sistema nel suo complesso. Il progetto ha dovuto fare i conti con rilevanti difficoltà derivanti dai cambiamenti organizzativi all'interno di alcune realtà camerali, che costringevano a riprogettare in corso d'opera i centri di costo. Condizionamenti derivavano inoltre dai tempi e dalle modalità di realizzazione del software di gestione contabile da parte di InfoCamere; il nuovo sistema per governare i centri di costo non era ancora implementato, costringendo a una attività di calcolo manuale.

Con il 2001 si è passati dalla fase di studio a quella di sperimentazione vera e propria, con il coinvolgimento delle Camere di Bologna, Modena, Piacenza, Ravenna e Rimini. La logica dell'intervento si sostanziava nella presenza dei consulenti nelle Camere di commercio per sperimentare, all'interno di un'area organizzativa concordata, lo sviluppo di un sistema di *budgeting* e controllo utilizzando il know-how sviluppato nelle fasi precedenti del progetto, mentre il Gruppo network svolgeva una funzione di coordinamento e di confronto sulle sperimentazioni in atto. Purtroppo i lavori del Gruppo sono stati condizionati dal prolungato rinvio del nuovo Regolamento di contabilità, che ha determinato la scelta, nel 2003, di interrompere i lavori sul controllo di gestione.

La traccia lasciata da questo progetto è stata meno tangibile rispet-

to ai precedenti, dal momento che – a causa di contingenze esterne al network – non è stato praticabile il passaggio dalla fase sperimentale a quella di applicazione sul campo. Infatti non era ancora disponibile il quadro normativo all'interno del quale collocare il modello di Controllo di Gestione, e questo ha reso impossibile la concreta implementazione del sistema. Tuttavia esso ha permesso una fondamentale evoluzione nella professionalità del personale coinvolto, che ha potuto contare sia sul supporto di consulenti e formatori esperti che sul confronto costante con i colleghi delle altre Camere, maturando quelle conoscenze e competenze che hanno permesso successivamente di gestire il passaggio al nuovo sistema di contabilità.

3.6.4. *Il piano formativo intercamerale regionale (dal 1999)*

La proposta della realizzazione di un Piano Formativo Intercamerale di respiro annuale nasce dalle riflessioni del Gruppo formazione professionale e manageriale, che comincia ad affrontare il tema a partire dall'inizio delle attività del network, nel 1997, sviluppando un progetto approvato dal Comitato Tecnico nel 1999. Lo scopo del Piano era trovare una risposta formativa alle sfide organizzative e gestionali presentate dalla riforma della Pubblica Amministrazione che aveva coinvolto le Camere di commercio, e si proponeva di realizzare un'offerta di formazione mirata e vicina alle reali esigenze di crescita professionale del personale camerale.

Infatti, il nuovo assetto istituzionale delle Camere di commercio, sancito dalla legge n. 580 e dalle leggi "Bassanini", aveva fatto emergere l'esigenza di operare una trasformazione sostanziale dei modelli di relazione con il sistema socio-economico, richiedendo di incrementare lo standard di qualità dei servizi erogati ed implementarne di nuovi, di sviluppare nuovi rapporti con il contesto istituzionale locale e di attuare nuove politiche di sviluppo delle risorse umane. Questo contesto richiedeva essenzialmente la ricerca di flessibilità organizzativa anche attraverso la valorizzazione delle risorse umane: di conseguenza l'investimento formativo, sia sulle competenze di tipo tecnico che sul consolidamento di abilità e comportamenti gestionali diventava una priorità strategica.

Il Piano Formativo Intercamerale, concepito come percorso poliennale, proponeva una logica di formazione permanente a supporto dello sviluppo strategico del sistema, definendo un'offerta formativa studiata appositamente per il sistema stesso, continuamente aggiornata di anno in anno. Al tempo stesso, la scelta di sviluppare un piano

comune tra le Camere avrebbe consentito di realizzare notevoli economie di scala e di varietà, in relazione sia ai costi della formazione che alle logiche di apprendimento.

La progettazione e gestione di un Piano così impostato richiedeva lo sviluppo di un network ancora più ampio, che coinvolgesse i fornitori della formazione. Fin dal principio l'Unione Regionale ha deciso per una politica di coinvolgimento delle principali Società di formazione facenti parte del sistema, vale a dire CTC (Azienda speciale della Camera di Bologna), IFOA, Istituto Tagliacarne, oltre a Pro.Fin.Gest. ed InfoCamere. A ciascuna società è stato chiesto di formulare una proposta congiunta per la realizzazione del Piano formativo, tenendo conto delle rispettive aree di specializzazione; ciò ha generato indubbiamente una dinamica complessa, in quanto nessuna di queste strutture aveva lavorato sistematicamente insieme con le altre.

Il Piano formativo prodotto per il 2000 era articolato per famiglie professionali ed aree tematiche: dall'incrocio di queste scaturivano percorsi formativi destinati alle diverse famiglie professionali individuate. In questa prima fase di realizzazione del Piano, il sistema camerale aveva individuato tre famiglie professionali alle quali destinare prioritariamente le azioni formative: Dirigenti, Responsabili di Unità Organizzativa e Neo-Assunti. Per ciascuna area tematica e per ciascuna famiglia professionale venivano proposti una serie di eventi tra loro integrati, che comprendevano seminari, corsi di formazione e corsi brevi di addestramento. La configurazione di questa prima fase del Piano si caratterizzava per la proposta di percorsi formativi significativi per durata complessiva ed intensità didattica, ma articolati in una serie di eventi brevi (massimo due giorni d'aula) distanziati l'uno dall'altro.

Una volta proposto il programma dei percorsi e delle iniziative formative, le singole Camere potevano accedere al piano iscrivendo il proprio personale, sia prevedendo la partecipazione ad un intero percorso, che limitandosi ad alcuni eventi selezionati all'interno degli stessi. Una volta pervenuto un numero sufficiente di iscrizioni, gli eventi venivano calendarizzati; in ogni caso le attività si realizzavano nell'ambito di un budget complessivo assegnato al Piano, nel senso che nuove edizioni di corsi potevano essere erogate sino alla completa estinzione del budget disponibile. Un aspetto che fin dalla prima edizione è stato particolarmente curato è stato la valutazione dei risultati della formazione, sia allo scopo di monitorare la qualità dei servizi erogati, che di raccogliere utili indicazioni per le future edizioni del Piano, sia sul piano dei contenuti che su quelli delle metodologie didattiche e della logistica.

Questo monitoraggio è avvenuto sia con l'utilizzo di questionari di

feedback per partecipanti e docenti, che grazie all'inserimento della figura del coordinatore e dei tutor d'aula, le cui osservazioni hanno permesso di intraprendere azioni di miglioramento con tempestività. L'esperienza del 2001 ha dimostrato l'efficacia del feedback: la partecipazione è significativamente aumentata rispetto alla prima edizione. Con il Piano 2002, su proposta del Coordinamento, la rilevazione dei bisogni formativi si è arricchita di un nuovo metodo: la realizzazione di un focus group tra le Camere di commercio. Questa forma di confronto a livello di sistema ha preso spunto dalla valutazione dei risultati delle precedenti edizioni, e ha consentito di evidenziare le criticità emerse, sia sul piano organizzativo che su quello dei contenuti, e di suggerire proposte per un progressivo miglioramento della qualità dell'iniziativa. In particolare sono emerse alcune aree di miglioramento:

- l'opportunità di organizzare gli eventi formativi facendo riferimento non tanto alle aree organizzative, quanto alle famiglie professionali, visto che è stata rilevata l'eterogeneità dei partecipanti ai corsi;
- l'opportunità di organizzare un minor numero di corsi, caratterizzandoli maggiormente sul piano della qualità dei contenuti e sulle competenze dei docenti;
- l'esigenza di informare più compiutamente i partecipanti in merito ai contenuti dei corsi di formazione;
- l'esigenza di lasciare più tempo, nello svolgimento dei corsi, alle attività di "laboratorio", cioè alle esercitazioni;
- la necessità di sviluppare percorsi ad hoc per il livello dirigenziale sui temi dello sviluppo delle risorse umane e della comunicazione interna, anche per potenziare la capacità dei vertici di allineare le strategie formative con quelle generali del sistema camerale.

Ogni Camera di commercio, con il supporto di una scheda di rilevazione, si è poi impegnata a raccogliere, per aree tematiche, i più specifici bisogni formativi ai quali il Piano successivo doveva indirizzarsi. Grazie a questo ulteriore affinamento dei metodi, la quarta edizione del Piano ha avuto un successo ancora maggiore: per la prima volta tutte le Camere hanno valutato positivamente le opportunità offerte dal Piano Formativo, aderendo alla quasi totalità degli eventi formativi. Per una migliore gestione della complessità dell'architettura formativa si è orientata la tempistica di svolgimento dell'intero piano su due annualità (da marzo 2003 a marzo 2004). I principi che hanno governato la quarta edizione sono scaturiti da un autentico processo di *networking* degli attori coinvolti: il gruppo dei Segretari generali, i coordinatori interni alle Camere, il referente del gruppo network "Gestione Risorse Umane", il Coordinamento Unioncamere e i consulenti Net Working, incaricati del coordinamento tecnico dei lavori.

È stato privilegiato un nuovo approccio alla formazione, basato sull'utilizzo della metodologia del laboratorio. Con lo scopo di dare maggior visibilità alla *expertise* dei partecipanti nei rispettivi contesti organizzativi privilegiando la cultura organizzativa scaturita in chiave di sistema. Questo obiettivo si è concretizzato con l'attivazione di un processo di integrazione e valorizzazione di conoscenze e pratiche pregresse insieme ad altri contenuti, possibilità comportamentali, soluzioni ai problemi. La formazione di sistema è potenziata dalla realizzazione di una piattaforma informatica condivisa. In questo spazio web i partecipanti hanno l'opportunità di visionare i dettagli degli eventi formativi, il materiale didattico e una bibliografia ragionata forniti dalle strutture coinvolte, ritrovare i lavori prodotti nella fase finale dei laboratori. La valutazione della formazione è stata ulteriormente potenziata: i fornitori, per la prima volta, sono stati valutati rispetto all'efficacia dell'apprendimento del gruppo dei partecipanti e non solo dai livelli di soddisfazione percepiti dagli stessi.

Il piano formativo 2004-2005 è stato ulteriormente ampliato e specializzato nei Laboratori e si è continuato a perseguire una politica di qualificazione dei docenti e degli esperti camerale coinvolti. Nel 2005, prendendo atto del fatto che il Piano formativo si era consolidato come struttura stabile della rete, si è deciso di rivedere la metodologia di progettazione, prevedendo di "distaccare" da un punto di vista organizzativo il progetto dal corpus del network, per rendere la tempistica di realizzazione più coerente con esigenze che si articolano su tutto l'arco dell'anno solare. Infatti i tempi di raccolta dei fabbisogni formativi, di progettazione e approvazione dei corsi e di pianificazione della formazione sono tali da richiedere un avvio anticipato delle attività del Piano rispetto alle altre attività di network, se si vuole riuscire a completare le attività didattiche previste entro la scadenza dell'anno solare, ed evitare così accavallamenti che potevano creare confusioni.

Sulla base dell'esperienza pregressa si è deciso di enfatizzare il ruolo di indirizzo svolto dal Comitato Tecnico dei Segretari a monte dell'attività di progettazione. Le direttive strategiche dei vertici camerale costituiscono un input essenziale per l'attività di progettazione, anche allo scopo di evitare la progettazione di iniziative che gli enti non avrebbero approvato, in quanto non in linea con le priorità di sviluppo. In definitiva si può dire che con il piano formativo siamo di fronte a una delle più complete applicazioni dei principi che hanno ispirato il network: economie di scala come la riduzione dei costi per la gestione dei corsi e l'aumento delle capacità di negoziazione con i fornitori si sono unite a economie di varietà, rappresentate tra l'altro dallo sviluppo di nuove metodologie didattiche coerenti con le speci-

fiche esigenze del mondo camerale, e questo risultato è stato ottenuto grazie a una compiuta applicazione delle logiche del *networking*.

3.7. Le origini del progetto: intervista a Claudio Pasini ⁽¹⁾

CR: *Quali sono state le condizioni, le esigenze, le logiche che hanno portato il sistema a sviluppare una visione strategica di rete, e successivamente il percorso che è diventato il progetto network?*

CP: Il punto di partenza è l'approccio dato da Piero Bassetti al tema Camere di commercio e alle loro logiche organizzative. Bassetti aveva continuamente fatto riferimento alle realtà camerale, come l'unica vera istituzione-rete nel Paese. Pensava ad una connessione tra strutture simili dotate di autonomia, ma che contemporaneamente, essendo tutte dedicate ad affrontare e risolvere tematiche analoghe, rappresentavano una forte rete politica. Ciò anche perché, ai suoi tempi, gli amministratori camerale erano ancora di nomina ministeriale, e doveva in sostanza avere attuazione la legge di riforma, la 580. Partendo da questa constatazione, che a mio avviso in parte si è realizzata ed in parte no, in Emilia-Romagna abbiamo provato ad andare oltre rispetto alla visione di Bassetti, cioè di passare da una visione di rete che si sviluppava su un sistema di relazioni politiche, ad un'idea che mettesse in comune anche aspetti organizzativi o che, per lo meno, ne ottimizzasse la dimensione.

CR: *Dunque, quale fu il punto di partenza?*

CP: Fu la constatazione che gestendo congiuntamente una serie di attività o di funzioni o mettendo a sistema alcune risorse, si poteva pensare ad ottimizzare le stesse, conseguire risparmi. Tutto questo avrebbe potuto consentire anche a strutture camerale non dotate di determinati servizi (e non in grado per un problema di costi, di attivarli all'interno) di poterne usufruire utilizzando quelli già presenti magari sul territorio vicino. L'idea molto innovativa, quasi rivoluzionaria direi, visto che stiamo parlando del mondo della pubblica amministrazione parti da lì, dalla volontà di fare un salto in avanti, salire di un gradino dalla rete di relazioni politiche a quella organizzativa. Un'idea molto innovativa se si riflette sull'ampiezza del contesto di azione: in organizzazioni pubbliche più solide e di maggiori dimensioni sono state tentate operazioni di rete per "fare sistema", e anche diversi Comuni hanno fatto queste esperienze istituendo associazioni intercomunali. Si tratta però sempre

(1) Segretario generale di Unioncamere Emilia-Romagna ai tempi dell'avvio del Progetto network; intervista a cura di Carlo S. Romanelli.

fondamentalmente di esperienze in ambito locale piuttosto ristretto; nel nostro caso invece l'obiettivo era di mettere in rete una serie di servizi e di ambiti organizzativi a livello regionale.

CR: *Perché accadde in quel momento? Perché proprio allora, nel 1996, e non prima o dopo?*

CP: Fu per una serie di motivazioni: in primis perché forse era maturo il tempo per fare questa sperimentazione, cioè passare dalla visione di Bassetti ad una esperienza un po' più concreta, vale a dire in grado di incidere in profondità nella cultura del sistema camerale. In secondo luogo, i tempi allora erano favorevoli perché eravamo in presenza di una sorta di incertezza nella conduzione politica del sistema camerale, che stava profondamente cambiando e si trovava come in mezzo al guado, e quindi diverse erano le possibilità di azione innovativa in fase di cambiamento.

CR: *Erano anche gli anni della riforma del Registro delle imprese...*

CP: Sostanzialmente sì, ed era una grande occasione. Ma c'era anche altro: alcuni degli stessi amministratori erano in scadenza di mandato, altri erano appena arrivati, e si stava cercando sostanzialmente di dare una nuova impronta al ruolo delle Camere di commercio in tutto il sistema economico territoriale. In più, c'era anche un altro aspetto positivo: in quegli anni il sistema era guidato da una compagine, formata dai Segretari generali delle Camere di commercio, abbastanza disponibile a sperimentare, a innovare i modelli, a rimettersi in discussione e a cercare anche economie di scala, o forme di ottimizzazione con modalità completamente nuove. Quindi c'era la disponibilità in quel momento dei Segretari, alcuni di lungo corso, altri di nuova generazione, ma tutti attenti alla necessità di dare un volto nuovo al sistema camerale, di dare risposte. Questa era una condizione assolutamente favorevole.

CR: *Quindi si può dire che per la creazione di un progetto rete che abbia un taglio di tipo organizzativo oltre che politico, è fondamentale che il gruppo dirigente sia fortemente orientato da una visione comune...*

CP: Assolutamente sì. È necessario che qualcuno abbia la visione di dove andare, perché e quali strade percorrere. In quella fase l'Unione regionale era un punto di riferimento anche nel coordinamento delle attività, delle iniziative e delle politiche delle Camere di commercio, perciò era anche un luogo di innovazione delle relazioni fra le Camere, e un luogo di innovazione del modello di organizzazione tra le Camere stesse e la Regione. In questa logica occorreva costruire un modello di collaborazione con la Regione, a partire dalle vicende del turismo, fino a quelle dell'agroalimentare e più in generale all'internazionalizzazione. In quella fase l'obiettivo dell'Unione regionale

era di consolidare il proprio ruolo, ponendosi in condizione di potere essere influente nel processo di definizione delle prospettive di lavoro. Attenzione: quando si dice che il sistema camerale è un sistema caratterizzato da connessioni deboli è assolutamente vero, perché qui non esiste un ruolo gerarchico tra Unione regionale e Camera di commercio; anzi è l'Unione regionale che deve farsi accettare. Come? In funzione della capacità di contribuire a risolvere i problemi delle Camere, dell'autorevolezza della proposta, della capacità di dare risposte in logiche di sistema alle domande di crescita delle Camere stesse.

CR: *È una tipica situazione in cui l'influenza si basa sull'autorevolezza, e quindi sulla leadership.*

CP: Assolutamente ed esclusivamente sull'autorevolezza: non c'era, non c'è e anche domani non ci sarà alcuna possibilità di imposizione ad enti che sono a tutti gli effetti totalmente dotati di autonomia, e quindi l'unica opportunità per l'Unione regionale è di interpretare i bisogni e le occasioni di crescita, e dare in tal senso delle risposte credibili e convincenti.

CR: *In parte sono già emerse alcune indicazioni, ma è possibile chiarire quali sono state le forze trainanti di questo processo?*

CP: In ordine, credo che un ruolo trainante l'abbiano avuto l'Unione, il suo Segretario, la sua dirigenza. Debbo dire che, una volta riusciti ad ottenere un adeguato consenso a livello politico, ci fu anche un buon coinvolgimento, anzi un ruolo anche trainante della Presidenza dell'Unione regionale. Sicuramente l'Unione ha avuto un ruolo determinante, nel lanciare l'idea, nel delineare il pacchetto e quindi la proposta di lavoro: senza tutto questo, sicuramente non si sarebbe fatto nulla. Non è un caso che un'esperienza come questa nasce in Emilia-Romagna, dove c'era e c'è una forte Unione regionale, con un ruolo riconosciuto, e pur in una situazione anomala, perché il Segretario generale dell'Unione non era di Camera, quindi probabilmente anche con una capacità di guardare oltre rispetto ai singoli contesti territoriali e anche di proporre qualche sperimentazione.

CR: *Quale altro apporto c'è stato?*

CP: Un ruolo determinante lo hanno poi avuto i Segretari generali, che hanno creduto e investito in questo: si sono messi in discussione anche nei confronti dei propri funzionari. Ancora, ricorderei quei funzionari delle Camere che, dall'interno del loro ente e nel settore di appartenenza, sono stati i soggetti principali, hanno avuto fiducia, si sono lasciati coinvolgere ed hanno incoraggiato gli altri. Infine, i consulenti che hanno messo l'intelligenza organizzativa, senza la quale non si sarebbe neppure partiti, il metodo di lavoro e gli stimoli giusti. Il ruolo dei consulenti è stato fondamentale: senza l'intelligenza e la

creatività, il metodo e una continua stimolazione, anche in momenti di rilassamento, in cui sorgeva qualche dubbio perché l'ostacolo non era del tutto superato e anzi di conseguenza altri ne sorgevano, non si sarebbe approdati a nulla. Mettendo insieme questi elementi, il progetto è partito ed ha avuto successo.

CR: *Quali sono stati le principali difficoltà ed i momenti di crisi?*

CP: Più che di ostacoli parlerei di successi e di insuccessi. In questo senso, il progetto network è stato una sfida di innovazione, di modelli e assetti organizzativi della Camera di commercio. È stata vinta? In buona parte sì, in parte non ancora. Alcuni risultati sono arrivati, ad esempio sul Registro Imprese, sull'Ufficio Economico, in altri ambiti come sul percorso formativo certamente.

CR: *E sui servizi legali?*

CP: Senz'altro. In Emilia-Romagna siamo riusciti a mettere in piedi un servizio legale unificato tra le Camere di commercio, tra lo scetticismo di varie di esse, che però è scemato nel corso degli anni: questo è un risultato sicuramente unico che non si è replicato in altri ambiti. Quindi da un lato è stato sicuramente un progetto di successo, nel senso che ha dato utilità, valore aggiunto alle attività delle Camere di commercio, anche se peraltro in altri ambiti, ad esempio sul fronte degli uffici personale, non ha dato grandi risultati.

CR: *Quindi, quale è la sua valutazione complessiva?*

CP: Comunque è un progetto che ha lanciato una sfida alle Camere di commercio, al loro interno e nella proiezione esterna, ed io valuto i risultati positivamente, perché comunque è stata, ripeto, un'opportunità per mettersi in discussione e per guardare avanti, pensare a modelli per de-burocratizzare il sistema, per quanto possibile. Quindi io complessivamente dò un giudizio assolutamente positivo, anche se avremmo potuto fare e si può fare di più; ma qui occorrono anche delle decisioni di tipo politico, non basta più la volontà della tecnologia ad innovare.

Talvolta sono emersi ostacoli nel momento in cui si è acquisita la consapevolezza che si sarebbe modificato troppo: ad esempio per l'ufficio personale dove cambiare veramente avrebbe voluto dire correre il rischio di perdere delle leve, vere o presunte, all'interno della Camera di commercio.

CR: *È un'interessante dinamica: allora la percezione di eccesso di cambiamento mette in discussione l'efficacia del cambiamento stesso?*

CP: Sicuramente, preoccupazione vera o presunta, questo è stato un ostacolo insormontabile; e quando si è capito che era tale, perché metteva in discussione equilibri politici interni alla Camera di commercio, il progetto giustamente si è fermato o è arretrato.

Altri momenti difficili li abbiamo sperimentati quando i risultati non arrivavano come si sperava, oppure per assuefazione, non all'insuccesso, ma alla routine. Talvolta ci si è seduti, si è perso un po' dell'entusiasmo iniziale, qualche Camera è un po' arretrata in questa disponibilità al rimettersi in discussione. Ma questo è un percorso fisiologico, un progetto come questo non può non avere alti e bassi, l'importante è che si sia in grado di rilanciare nei momenti di difficoltà. Potevano fare magari di più con i consulenti in quei campi nei quali non abbiamo ottenuto i risultati sperati? No, sinceramente non credo, dipendeva dalle Camere di commercio, dai singoli enti e dalla rete camerale il mettersi in discussione.

CR: *Come sono state superate queste difficoltà?*

CP: Con l'acquisizione della consapevolezza dei vantaggi che si sarebbero ottenuti innovando i modelli organizzativi, che è maturata nei gruppi di lavoro pian piano che è stata trasferita a livello di Segretari generali e di tecnostruttura. Nel momento in cui questa consapevolezza è diventata patrimonio comune dei Segretari generali, si è cercato di trasferirla, e spesso ci si è riusciti, al livello politico, al Presidente, alla Giunta. Ecco, questo lavoro intenso di approfondimento, di ricerca di soluzioni innovative, di convincimento sull'opportunità di dar vita a queste soluzioni, credo che abbia determinato poi il superamento degli ostacoli e delle naturali diffidenze. È ovvio che quando si innova non si sa mai quali saranno i nuovi equilibri, e si teme possano sconvolgere rispetto a quelli consolidati. Una volta però che gli ostacoli sono stati progressivamente superati, la soddisfazione c'è stata, come nel caso del Servizio Legale regionale, che ha convinto in fretta anche i più diffidenti.

CR: *Lei ritiene che un percorso come questo abbia fatto segnare un'accelerazione quando il sistema ha iniziato ad avvertire il conseguimento di economie di scala e di varietà, come fu nel caso del Servizio Legale?*

CP: Sì. Anche perché la preoccupazione iniziale era che si trasferissero funzioni dalla singola Camera all'Unione Regionale. La preoccupazione si è dimostrata infondata: non era questo l'obiettivo. C'era la volontà, semmai, di mettere a sistema le esperienze di eccellenza della rete camerale, avvantaggiando le altre Camere di commercio che su specifici ambiti operativi potevano attingere dalle iniziative positivamente sperimentate. Il caso del servizio legale a livello regionale rappresenta un altro modello, che rimane un'esperienza straordinariamente forte: si voleva individuare un unico punto di prestazione di servizi a favore di tutte le Camere di commercio. In questo caso forse poteva essere l'unica risposta possibile: è stata data, è stata capita, e ha funzionato. In tutti gli altri casi, le risposte sono state date attra-

verso soluzioni individuate all'interno delle o di una Camera, e poi riprodotte nel sistema.

CR: *Questo progetto ha una storia decennale, una rarità nel panorama della pubblica amministrazione nel nostro Paese. Un decennio è veramente significativo, sono cambiate moltissime cose e nel sistema camerale e nel mondo che lo circonda. Oggi, secondo Lei, quelle condizioni sono ancora valide? Si potrebbe incominciare quel tipo di progetto?*

CP: Come ho detto, allora quando si partì, le condizioni erano favorevoli. Oggi ho l'impressione che si sia un po' affievolita questa tensione, questa consapevolezza diffusa dell'utilità di andare verso un'innovazione organizzativa di sistema. Ma la mia è un'impressione.

CR: *Veramente si continua a parlarne in tutti i contesti formali...*

CP: Molte sono dichiarazioni di principio, interessanti, alle quali allora cercammo di dare una risposta pratica di attuazione, di traduzione in un progetto di cambiamento vero e di innovazione vera; la mia preoccupazione è che oggi questa tensione all'innovazione sia un po' caduta. Perché c'è una ripresa forte dei localismi, dell'attenzione all'evocazione territoriale: ho l'impressione che ci sia una rinnovata volontà di gestire le risorse e le risposte nei limiti dei propri territori di riferimento.

CR: *E questo che implicazioni potrebbe avere per il sistema camerale e le sue logiche di rete?*

CP: So che è un passaggio delicato, ma ritengo sia cruciale per il nostro ragionamento, quindi cerco di spiegarmi meglio. Credo che oggi si faccia decisamente più fatica a travalicare i limiti del proprio territorio proprio per il modello organizzativo e gestionale della Camera di commercio. Più specificamente, la mia impressione è che l'esigenza di rispondere agli elettori, cioè alle organizzazioni imprenditoriali locali, renda difficile costruire soluzioni che travalichino i confini della provincia e quindi dell'ambito di intervento della singola Camera di commercio. Pur cui il rischio che vedo oggi nelle Camere di commercio è di andare ad una parcellizzazione dell'uso delle risorse, e della loro distribuzione per settori, rispetto invece all'individuazione di risposte di intervento più allargate. Quindi, o gli enti camerali hanno la capacità di mettersi a sistema anche nel produrre e nel fornire risposte a problemi ampi, oppure credo che il sistema a rete politico teorizzato da Piero Bassetti abbia poche prospettive di tradursi in qualcosa di veramente operativo. Vedo il rischio di un ritorno ai localismi a causa del sistema di *governance* della singola Camera di commercio, mentre invece oggi ci sarebbe proprio assoluto bisogno di rete, più che mai. Quindi il bisogno di funzionare come rete del sistema camerale è oggi, a mio avviso, addirittura più forte di quello che ci animò dieci anni fa.

4. La voce dei protagonisti: dalle origini alle nuove frontiere di intervento

a cura di Ugo Girardi

4.1. Le strategie di intervento: una rassegna dei progetti in corso

Abbiamo finora esaminato gli importanti risultati ottenuti dai principali progetti scaturiti dalla fase di avvio nell'ambito del network camerale. Nel corso di questa ricostruzione si è cercato di verificare in che misura gli obiettivi iniziali del progetto siano stati a oggi raggiunti. In sintesi, nel 1996 i promotori del network si proponevano la finalità di potenziare la capacità di agire come sistema, perseguendo economie di scala e – nel processo – acquisire maggiori competenze, in modo da aumentare la capacità dei singoli enti di qualificare la propria offerta.

Il fatto stesso che il network, a dieci anni di distanza, continui ad esistere e a proiettarsi nel futuro è la dimostrazione del livello di stabilità e di legittimazione che esso ha raggiunto. La quantità e la qualità dei progetti realizzati costituiscono un altro chiaro indicatore di successo. Ma realizzare queste attività ha comportato un investimento in termini di risorse, energie, relazioni. Quanto il bilancio può dirsi positivo? E soprattutto quali sono le prospettive di sviluppo dei principali progetti in corso? È opportuno lasciare la parola ad alcuni dei maggiori "protagonisti" del network, i vertici dirigenziali di strutture che hanno investito sul lavoro in rete attendendosi un ritorno in termini di sviluppo delle capacità e dei fattori determinanti per il successo del sistema camerale.

Il *networking* organizzativo è da considerarsi la risposta del sistema camerale alla sfida della crescente complessità, come hanno testimoniato nel precedente capitolo le parole di uno dei protagonisti di quella stagione, Claudio Pasini, Segretario generale di Unioncamere Emilia-Romagna ai tempi in cui tale intuizione strategica divenne un progetto di azione. Sulla valenza del programma decennale di azione di rete finora realizzato, partendo dalle sue ragioni e dallo spirito che lo animò originariamente fino ad arrivare alle nuove frontiere di intervento, riportiamo nel successivo capitolo le interviste con alcuni dei protagonisti del sistema camerale negli anni più recenti: Luigi Li-tardi, Maurizio Temeroli e Ugo Girardi.

Quanto fin qui detto ci ha portato a comprendere quali sono stati,

molto pragmaticamente, quelli che abbiamo definito i principali “prodotti” del progetto network, ovvero ciò che ne ha caratterizzato i risultati. In questo capitolo intendiamo soffermarci a delineare i percorsi avviati sulle dinamiche dell'internazionalizzazione, sul Registro delle imprese, sul nuovo sistema di contabilità delle Camere, sulla semplificazione amministrativa con le pratiche telematiche per le imprese artigiane, sull'alternanza scuola-lavoro, sull'evoluzione dei consorzi fidi alla luce di Basilea 2, sulla promozione dell'agro-alimentare, sull'informazione economica e il monitoraggio dell'economia, e sull'attività dei Comitati per l'imprenditoria femminile. Si tratta di temi che possono essere considerati alcuni dei progetti “bandiera” fondamentali dell'attività di network e, più in generale, di tutto l'agire di rete del sistema camerale. Ad Antonio Nannini, Giampaolo Montaletti, Paola Morigi, Alessandra Stagni, Alessandro Saguatti, Claudio Fornasari, Alberto Egaddi, Mauro Giannattasio, Matteo Casadio, Guido Caselli e Mariangela Gritta Grainer, protagonisti, nei rispettivi ruoli, dell'attività e degli interventi del sistema camerale, degli approfondimenti finalizzati soprattutto a delineare le nuove frontiere di intervento dei progetti di rete avviati.

Dalla lettura di queste testimonianze “dall'interno” delle strutture coinvolte, si possono cogliere la valenza e lo spessore del percorso di sviluppo della rete camerale. Dietro l'approfondimento delle tematiche si intravede la funzione di strutturazione ed implementazione dell'attività di coordinamento degli enti camerali finora assolta e che è chiamato in prospettiva a svolgere il progetto network, di fronte alle sfide a venire. Soprattutto si evince come l'esperienza di rete delle Camere di commercio emiliano-romagnole nasca da molto lontano e si inserisca in un percorso di *networking* del sistema camerale a livello nazionale, con l'ambizione di proporsi come un punto di riferimento nel suo divenire.

4.2. Internazionalizzazione e sistema camerale

di *Antonio Nannini*⁽¹⁾

Per inquadrare, sia pure sinteticamente, le logiche di rete delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna in materia di internazionalizzazione, ritengo utile “partire da lontano”. Non solo per sottolineare che affonda le sue radici nel passato l'impegno delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna per garantire il supporto alle imprese che intendono affacciarsi per la prima volta (oppure aumentare

(1) Segretario generale della Camera di commercio di Forlì-Cesena.

la loro presenza) sui mercati esteri. Ma anche per evidenziare che la ricerca di integrazione, sia nell'ambito del sistema camerale che con l'attività di altri soggetti pubblici e associativi, costituisce una modalità ricorrente nelle iniziative volte ad accompagnare le imprese nei percorsi di internazionalizzazione. Una conferma si può trovare nel volume *“Le Camere dell'economia. Da quarant'anni in rete per lo sviluppo”*, pubblicato nel 2005, in occasione dell'anniversario della nascita dell'Unioncamere regionale. Come emerge dai verbali delle prime riunioni, già nel 1965 i Presidenti delle Camere di commercio riconoscono che “il lavoro di esportazione condiziona buona parte dell'attività di tante nostre imprese e costituisce un fattore determinante per il loro consolidamento e sviluppo”. La citazione si riferisce a un periodo nel quale la quota dell'Emilia-Romagna sull'export complessivo dell'Italia si attesta al 6,3 per cento. Ma gli enti camerali intuiscono, a ragione, le potenzialità di crescita e decidono di assegnare priorità alle attività di promozione delle esportazioni. Al primo trimestre 2006 l'incidenza dell'export regionale – come documenta il Centro studi dell'Unioncamere Emilia-Romagna – risulta attestata al 12,7 del valore nazionale: rispetto al 1965 è cresciuta, dunque, più del doppio, a conferma della validità delle intuizioni camerali risalenti a metà degli anni Sessanta.

Fin dai primi passi, le Camere (e la loro Unione regionale) avviano un'attività di assistenza alle imprese non da sole, ma attraverso la collaborazione con l'ICE. L'obiettivo comune è offrire agli operatori i mezzi e gli strumenti più idonei per lo sviluppo delle relazioni d'affari sui mercati esteri. Oltre a stringere alleanze con altre istituzioni, gli enti camerali contribuiscono alla ricerca di massa critica da parte delle imprese di minor dimensione, attraverso la promozione di forme associative (i consorzi per l'export). A livello nazionale, nel 1967 i Ministeri dell'Industria e del Commercio estero indicano congiuntamente come strada da imboccare la costituzione dei Centri regionali per il commercio estero. Attraverso il Centro Estero dell'Emilia-Romagna – soluzione organizzativa, tempestivamente adottata dal sistema camerale – vengono realizzate iniziative di promozione dei prodotti e delle economie locali, di accompagnamento delle imprese per missioni e delegazioni all'estero, di organizzazione della partecipazione degli operatori alle manifestazioni fieristiche. Nella stessa fase di costituzione del Centro Estero dell'Emilia-Romagna, gli enti camerali si preoccupano comunque di preservare la collaborazione con l'ICE.

Quando negli anni Settanta nascono le Regioni a Statuto ordinario, in Emilia-Romagna il sistema camerale ricerca – nonostante le iniziali incomprensioni – la collaborazione operativa con l'ente regionale proprio in materia di internazionalizzazione. La Regione sollecita

nel maggio 1973 la partecipazione delle Camere alla costituzione di Ervet, l'agenzia per la valorizzazione del territorio. Da questa iniziale partnership nasce nel 1975 la Sopromer, società per la promozione del commercio estero, imperniata sulle gambe di tre soggetti: Ervet, Fine-miro (struttura delle Casse di Risparmio e delle Banche del Monte) e sistema camerale, che porta "in dote" l'esperienza del Centro Estero. Ma l'iniziativa di integrazione si rivela prematura: l'attività della società di promozione all'estero non riesce a decollare. I soci decidono di comune accordo di chiuderla nel 1980. Gli enti camerale riprendono allora a dare impulso al Centro Estero, al quale si affianca l'attività delle aziende speciali per l'internazionalizzazione istituite a Reggio Emilia, Modena e Ravenna; si ricercano a livello regionale sinergie con le associazioni di categoria per elevare l'efficacia degli interventi e viene promossa la partecipazione, a livello nazionale, ai programmi integrati con l'Ice, sulla base di un accordo di programma tra il Ministero del Commercio estero, l'Unioncamere italiana e Assocamerestero.

La spinta propulsiva del Centro Estero si esaurisce in Emilia-Romagna alla fine del 2001, quando decide la sua chiusura per facilitare la ricerca di convergenze più avanzate con la Regione e con le associazioni di categoria; allo stato attuale tale formula organizzativa risulta, del resto, superata (o in via di superamento) in quasi tutti i contesti territoriali. Ma anche se alla chiusura del Centro Estero non si accompagna l'istituzione dell'auspicata società congiunta con la Regione e con il mondo associativo per la promozione all'estero, non viene indebolito – come sottolineato da Giampaolo Montaletti nei paragrafi del volume riservati al network internazionalizzazione – il valore dell'attività in rete degli enti camerale su questo versante dell'attività promozionale. La ricerca di convergenze con l'attività operativa di altri soggetti resta un obiettivo di particolare attualità per la rete camerale dell'Emilia-Romagna. Oggi le Camere di commercio sono impegnate a costruire – in attuazione dell'accordo di collaborazione operativa sottoscritto dalla Regione e dall'Unioncamere Emilia-Romagna nel dicembre 2005 – una nuova fase di attività dello sportello regionale per l'internazionalizzazione, insieme al Ministero del Commercio internazionale, all'Assessorato regionale alle Attività produttive, a Ice, Sace e Simest. È all'ordine del giorno il decollo operativo di una rete di sportelli territoriali per l'internazionalizzazione presso le Camere – come prevede la normativa statale – che intendiamo integrare sul territorio con le attività delle associazioni di categoria, valorizzando il criterio di sussidiarietà. I soggetti che partecipano allo sportello regionale per l'internazionalizzazione (Ice, Sace, Simest, Camere di commercio, associazioni di categoria) sono quindi chiamati, con la regia della Regione e del

Ministero, a integrare le rispettive esperienze e competenze, riqualificando e ridefinendo i ruoli e valorizzando le peculiari vocazioni.

La normativa statale di riferimento dello sportello regionale per l'internazionalizzazione presenta potenzialità inesplorate. Può permettere di adottare una logica funzionale e una flessibilità organizzativa idonee a tener conto delle peculiari vocazioni produttive dei contesti locali di riferimento. Gli sportelli dislocati presso le Camere di commercio possono svolgere, soprattutto con il coinvolgimento delle associazioni di categoria, una importante funzione per facilitare l'accesso ai servizi di carattere finanziario, assicurativo, informativo e promozionale, avvicinandoli all'utenza e modulandoli sulla base delle peculiarità dei diversi contesti territoriali e del ciclo di vita delle singole aziende. A fronte della sfida della globalizzazione dei mercati, il sistema camerale auspica che venga parallelamente perseguito un indirizzo di rafforzamento della cooperazione tra il livello statale e quello regionale sul versante della politica economica estera. La nascita recente del Ministero del Commercio internazionale e delle Politiche comunitarie può contribuire a un più razionale assetto della *governance* delle politiche di internazionalizzazione, data la rilevanza per le nostre imprese del mercato "interno" comunitario dell'Europa allargata a venticinque Stati.

L'esperienza del passato attesta, in conclusione, che gli enti camerale sanno coniugare la ricerca del coordinamento e dell'integrazione dell'attività con altri soggetti istituzionali e associativi con l'attitudine a rispondere alle specifiche esigenze che le imprese esprimono nei diversi contesti territoriali. La composizione degli organismi direttivi delle Camere, con la presenza dei rappresentanti dei vari settori di attività, costituisce, da questo punto di vista, una garanzia che si continuerà in futuro a far riferimento alla "stella polare" delle esigenze delle imprese per orientare l'attività anche in materia di internazionalizzazione.

4.3. Il network per l'internazionalizzazione

di *Giampaolo Montaletti* ⁽²⁾

4.3.1. Le origini

"Il Comitato Tecnico conviene sull'opportunità di tenere quanto prima il corso suddetto ("Management dei servizi camerali"), invitando tutti i Segretari generali a partecipare comunicando la loro partecipazione all'Unioncamere".

(2) Vicesegretario generale Unioncamere Emilia-Romagna.

È con questa scarna annotazione all'oggetto 5 del Comitato Tecnico dei Segretari generali dell'1 marzo 1995 che comincia la riflessione che condurrà nel 1996 a lanciare il "progetto network", con il coinvolgimento, in 10 anni di lavoro, di centinaia di colleghi delle Camere di commercio e con risultati qualitativi, organizzativi e soprattutto culturali forse inattesi anche da quei dirigenti che ne lanciarono l'idea. Nonostante la sua brevità la nota è illuminante: si tratta di formarsi sui "servizi" e sul "management"; certo sono servizi delle Camere di commercio, riguardano prevalentemente l'informazione alle imprese, certo si tratta di management della cosa pubblica, in un ambiente in cui trasparenza etica e cura degli interessi generali debbono prevalere su ogni altra considerazione, ma pur sempre di management dei servizi si tratta. Tale connotazione non sarà più persa dal progetto soprattutto nel settore dei servizi per l'internazionalizzazione delle imprese di cui andiamo a parlare in questo capitolo.

Vale la pena, per gli scopi di questo capitolo, di ricordare un altro episodio che caratterizza la gestazione del progetto che verrà alla luce nel 1996. Il 31 agosto 1995 il Comitato Tecnico dei Segretari generali decide di mettere in competizione fra di loro due società di consulenza per procedere ad una analisi organizzativa del sistema camerale. Profingest, la scuola di formazione manageriale partecipata anche dalle Camere di commercio ed altre società, presentano le loro proposte. Nel corso della valutazione si evidenzia con disappunto che il progetto della concorrente di Profingest *"sembra puntare alla individuazione di una Camera con livelli standard di servizi, ai quali i servizi delle altre Camere debbono tendere"*. Vale la pena di soffermarsi su questa motivazione, che assieme ad altre porterà alla bocciatura del progetto concorrente a quello di Profingest: per i Segretari generali che la promuovono, lo scopo dell'iniziativa non è la standardizzazione, ma un processo di miglioramento continuo che *"valorizza - annota il verbale della riunione - maggiormente il processo di socializzazione dei risultati e l'avvio delle sperimentazioni"*. Si tratta di innovare i servizi, non di standardizzarli, si tratta di sollecitare una varietà di iniziative che devono servire un territorio specifico (la Provincia in cui si trova la Camera): la tentazione del localismo si supera con l'innovazione pensata assieme, con la sperimentazione co-operativa e mettendo le proprie migliori risorse a disposizione del sistema, non centralizzando o standardizzando.

È con questo bagaglio di idee (innovazione nel management dei servizi) che il progetto prenderà l'avvio nel 1996. In diverse riunioni il Comitato Tecnico tornerà a discuterne: il 2 luglio 1996, il 23 settembre e il 26 novembre si delineano le principali conclusioni dell'analisi organizzativa: nei report che riguardano le singole Camere di

commercio sono riportate le aree dell'organizzazione camerale su cui agire: fra queste quella che, con il linguaggio di allora, viene chiamata l'"area promozione estero". Per essa, come per altri settori *"si dovrebbero creare dei gruppi di progetto costituiti dalle Camere interessate alla concreta realizzazione delle singole sperimentazioni"*.

Il 17 marzo 1997 si insediano i gruppi di lavoro. Il gruppo "promozione estero" è composto da 7 persone che provengono dalle Camere, dalla rete Eurosportelli e dal Centro Estero; al di là delle vicende storiche che porteranno poi i singoli lungo le proprie strade professionali, anche al di fuori del sistema camerale, vi è da annotare che i componenti sono tutte persone esperte del settore, con capacità professionali ampiamente riconosciute (chi scrive non ne faceva parte). *"I gruppi – annota il verbale della riunione – lavoreranno per tutto il 1997 e entro fine anno dovranno essere avviate le prime sperimentazioni"*.

Il 30 luglio 1997 il Comitato Tecnico commenta il primo report sulle attività dei gruppi. Si evidenzia fin da subito che l'internazionalizzazione non è un tema facile; la sintesi del documento di lavoro dice chiaramente che il gruppo *"è il più complesso per problematiche, composizione e dinamiche interne"*. Nonostante ciò ha realizzato una mappatura di tutti gli attori rilevanti in tema di internazionalizzazione, evidenziandone *"il grado di influenza sul sistema camerale"*.

Non si tratta solo di *"storie organizzative"* che rendono difficile la lettura della situazione al gruppo di lavoro: è il sistema camerale regionale stesso che sta ripensando la sua organizzazione ed il suo sistema di relazioni, anche politiche, su questo tema. Il Comitato Tecnico propone che intervengano ad una riunione del gruppo di lavoro il Segretario generale dell'Unione ed un Presidente, allo scopo di illustrare al gruppo l'evoluzione delle strategie del sistema regionale.

La riunione si svolge il 17 settembre 1997 e la lettura del verbale evidenzia, al di là delle considerazioni su ciò che accadde dopo, quale fosse il vero nodo, la domanda cruciale su cui il gruppo trova difficile progredire. Potremmo formularla così, prendendo ancora una volta a prestito le parole dei documenti: *"il gruppo è chiamato in primo luogo a ridisegnare le relazioni centro/periferia"*, in altre parole se sia possibile costruire un programma di iniziative promozionali coerente ed efficace che parta da una valorizzazione delle necessità locali, senza una *"eterodirezione"* da parte di altri soggetti. Nella riunione del gruppo del 6 novembre si avvia una attività di ridisegno della *"programmazione, progettazione, realizzazione e valutazione"* che ha il fine di *"simulare un piano per l'internazionalizzazione a livello regionale"*. Partecipano a questa riunione anche il direttore del Centro Estero nonché il Presidente di Unioncamere, Pietro Baccharini, che nel suo intervento sottolinea l'importanza che il gruppo di lavoro formuli delle proposte.

Il 20 novembre 1997 il Comitato Tecnico dei Segretari generali esamina di nuovo i risultati dei gruppi di lavoro: il verbale sottolinea la strategicità dei temi trattati dal gruppo e si augura che possa procedere i suoi lavori in considerazione anche degli sviluppi del progetto Netprise, che viene qui citato per la prima volta, e su cui ritorneremo in altre parti di questo scritto.

A gennaio 1998 si chiude la prima fase dei lavori; ne emerge una mappa delle relazioni strategiche fra Camere ed altri soggetti ed un conseguente calendario comune di programmazione delle attività promozionali a livello regionale che coinvolga Camere ed attori sul territorio. Il gruppo di lavoro, con il consenso del Comitato Tecnico, decide di sciogliersi.

4.3.2. Il Progetto Netprise

Networked enterPRISE=NETPRISE, ovvero la Camera di commercio come impresa a rete, questo è l'acronimo che contraddistingue il progetto cofinanziato dalla Commissione Europea che animerà la seconda fase di vita del network internazionalizzazione fra il dicembre del 1997 e l'aprile del 2000.

Il dibattito sulle relazioni fra centro e periferia non stava animando solo il sistema delle Camere di commercio italiane, ma attraversava tutta Europa, ed in particolare il sistema delle Camere di commercio tedesche, simili per dimensioni e natura pubblica a quelle italiane. In una serie di incontri che si svolgono nel corso del 1997 fra colleghi italiani e tedeschi, a cui partecipa anche chi scrive, emerge l'idea di presentare alla Commissione Europea un progetto che, sfruttando le emergenti tecnologie della rete Internet, faciliti il dialogo fra colleghi di Camere diverse, lo scambio di esperienze e la innovazione organizzativa anche a livello trans-nazionale. Partendo dagli stessi presupposti del Network e dalla sua stessa analisi organizzativa, emerge un progetto di *knowledge management* (gestione della conoscenza), disciplina allora emergente, che viene considerato particolarmente innovativo e co-finanziato al 50% dal programma comunitario Esprit. Ne sono partner Unioncamere Emilia-Romagna, IHK, associazione nazionale delle Camere tedesche, Infocamere e GFI, i rispettivi partner tecnologici, ed un gruppo di società di sviluppo tecnologico italiane ed inglesi.

La visione del progetto Netprise è chiara: *“per aiutare le piccole e medie imprese a superare i problemi dell'internazionalizzazione.. della competizione emergente dai paesi dell'Asia... degli imperativi creati dai sistemi di commercio elettronico...le pubbliche amministrazioni ed in*

particolare le Camere di commercio devono riconoscere l'estrema importanza del loro ruolo come fornitori di informazioni. Le agenzie pubbliche – prosegue il documento di progetto – devono dirigere la loro attenzione alla qualità dei loro servizi informativi orientati alle imprese, piuttosto che alla quantità delle procedure amministrative svolte”.

L'iniziativa perseguiva sostanzialmente tre obiettivi:

1. fornire risposte complete in minor tempo alle domande dei clienti camerati, migliorando i contatti tra Camere di commercio e Piccole e Medie Imprese;

2. permettere l'accesso attraverso un'interfaccia semplice ed unificata a tutte le risorse sul commercio estero (database, documenti, servizi, ecc.);

3. promuovere la collaborazione tra le Camere di commercio; favorire lo scambio di informazioni, documenti, servizi, metodi ed esperienze per identificare le migliori esperienze, e in particolare rendere accessibile il know-how degli esperti per guidare il lavoro dei meno esperti; catturare e valutare nuove esperienze per evolvere e per migliorare.

Se la visione di Netprise punta al rafforzamento dei ruoli più tradizionalmente svolti dalle Camere europee come fornitori di informazione, l'approccio al problema organizzativo parte dalla rilevazione dei processi: quali attività sono tipiche delle organizzazioni camerati in tema di promozione dell'internazionalizzazione? Quali passaggi vengono svolti da un operatore della Camera di commercio quando, ad esempio, organizza una missione?

Lo scopo della rilevazione dei processi è duplice: da una parte si tratta di razionalizzare le attività, dall'altra di rilevare le informazioni che in ogni fase sono generate e scambiate per renderle comuni, condivise ed eventualmente riutilizzabili anche da altri colleghi. È dalla visione del lavoro comune, si ipotizza allora, da quanto emergerà dallo scambio in rete, facilitato e supportato dalle tecnologie della telecomunicazione, che emergeranno nuovi contatti, idee di collaborazione e cooperazione.

I documenti del progetto evidenziano una visione che integra presupposti organizzativi e tecnologici “forti”: ne sono una testimonianza i risultati del progetto che sono ancora oggi in uso, come ad esempio, in Italia, il sistema Starnet, che gestisce la rete degli uffici di statistica delle Camere di commercio, o l'interfaccia web al registro delle imprese chiamata Jorba, che divenne poi nel tempo Telemaco, il principale sistema di dialogo *on-line* fra Registro ed imprese. Anche in Germania il “Netprise Konpzet” fu per lungo tempo, all'interno del sistema camerale tedesco, sinonimo di condivisione delle conoscenze. È stata la longevità delle idee e delle soluzioni a rendere Netprise un progetto di successo, al di là delle positive valutazioni della commis-

sione Europea e delle sensazioni dei progettisti e di chi vi partecipò allora, spesso discordanti.

Nel verbale del Comitato Tecnico del 3 febbraio 1998 i Segretari generali concordano sulla necessità di avviare il progetto Netprise svolgendo un'analisi dei processi degli uffici internazionalizzazione. Si effettueranno interviste sul campo, incaricando il coordinatore dell'ufficio studi di coordinare i lavori di rilevazione, con il supporto degli stessi consulenti del progetto network. Il 29 luglio 1998 "*il Comitato Tecnico prende atto con soddisfazione*" che il progetto sta procedendo in maniera spedita, ed in qualche modo separata dal resto del progetto network, per meglio seguire il piano di lavoro approvato dalla Commissione europea. L'analisi organizzativa era finalizzata a rilevare i principali processi afferenti al commercio estero (organizzazione fiere, ricerca partner, finanziamenti, programmi partnership, ricerche mercato, formazione) e le classi di informazioni più rilevanti (descrizione processi, esperienze, competenze del personale, profili clienti, altre forme di conoscenza non strutturata). È emerso che potevano essere mappati diversi tipi di conoscenza condivisa dal sistema: la conoscenza dell'"esperto" (cosa fare e quando, quali risorse usare, chi contattare, ecc.); la conoscenza implicita nei processi di lavoro (migliori pratiche, pratiche di lavoro quotidiane, liste di controllo attive); la conoscenza basata sulla memoria personale e di gruppo, e sulle esperienze maturate con la realizzazione di eventi (fiere, missioni, mostre ecc.).

L'analisi permette di produrre delle applicazioni sperimentali in grado di integrare le banche dati e i sistemi utilizzati dalle diverse organizzazioni:

- un sistema di integrazione banche dati che permettesse l'accesso web ai dati degli archivi delle imprese che esportano (connessione con Postel, con il Registro Imprese, con le schede paese del sistema Mondo);
- l'archivio Documenti sul web, un'area di lavoro condiviso (Intranet di gruppo), che consentiva facilmente di pubblicare e condividere informazioni e risorse;
- i *Workflex Activity Center* (gestore della conoscenza), ovvero una banca dati di *expertise* sui servizi camerati con la memoria storica delle esperienze quotidiane.

Da dicembre 1998 le Camere di commercio partecipano alla formazione sugli strumenti informatici e le applicazioni sviluppate dal progetto, e l'analisi organizzativa ha generato i manuali che descrivono 7 procedure standard, che vengono validati, su iniziativa di Eurochambres (l'Associazione europea delle Camere di commercio), oltre che in Italia e Germania, anche dai collegi di Spagna, Francia, Svezia e Regno Unito e diventano quindi riconosciuti come *best-practices* europee.

Ad aprile 2000 il progetto si conclude con valutazione positiva da

parte dei consulenti indipendenti della Commissione europea e lasciando alle Camere di commercio un insieme di strumenti di lavoro in rete e di formazione comune. Si è ristabilito un nuovo livello di cooperazione fra le Camere che ha affiancato ed in parte sostituito le modalità di lavoro precedenti. Si va affermando, anche attraverso il progetto Netprise, una riflessione su quale debba essere il ruolo dell'Unione Regionale delle Camere di commercio: sicuramente una rappresentanza istituzionale, ma anche uno stimolo al lavoro comune, un supporto allo scambio di esperienze e un pungolo continuo all'innovazione, anche organizzativa che ha nella sua specifica capacità di coordinare il lavoro comune uno dei suoi punti di forza.

4.3.3. Dal progetto Netprise alla rete degli sportelli Globus

Fin dalla primavera del 1999, prima della fine del progetto Netprise, giungono ad Unioncamere diverse sollecitazioni, soprattutto da Unioncamere Italiana e da altre Camere del paese, ad utilizzare i risultati del progetto per costruire una rete di sportelli nazionali di informazione per le imprese sui temi dell'internazionalizzazione. A co-finanziare lo sforzo di condivisione di tecnologie e metodi, che coinvolgerà un numero rilevante di Camere di commercio e anche di Camere di commercio italiane all'estero (per un totale di circa 120 organizzazioni nel complesso) sovviene il fondo nazionale di perequazione consentendo l'avvio di un nuovo progetto che si concluderà alla fine del 2002.

I gruppi di lavoro nazionali, ai quali partecipano molte Camere italiane fra le quali anche Roma e Milano attraverso le loro aziende speciali, ribattezzano il progetto col nome di Globus, marchio tuttora utilizzato per il sistema informativo per l'internazionalizzazione delle Camere di commercio.

Gli uffici Studi e statistica avviano un progetto parallelo che prende il nome di Starnet; in entrambi i progetti parte delle metodologie e delle tecnologie vengono dal progetto Netprise. È in questo contesto nazionale che i risultati del progetto Netprise trovano una loro definitiva maturazione e stabilità.

Nell'anno 2000 il Comitato Tecnico dei Segretari generali decide di effettuare una ricognizione di quali e quanti gruppi di lavoro stiano lavorando in Unione regionale. Nella seduta del comitato del 20 ottobre questa ricognizione viene presentata ai Segretari generali: il gruppo di lavoro sugli sportelli internazionalizzazione è presente e risulta operante, anche se con un ricambio generazionale ormai quasi completo rispetto ai componenti del primo gruppo del 1997.

Nel dicembre del 2001 il Centro Estero delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna chiude. Esula di gran lunga dai compiti di questo scritto tentare anche solo di descrivere la successione di avvenimenti, ma ci preme sottolineare qui che *“la scelta di consolidare la rete delle Camere di commercio in materia di internazionalizzazione è finalizzata al raggiungimento di alcuni obiettivi: maggiore facilità nel raggiungere la massa critica delle imprese in vista di iniziative promozionali, risparmi di tempo e risorse grazie all'organizzazione di iniziative di valenza regionale; un dialogo più proficuo fra Regione e Camere di commercio che sfruttando i vantaggi organizzativi della rete hanno la possibilità di presentarsi con una unica strategia di azione e quindi in una posizione di maggiore autorevolezza”*. Questa lunga e tuttora attuale citazione è tratta dal documento conclusivo dell'“Incontro dei Segretari generali e dei Presidenti delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna” tenutosi a Salsomaggiore il 7 e 8 giugno 2001, e testimonia come il lavoro in rete sia un valore chiaramente condiviso e rafforzato. Il documento sottolinea che *“con la scomparsa del Centro Estero...si pone con forza la necessità di dotare l'Unione regionale di competenze tali da garantire il rapporto tra le Camere ed anche una qualificata progettazione di sistema così come indicato nelle strategie”*.

È in questo contesto di non facile riconversione che il gruppo di lavoro sugli sportelli internazionalizzazione diviene lo strumento organizzativo di riferimento attraverso cui il sistema camerale regionale mantiene viva una attività comune. Unioncamere eredita parte del personale del Centro Estero e delle sue competenze, in particolare quelle di rappresentanza del sistema camerale regionale presso le sedi di progettazione nazionale (ad esempio nel gruppo nazionale delle strutture per l'internazionalizzazione).

L'esistenza di un “gruppo network internazionalizzazione” ha consentito al sistema camerale regionale di continuare ad agire senza soluzione di continuità nel sistema nazionale e regionale con una identità propria e funzioni peculiari non sovrapposte a quelle di altre istituzioni o del sistema degli operatori privati. Con questa forma organizzativa il gruppo network ha lavorato fino al 2006, anno in cui è stata costituita la Commissione internazionalizzazione per l'elaborazione di strategie di sistema a livello regionale. In altra parte di questo volume si esaminano le prospettive di cooperazione istituzionale nella promozione dell'internazionalizzazione.

4.3.4. Conclusioni

Dopo dieci anni di storia si può e si deve mettere in discussione se le sperimentazioni organizzative ed i gruppi di lavoro costituiscano oggi la forma più adeguata per gestire programmi promozionali complessi, soprattutto quando le sperimentazioni organizzative sono nate, come abbiamo ricordato all'inizio, per stimolare l'innovazione nella gestione dei servizi.

Ciò che difficilmente può essere messo in discussione, soprattutto per quanto riguarda l'internazionalizzazione, è la configurazione del sistema camerale come sistema a rete, nel quale le singole Camere di commercio possono prendere decisioni, a livello di sistema, senza sottostare a vincoli gerarchici, ma dandosi regole comuni e condivise di azione. Si tratta di una scelta più volte ribadita dagli organi delle Camere ed iscritta nella stessa legge di riforma delle Camere, la 580/1993. In un sistema a rete non gerarchica come quello delle Camere, la co-operazione e l'individuazione di azioni strategiche comuni è una necessità per le singole Camere di commercio, che hanno bisogno l'una dell'altra per raggiungere efficacemente i risultati che si prefiggono in termini di promozione. È dall'individuazione di linee progettuali comuni e da una rafforzata volontà di cooperare che dipende il futuro successo delle iniziative di internazionalizzazione delle Camere di commercio, supportate da tecnologie e strumenti di rete, come quelli che il progetto Netprise ha messo a disposizione.

4.4. Il network del Registro delle imprese

di Paola Morigi ⁽³⁾

Il network del Registro delle imprese è stato uno dei primi a riunirsi e ad operare, a partire dal 1997. L'esigenza che aveva portato alla sua costituzione era collegata con il dover affrontare e risolvere i molteplici problemi connessi con l'attivazione del Registro delle imprese. Se la riforma della Camera di commercio introdotta con la legge n. 580 è stata emanata a dicembre del 1993, tuttavia il decreto con il quale si sono individuate le modalità operative da seguire per il passaggio del Registro delle società (detenuto dal Tribunale) e del Registro delle ditte (già delle Camere di commercio) nel nuovo registro informatizzato camerale porta la data del 7 dicembre 1995 e pertanto, quando il network ha cominciato a riunirsi, si era ancora in una fase di "rodaggio" del nuovo servizio.

(3) Segretario generale della Camera di commercio di Ravenna.

È utile ricordare anche lo spirito che animava le prime riunioni. Molte erano le questioni da risolvere, anche a causa di una normativa ricca e soggetta a continue modifiche, ma sicuramente i primi incontri erano dedicati nella maggior parte dei casi ad affrontare problemi di natura squisitamente giuridica: iscrivere o meno determinate tipologie di imprese controllando il possesso dei requisiti, accompagnare le iscrizioni da controlli dettagliati o più sommari (con verifiche a campione in ordine alla corretta documentazione prodotta), instaurare un dialogo costruttivo con il giudice del Registro delle imprese, organo esterno chiamato però a sovrintendere sull'operato dei conservatori: con il rischio anche che, non essendoci un coordinamento formale fra i diversi giudici, ciascuna Camera assumesse un proprio orientamento su materie sostanzialmente simili.

L'approccio giuridico ha contraddistinto l'attività del network soprattutto nei primi pionieristici anni. Probabilmente tale impostazione era dovuta alla novità del servizio, ma anche dall'esigenza di cercare di fornire, ad un'utenza imprenditoriale che spesso opera su più province, le stesse risposte, anche per non sentirsi dire che in un ente camerale si opera in un modo che risulta difforme da quello praticato da altre Camere.

Con il passare del tempo l'impostazione originaria però ha subito alcuni cambiamenti, dovuti principalmente all'evoluzione normativa che si stava registrando, ma anche dall'ingresso di nuove figure professionali all'interno del network, più portatrici di una cultura economico-aziendale.

Nella seconda metà degli anni novanta infatti una serie di importanti riforme amministrative ha inciso profondamente sui servizi erogati dagli enti camerale. Ci riferiamo necessariamente alle "riforme Bassanini" e ai processi di semplificazione che hanno contribuito a diffondere, un po' a tutti i livelli, l'autocertificazione, o la valenza illimitata di certificati attestanti situazioni non destinate a modificarsi nel tempo. Insieme alle riforme amministrative nuovi prodotti informatici hanno consentito di lavorare maggiormente "in rete", interagendo sulle stesse banche dati e consentendo agli utenti, attraverso collegamenti telematici, di poter ottenere facilmente visure e certificati che un tempo richiedevano file continue agli sportelli per essere ottenuti.

Un lavoro più orientato al risultato ha portato inevitabilmente a dover concentrare l'attenzione anche su elementi che un tempo sembravano sottratti alle possibilità di azione dei singoli enti. Il fattore "tempo" ha gradualmente acquisito tutta l'importanza che merita in una moderna azienda di servizi attenta alle esigenze dell'utenza. Grazie anche alle diverse tipologie di prodotti offerti da Infocamere (che si è impegnata ad organizzare e gestire la banca dati informatica) è

stato possibile ricavare facilmente i dati connessi con le percentuali di evasione delle pratiche delle singole Camere, i tempi di caricamento, i ritardi nell'effettuare le modifiche e le variazioni, ecc.

È nata una sorta di "gara" e di confronto continuo sui tempi di risposta alle istanze delle imprese e delle associazioni, che ha portato poi il Network (e conseguentemente anche il Comitato Tecnico dei Segretari) ad interrogarsi sulle modalità gestionali seguite per organizzare il Registro delle imprese. Accanto al lavoro dei dipendenti a tempo indeterminato si sono individuate altre tipologie: appalti di servizi per il *data-entry*, convenzioni con Infocamere o con altri operatori per l'archiviazione ottica, esternalizzazione di alcune funzioni.

Gradualmente una logica di tipo economico-aziendale si è andata ad affiancare alla logica giuridica, che del resto, considerata la valenza costitutiva di molte situazioni che vengono presentate al Registro delle imprese, non può certamente essere trascurata.

Questi passaggi avvenivano contestualmente all'avvio di una serie di progetti che Unioncamere nazionale stava portando avanti. Ci riferiamo in particolare al progetto "Pareto" elaborato per costruire una serie di indicatori (economico-finanziari, fisici, di struttura, ecc.) che consentono ai singoli enti camerali di confrontare facilmente le loro *performances* con quelle di altri enti della stessa Regione o di enti appartenenti alla stessa *cluster*. I dati di "Pareto", alimentati dagli stessi enti camerali, sono facilmente accessibili e consentono di effettuare confronti continui per capire come ci si sta posizionando (pur operando in territori con tipologie di riferimento alquanto diverse) in una ideale graduatoria nazionale. La standardizzazione nei servizi offerti dal Registro delle imprese consente di effettuare paragoni anche in termini di certificati o visure rilasciati, carichi di lavoro del personale, produttività dei servizi.

Se ci dovessimo soffermare ad analizzare l'esperienza maturata nell'ambito del network e ad indicare prospettive di lavoro future non potremmo non partire da questa analisi, anche perché la stessa ci indica anche quale potrebbe essere il terreno di confronto sul quale potrà essere chiamato a discutere il Comitato Tecnico dei Segretari generali. Non più quindi attenzione solamente agli aspetti di tipo giuridico (da non trascurare anche per assicurare la certezza del diritto ad un'utenza professionale) ma anche alle modalità organizzative, agli aspetti connessi con la programmazione e il controllo, alla individuazione degli obiettivi da conseguire. Essendo il Registro delle imprese uno dei servizi più importanti per le Camere di commercio, il suo corretto funzionamento e la sua possibile evoluzione sono tasselli importanti nella prospettiva di assicurare una buona e corretta regolazione del mercato.

Del resto anche la introduzione del nuovo regolamento di contabilità (che comincerà a dispiegare pienamente tutti i suoi effetti a partire dal 2007) ci obbligherà ad operare seguendo logiche di tipo programmatorio, non improvvisando soluzioni ma perseguendo (di concerto con altri enti) soluzioni che possano essere utili per assicurare lo sviluppo economico locale.

4.5. Il nuovo sistema di contabilità delle Camere di commercio di *Alessandra Stagni* ⁽⁴⁾

Dopo un lungo e sofferto percorso, il nuovo Regolamento sulla contabilità delle Camere di commercio, previsto dal d.P.R. 2 novembre 2005 n. 254, consente il passaggio a criteri più aziendalistici, al fine di evidenziare con maggior chiarezza i risultati di gestione. Si tratta di una svolta culturale in ambito amministrativo che avvicina ancora di più gli enti camerali al mondo delle imprese. Il d.m. n. 287 del luglio 1997 (relativo alla disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria degli enti camerali) ha introdotto un sistema contabile integrato, caratterizzato dalla compresenza sia della contabilità finanziaria che di quella economica. Il nuovo Regolamento opta per un sistema economico-patrimoniale unificato, basato su strumenti e metodologie di rilevazione tipicamente civilistiche, particolarmente idonei ad assecondare una gestione di tipo manageriale. Si tratta di un provvedimento che consente agli enti camerali di introdurre innovazioni nella programmazione delle attività e nella fase di predisposizione del bilancio preventivo e del budget direzionale a partire dal 2007.

Una delle novità più significative è “la sostituzione del bilancio di previsione finanziaria autorizzatorio di competenza, con un preventivo economico strutturato per funzioni istituzionali ed un budget direzionale articolato per aree organizzative”. Ciò determina la riformulazione su due livelli delle modalità di programmazione delle attività: il primo, di valenza strategica, rientra nella competenza del Consiglio camerale e viene costruito su base pluriennale e sugli aggiornamenti annuali individuati in sede di stesura della relazione previsionale e programmatica; il secondo a carattere operativo, viene approvato dalla Giunta camerale e predisposto dalla dirigenza, alla quale resta affidata la responsabilità della gestione delle risorse umane e finanziarie e del

(4) Segretario generale della Camera di commercio di Reggio Emilia, Coordinatrice dell'Area risorse finanziarie del progetto network.

raggiungimento degli obiettivi di risultato annualmente prefissati. Viene insomma accentuato l'orientamento della struttura camerale a conseguire i risultati previsti dalle strategie pluriennali e dai programmi di attività annuali, articolati in progetti strategici e operativi.

Per dare incisività alla programmazione operativa, oltre al preventivo economico è previsto un apposito documento di natura amministrativo-gestionale: il budget direzionale. Per tale via si introduce uno strumento idoneo ad integrare con sistematicità le indicazioni programmatiche approvate dal Consiglio camerale con il processo di attribuzione di risorse finanziarie alla dirigenza per la realizzazione dei progetti e dell'attività ordinaria. La dirigenza camerale viene a sua volta coinvolta, in sede di formazione del budget direzionale, in un processo di analisi dello stato di avanzamento nella realizzazione dei progetti e delle attività, con l'eventuale individuazione degli aspetti di criticità. Un utile termine di paragone per tale strumento è, nel panorama della pubblica amministrazione locale, il piano esecutivo di gestione, che prevede a sua volta la fissazione di obiettivi e l'assegnazione di risorse per la dirigenza.

Il nuovo Regolamento consente di rivisitare, adattandole alle specifiche esigenze degli enti camerali, le disposizioni sui sistemi di controllo e di valutazione strategica introdotte dal d.lgs. n. 286 del luglio 1999 sul riordino dei meccanismi di monitoraggio e valutazione nelle pubbliche amministrazioni, varate successivamente al d.m. 287 del 1997. Nella legislazione di tutto il settore pubblico si è del resto registrata una significativa evoluzione dei ruoli e delle competenze attribuiti dalla normativa – passando dall'art. 20 del d.lgs. n. 29/1993 al d.lgs. n. 286/1999 – alle strutture preposte all'esercizio delle funzioni sia di controllo che di valutazione. Lo schema del nuovo Regolamento ridisegna – in linea con le innovazioni normative intervenute a partire dal 1997 – il ciclo delle competenze che partono dalla fase di programmazione delle attività e delle relative risorse (in funzione dei risultati da conseguire) fino ad arrivare alla verifica sul grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati. L'adozione in via esclusiva della contabilità economico-patrimoniale consente, in altre parole, non solo maggiore chiarezza dei reali risultati di gestione, ma anche la razionalizzazione delle fasi di programmazione, che diventano via via più dettagliate nelle diverse fasi di passaggio dagli obiettivi e dalle strategie pluriennali (necessariamente a maglie larghe) fino all'assegnazione del budget direzionale ai centri di responsabilità per l'attuazione dei progetti e dell'attività ordinaria.

Oltre a precisare meglio la distinzione fra le funzioni di indirizzo politico-amministrativo proprie degli organismi direttivi camerali e quelle gestionali assegnate alla dirigenza, il nuovo Regolamen-

to contiene una puntuale suddivisione dei ruoli di controllo interno, attraverso una disciplina dettagliata sia del servizio per il controllo di gestione, sia degli scopi, della composizione degli organi e delle modalità di svolgimento del controllo strategico, a cui spetta fornire gli elementi per la valutazione della dirigenza. Il decreto 286/1999 pur chiarendo le distinte funzioni e il tipo di collaborazione che si può instaurare tra gli organismi interessati (collegio dei revisori dei conti, nucleo di valutazione, ecc.) ha del resto lasciato alla sfera di autonomia degli enti pubblici l'individuazione delle soluzioni applicative.

La disciplina delle strumentazioni e delle metodologie per attivare le tipologie di controlli interni indicate dal decreto 286 è stata finora perseguita dagli enti camerali essenzialmente attraverso le disposizioni regolamentari. Nel nuovo Regolamento patrimoniale e finanziario, si prevede il rafforzamento dell'operatività del servizio interno per il controllo di gestione che consente la verifica periodica dello stato di attuazione dei programmi e del grado di raggiungimento degli obiettivi da parte della dirigenza, attraverso l'approntamento di indicatori (economico-patrimoniali, di *performance* e *reporting* gestionali) che ne consentano la misurabilità. Importanti innovazioni sul ruolo del Nucleo di valutazione sono contenute nella parte riservata al "controllo strategico e di gestione": attraverso il Nucleo di valutazione – che può essere costituito in collaborazione e coordinamento con altre Camere – l'ente camerale attua forme di controllo economico interno della gestione, al fine di valutare l'efficacia e l'efficienza dell'attività, riferiti a centri di gestione economica per aree di attività, e i riflessi in materia contabile. La valutazione strategica si estende anche ai risultati conseguiti dalle aziende speciali rispetto agli obiettivi alle stesse assegnati. Si deve dunque analizzare non solo il flusso di attività svolto direttamente dall'ente camerale, ma anche le iniziative perseguite attraverso le azioni delle aziende speciali, che costituiscono un importante luogo di innovazione e di competenze specializzate, soprattutto sul versante promozionale. Il Nucleo di valutazione è chiamato a dare suggerimenti su eventuali aggiustamenti da apportare alle linee di indirizzo e ai documenti di programmazione e a promuovere un monitoraggio sulla qualità dei servizi erogati e sul grado di soddisfacimento dell'utenza. Per consentire un *benchmarking* dell'attività degli enti camerali, gli indicatori di efficienza, efficacia e qualità dei servizi vengono "elaborati utilizzando degli standard di calcolo comuni a tutte le Camere di commercio", avvalendosi dell'attività di una Commissione istituita presso l'Unioncamere. Il controllo di gestione, la valutazione strategica e la verifica dei risultati della dirigenza diventano pertanto i tre pilastri per una programmazione che sappia coniugare al meglio le risorse umane

e finanziarie, la semplificazione e il miglioramento dei servizi.

Il nuovo Regolamento di contabilità non ha colto di sorpresa, quanto a tematiche e tempistica degli adempimenti, la rete delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna, anche se ha comportato, da un lato, un lavoro integrato che di fatto ha coinvolto due Gruppi di lavoro del network regionale (Ragioneria e Provveditorato) per effettuare un'intensa attività di approfondimento e dall'altro il coinvolgimento di un'ampia fetta del personale camerale in attività di formazione: il tutto finalizzato a garantire un supporto propositivo all'operare quotidiano degli addetti ai lavori. L'approdo alla contabilità economico-patrimoniale costituisce il punto di arrivo di una fase di sperimentazione avviata dagli enti camerali alla fine degli anni Novanta, sia con la convivenza della contabilità economica e patrimoniale, sia con la costruzione, partendo dal livello nazionale e da quello regionale, del network Pareto al fine di operare in una logica di *benchmarking*, alimentando confronti sistematici fra i diversi enti camerali attraverso strumenti per misurare la *performance* dei servizi, in termini di efficacia, efficienza e qualità. Il "pannello di guida direzionale" dell'Unioncamere nazionale è stato ulteriormente rivisitato e affinato a livello regionale per costruire una serie di indicatori (economici-finanziari, di efficienza, di efficacia), utili per effettuare i confronti e le comparazioni. Il sistema degli indicatori, da utilizzare in maniera mirata per tener conto delle differenti dimensioni degli enti camerali, segnala le eventuali criticità, ma soprattutto consente di valorizzare e diffondere le "pratiche eccellenti" al fine di alimentare "percorsi virtuosi", in considerazione del ruolo che il sistema camerale può e deve svolgere per la valorizzazione dell'economia locale.

4.6. Semplificazione amministrativa: la sperimentazione delle pratiche telematiche per le imprese artigiane

di *Alessandro Saguatti* ⁽⁵⁾

L'Unioncamere ha presentato nel giugno 2006 i risultati di un'indagine campionaria su 2.200 aziende fino a 500 dipendenti per indagare il livello di soddisfazione nei confronti dei servizi della pubblica amministrazione. Venivano presi in considerazione i servizi di Camere di commercio, uffici periferici dell'Amministrazione finanziaria (IVA, Registro e Imposte dirette), INPS, INAIL, ASL, amministrazioni regionali, provinciali e comunali. La qualità dei servizi percepita dalle imprese intervistate venne rilevata attraverso la combinazione di tre indicatori:

(5) Segretario generale della Camera di commercio di Piacenza.

tempestività nell'assolvimento degli adempimenti amministrativi; professionalità del personale nel trattamento delle pratiche; facilità di accesso ai servizi (dal punto di vista delle modalità di accoglienza, della disponibilità di informazioni preventive, della idoneità della documentazione richiesta e della chiarezza di procedure e modulistica).

Il dato relativo al livello di soddisfazione sulla qualità dei servizi prestati – che sintetizza le valutazioni relative ai tre indicatori – costituisce l'aspetto di maggiore importanza ai fini della comprensione dei punti di forza e di debolezza dei rapporti fra aziende e amministrazione pubblica. Il giudizio sintetico più favorevole si evidenzia nelle Camere di commercio (77,3) seguite dalle ASL (71,7), mentre il valore relativamente meno elevato si registra per gli uffici delle Regioni (63,5).

Rispetto alle classi dimensionali, le più soddisfatte risultano essere le imprese con 50-249 dipendenti (74,1) mentre più critiche si confermano le imprese di minor dimensione (fino a 9 dipendenti: 67,9).

Una delle indicazioni più significative dell'indagine riguarda, a ben vedere, i processi di informatizzazione della pubblica amministrazione. L'utilizzo delle modalità telematiche per l'espletamento degli adempimenti coinvolge quasi un terzo delle imprese intervistate. Il 7,3 per cento del campione dichiara di utilizzare in via ordinaria le procedure informatiche per la trasmissione di atti amministrativi, a fronte di una impresa su quattro che si avvale soltanto saltuariamente delle modalità telematiche. La maggior propensione a lavorare *on-line* con la pubblica amministrazione si registra nelle imprese di medio-grande dimensione che svolgono prevalentemente la loro attività nei comparti del manifatturiero e del terziario avanzato. Più in dettaglio, le imprese si avvalgono della telematica soprattutto per i contatti con gli uffici dell'INPS, dell'Iva e Registro, dell'INAIL e con le Camere di commercio, mentre risulta assai esiguo l'utilizzo delle procedure informatiche nei rapporti con gli uffici dei Comuni, delle Province e delle ASL. Circa un quinto delle imprese che utilizzano modalità telematiche per l'espletamento degli adempimenti amministrativi evidenziano altresì una riduzione dei costi, quantificando mediamente questo risparmio nel 23 per cento dell'onere complessivo a proprio carico.

Ulteriori recenti indagini hanno posto in risalto l'assoluta esigenza di sviluppare la capacità delle amministrazioni di utilizzare la leva tecnologica all'interno di strategie integrate di cambiamento. Non a caso il rapporto presentato l'11 luglio 2006 a Milano su "La soddisfazione delle piccole e micro imprese nei confronti della P.A." (a cura di Promopa e Camera di commercio di Milano) ha posto l'accento sulle criticità esistenti nel "dialogo" con gli enti pubblici da parte delle aziende con meno di 50 dipendenti.

Riassumendo, in sintesi, i principali risultati di questa indagine, si rileva che questa tipologia di imprese adotta un approccio pragmatico nei confronti della P.A., si concentra su poche ma importanti priorità, quelle che le aziende ritengono d'ostacolo nel tradizionale rapporto con gli uffici pubblici e che maggiormente possono condizionare l'operato delle stesse. In termini di apprezzamento dei servizi della P.A., la "graduatoria" che emerge vede nell'ordine: Camere di commercio; Comuni; Agenzia delle entrate. Per quanto riguarda il costo per le imprese derivante dagli adempimenti amministrativi, le imprese indicano una spesa rispetto al fatturato che va dal 4,2 del Sud al 4,55 per cento del Nord-Est, evidenziando un'accentuata omogeneità di risposta a livello territoriale. Un'indicazione che lascia perplessi è che mentre la semplificazione delle procedure e la riduzione dei tempi vengono segnalate tra le priorità, *l'e-government* non sembra ancora adeguatamente percepito dalle imprese come fattore strategico. In questo specifico ambito ciò che emerge è che gli imprenditori dubitano che questo strumento sia "capace di fare quello che promette". Alla richiesta rivolta alle aziende di avanzare suggerimenti di miglioramento dei servizi, la risposta più frequente è riferita al "potenziamento nell'utilizzo di Internet per le pratiche relative alle aziende". Si conferma, in altre parole, che l'innovazione tecnologica non risolve di per sé il problema della semplificazione, ma può diventare il motore per il cambiamento organizzativo in una logica di semplificazione.

Quello che le imprese di minori dimensioni si aspettano su questo versante è dunque di essere adeguatamente supportate, in quanto le potenzialità dell'informatica riservano amplissimi margini di sfruttamento ancora inesplorati a favore della trasparenza e semplificazione nei rapporti tra pubblica amministrazione e imprese. Lo conferma il Rapporto *From Red Tape to Smart Tape: Administrative Simplification in OECD Countries* che descrive strumenti ed esperienze in materia di semplificazione amministrativa in sette Paesi membri dell'OCSE (Australia, Francia, Olanda, Messico, Corea, Regno Unito e Stati Uniti). Tra le quattro più significative tendenze evolutive evidenziate nel Rapporto OCSE, accanto al passaggio graduale sul versante normativo da una prospettiva *ex ante* che sappia evitare l'introduzione di oneri non giustificati, all'affermazione di iniziative di semplificazione di natura *top down* (ad esempio i portali web e gli Sportelli unici) e all'influenza positiva di interventi pubblici orientati alle liberalizzazioni e al mercato, viene soprattutto evidenziato il decisivo contributo delle nuove tecnologie informatiche e di comunicazione al ridimensionamento degli oneri amministrativi.

Sulla base di questa consapevolezza, anche nell'ambito del proget-

to network dell'Emilia-Romagna si è riservato ampio spazio alle iniziative per la semplificazione degli adempimenti, soprattutto di quelli a carico delle imprese di minor dimensione.

In questi ultimi anni le Camere dell'Emilia-Romagna hanno lavorato alacremente, sulla scia degli indirizzi generali impostati da Infocamere, alla diffusione dell'utilizzo delle smart card e delle firme digitali, inizialmente per consentire la presentazione dei bilanci societari, poi delle iscrizioni, modifiche e cancellazioni degli atti societari nel Registro delle imprese. Tutto ciò nella consapevolezza che le tecnologie dell'informazione devono servire a ripensare a fondo le procedure amministrative, ricercando per quanto possibile l'efficienza delle stesse.

Ma l'attenzione non si è fermata alle imprese più strutturate e quindi più attrezzate ad utilizzare le nuove tecnologie dell'informazione. Tra i risultati più recenti del progetto network va inserito l'avvio di un percorso sperimentale tracciato da uno specifico gruppo di lavoro sull'Albo dell'artigianato che ha proficuamente coinvolto in questa specifica attività anche rappresentanti dell'Assessorato regionale alle Attività produttive e delle Associazioni di categoria del settore. L'attività ha preso le mosse dall'analisi delle disposizioni della legge regionale n. 32/2001 ("Disciplina degli organi di rappresentanza e tutela dell'artigianato") che ha previsto – nell'ambito della **delega** alle Camere di commercio delle funzioni amministrative relative alla gestione dell'Albo artigiani – l'integrazione delle procedure relative alla tenuta dell'Albo con quelle adottate per il Registro delle imprese e della successiva delibera della Giunta regionale n. 386 del 18 marzo 2002 ("Indicazioni alle C.C.I.A.A. in materia di predisposizione della modulistica per l'iscrizione, la modificazione e la cancellazione dall'albo delle imprese artigiane").

Proprio facendo riferimento all'articolo 9 della legge regionale n. 32, è stato predisposto il manuale relativo alla modulistica elettronica da utilizzare per la gestione delle domande di iscrizione-modificazione-cancellazione nell'Albo delle Imprese Artigiane con l'utilizzo della firma digitale e del sistema di trasmissione per via telematica. Sulla base di questo strumento innovativo, nei prossimi mesi gli operatori della nostra Regione che intenderanno acquisire la qualifica di artigiani potranno iscriversi per via telematica all'Albo previa verifica dei requisiti di ammissibilità da parte delle Camere di commercio competenti per territorio, mentre le imprese già operanti potranno cancellarsi o modificare, sempre attraverso un semplice personal computer, i loro dati. Per di più senza aggravii di costi, dato che Unioncamere Emilia-Romagna – che ha ritenuto opportuno avviare una fase sperimentale di introduzione del sistema telematico – permetterà di avvalersi della presentazione telematica delle istanze artigiane alle stesse condizioni

finora vigenti per le pratiche cartacee (a differenza di quanto avviene oggi per il Registro imprese), in particolare in termini di imposta di bollo. In tal modo non vi è dubbio che la sperimentazione suddetta porterà solo vantaggi alle imprese ed alle Associazioni di categoria che vedranno maggiormente riconosciuto il loro ruolo di filtro delle istanze artigiane nei confronti delle Camere di commercio.

È bene ricordare, nel ripercorrere i principali passaggi di questa importante innovazione procedurale, che l'Unioncamere Emilia-Romagna qualche mese fa aveva ricevuto un primo via libera dall'Assessorato regionale competente a condizione che la sperimentazione delle modalità telematiche non determinasse oneri aggiuntivi a carico delle imprese artigiane. Più recentemente è arrivato l'assenso dall'Agenzia regionale delle entrate che ha riconosciuto la giustezza delle argomentazioni addotte dai rappresentanti camerale presenti nel gruppo di lavoro e, conseguentemente, ha ritenuto legittima l'applicazione di una medesima imposta di bollo indipendentemente dalle modalità di presentazione delle pratiche (14,62 euro).

Parallelamente ai lavori che hanno condotto al duplice assenso di cui sopra, sono state inserite nel piano formativo intercamerale opportune iniziative di addestramento del personale delle nove Camere di commercio, al fine di diffondere all'interno del sistema tutte le modalità applicative del software che sarà utilizzato.

Non si tratta certo di un'operazione semplice, anche perché il manuale che è stato predisposto (curato in particolare da due componenti del Gruppo di lavoro, Maurizio Pirazzini e Maria Cristina Venturelli) è un volume con un'ampia casistica, a conferma che produrre semplificazione costituisce un impegno assai complesso per l'amministrazione pubblica.

L'obiettivo perseguito dal progetto di gestione telematica delle imprese artigiane consiste soprattutto nel semplificare gli adempimenti burocratici gravanti sulle imprese di minori dimensioni, proprio in linea con le aspettative emerse dalle recenti ricerche precedentemente esaminate.

Con l'avvio della fase sperimentale, il Gruppo camerale del progetto network coordinato da chi scrive ha cercato appunto di fornire, in collaborazione con la Regione e con il mondo associativo, una delle risposte a queste esigenze, senza attendere i tempi lunghi che avrebbe richiesto un intervento sulla legislazione vigente, creando altresì le premesse per l'armonizzazione delle procedure fra Registro imprese ed Albo artigiani da tutti auspicata. Ulteriori risposte ai bisogni delle imprese potranno essere certamente introdotte nel momento in cui si metterà mano alla revisione della normativa statale e regionale di riferimento per l'artigianato.

4.7. Le iniziative della rete camerale per l'alternanza scuola-lavoro di *Claudio Fornasari* ⁽⁶⁾

La legge n. 53 del 28 marzo 2003 ha assegnato un ruolo istituzionale alle Camere di commercio nelle varie fasi di riforma della scuola. La modalità didattica dell'alternanza scuola-lavoro è disciplinata anche dalla legge regionale n. 12/2003 ("Norme per l'uguaglianza delle opportunità di accesso al sapere, per ognuno e per tutto l'arco della vita, attraverso il rafforzamento dell'istruzione e della formazione professionale, anche in integrazione tra loro"), in coerenza con il principio della valorizzazione della cultura tecnica e del lavoro nei percorsi formativi. Finalità dichiarata dell'alternanza scuola-lavoro è contribuire alla piena realizzazione del diritto delle persone ad una adeguata formazione attraverso la conoscenza, anche diretta, del mondo del lavoro.

L'apporto degli enti camerali per attuare la nuova modalità didattica proposta agli studenti di qualunque indirizzo per arricchire l'offerta formativa attraverso la conoscenza diretta del mondo del lavoro ha preso le mosse dalla sottoscrizione, nel giugno 2003, di una convenzione tra Unioncamere Emilia-Romagna ed Ufficio scolastico regionale. La convenzione è stata siglata quasi contemporaneamente al Protocollo d'intesa tra Ministero dell'Istruzione ed Unioncamere italiana, finalizzato a potenziare e sostenere un raccordo sistemico tra mondo della scuola e mondo delle imprese. La spinta a collaborare sancita nella convenzione è stata allargata alla Regione e agli enti locali che hanno garantito un prezioso contributo nelle diverse fasi del progetto sperimentale per realizzare le esperienze di alternanza nell'anno accademico 2004-2005, dall'emanazione delle linee guida alla stesura del bando, alla valutazione delle proposte e alla validazione dei percorsi formativi. La rete camerale ha portato in dote l'accumulo di esperienze maturate per sviluppare un'offerta formativa pensata specificamente per le imprese di minor dimensione, tenendo presente che gran parte del sapere manageriale e delle tecniche di gestione aziendale si sono tradizionalmente sviluppati a partire dalla grande impresa. Adottando un approccio di tipo *bottom-up*, gli enti camerali e le loro strutture specializzate con un notevole impegno di progettazione hanno cercato, in sintesi, di far emergere il sapere formativo dalle esperienze concrete delle piccole imprese.

L'apertura delle attività di formazione alle esigenze del mondo del lavoro risulta ormai indispensabile per garantire ai singoli migliori

(6) Segretario generale della Camera di commercio di Modena.

opportunità di lavoro, e alle imprese (e al sistema paese) una presenza più competitiva in un mercato all'insegna della globalizzazione. È necessario inoltre assicurare la dimensione europea della formazione, in modo che interagisca sistematicamente con quella locale. Quella dell'alternanza costituisce da questo punto di vista una sfida impegnativa che ha spinto a superare la vecchia pratica degli stages e dei tirocini, molto diffusa nel territorio regionale, prevalentemente circoscritta ad alcuni indirizzi di studio di carattere professionalizzante, con una logica di offerta aggiuntiva al piano di studi curriculare. È certamente positivo il fatto che le imprese tendano sempre più a pensarsi come soggetti formatori (tirocini, stage, apprendistato), e non più solo come consumatori di offerta formativa, o collaboratori di progettazione (che già era stato un positivo passo avanti) dell'offerta stessa, mostrando disponibilità ad investire, come documentano le indagini svolte da Unioncamere nell'ambito del progetto Excelsior. È altrettanto vero che il sistema delle imprese si trova in una situazione molto frastagliata, che vede le grandi imprese e il settore industriale già molto avanti, mentre le piccole e piccolissime imprese, anche quando hanno già accolto una cultura di *learning organisation*, temono di non possedere le risorse necessarie per intervenire nel campo formativo, e spesso non ne dispongono davvero.

Dopo la prima fase di sperimentazione dei percorsi in alternanza scuola-lavoro, realizzata da Unioncamere Emilia-Romagna con la regia di un apposito gruppo di lavoro intercamerale nell'ambito del progetto network, in collaborazione soprattutto con l'Ufficio scolastico regionale, è possibile tracciare un bilancio sui risultati raggiunti, delineandone i punti di forza e le criticità emerse. L'Unioncamere a tal fine ha raccolto in una pubblicazione (**Alternanza scuola-lavoro e sistema camerale**) interventi, materiali e documentazione sul primo anno di sperimentazione in Emilia-Romagna, organizzando un convegno di presentazione che ha consentito di sviluppare riflessioni preziose per impostare i successivi programmi.

Unioncamere regionale ha sostenuto con convinzione e determinazione l'iniziativa delle scuole, favorendone la fattibilità, anche attraverso il ricorso alle risorse finanziarie messe a disposizione a livello nazionale dal Fondo di perequazione. Le Camere di commercio dell'Emilia-Romagna hanno impegnato ingenti risorse ed energie per svolgere pienamente il nuovo ruolo a loro riconosciuto dalla riforma dell'istruzione e per percorrere gli spazi aperti dall'evoluzione normativa a livello regionale. Basti pensare in proposito che nell'anno scolastico 2004-05 sono stati erogati alle scuole per i loro progetti di alternanza 274.000 euro, mentre per il corrente anno scolastico sono stati

impegnati altri 211.600 euro. Sono state inoltre finanziate le attività sulla formazione dei tutor scolastici e regionali e realizzate campagne promozionali sulle opportunità legate all'alternanza scuola-lavoro; è stato formato il personale camerale a supporto delle scuole per la realizzazione dei progetti, ed è stato fornito un sistema informativo ideato per la gestione dei percorsi in alternanza.

Come sottolineato dall'allora Assessore regionale alla Scuola, Formazione professionale e lavoro, Mariangela Bastico nell'introduzione a un recente volume che raccoglie la documentazione delle esperienze effettuate dal sistema camerale, "l'impegno speso nell'elaborazione e nello svolgimento della didattica in alternanza dal sistema camerale conferma che, anche nell'attuale periodo di incertezza e di difficoltà socio-economica, tutte le componenti del sistema formativo in Emilia-Romagna sono disponibili ed attente a cogliere ogni opportunità per giungere alla comune finalità di elevare il livello culturale e professionale degli studenti attraverso l'integrazione fra il sapere e il saper fare". Anche gli enti camerale dell'Emilia-Romagna hanno avviato un'attività in rete sulla base della condivisione dell'esigenza di potenziare i saperi applicativi o operativi, la principale risorsa richiesta per consentire un inserimento in azienda che risulti in tempi brevi produttivo. Si tratta, dunque, di favorire e stimolare il passaggio dal **sapere** al **saper fare**, realizzando percorsi formativi professionalizzanti che, attraverso un approccio pragmatico e momenti di esperienza che avvicinino alle problematiche del mondo produttivo, consentano agli studenti di sviluppare e sperimentare solide competenze tecniche concretamente applicabili e spendibili sul mercato del lavoro, e, quindi, in quanto tali considerate indispensabili anche dagli imprenditori. Non a caso sono proprio le imprese ad essere preoccupate per il fatto che spesso, nelle realtà territoriali in cui operano, gli Istituti Tecnici sono andati perdendo il loro carattere di scuole che, tradizionalmente, fornivano al sistema produttivo figure di tecnici di alta specializzazione oggi sempre più difficili da trovare sui mercati locali del lavoro.

L'esperienza finora maturata dal sistema camerale regionale conferma che la possibilità di impegnare brevi periodi di apprendimento in ambito lavorativo costituisce un efficace strumento di orientamento e di preparazione tecnica e professionale per i giovani, soprattutto a due condizioni: che tale modalità sia progettata con cura dall'istituzione scolastica responsabile del relativo svolgimento – in piena coerenza con l'indirizzo di studio proprio della scuola – e che si realizzi in contesti adeguati all'accoglienza ed all'accompagnamento nell'esperienza, in termini di caratteristiche ambientali ed organizzative e di capacità di trasferimento delle conoscenze e delle competenze utili ai ragazzi.

I risultati conseguiti, oltre a dimostrare che quella appena intrapresa è la strada giusta, stimolano le Camere di commercio a proseguire in questa direzione. La prospettiva può essere quella di un ulteriore sviluppo dell'azione di supporto del sistema camerale per l'affermazione della modalità didattica dell'alternanza scuola lavoro, facilitando l'incontro della domanda e dell'offerta dei percorsi d'alternanza mediante il sistema informativo Polaris e valorizzando l'esperienza maturata dalle agenzie formative delle Camere di commercio – a cominciare dall'Ifoa – per la formazione dei tutor scolastici e aziendali e per il raccordo tra il mondo della scuola e il mondo del lavoro.

Un particolare merito, in questa esperienza, va riconosciuto alle scuole, agli alunni e, soprattutto, agli imprenditori che, aprendo le porte delle loro realtà aziendali agli studenti, hanno dimostrato concretamente di credere nella valenza educativa e formativa dell'alternanza scuola-lavoro, diventando parte integrante del processo formativo e valutativo dei giovani ospitati. È peraltro evidente che, proprio perché di modalità didattica si tratta, l'alternanza scuola-lavoro è un'opportunità che può essere offerta a tutti gli studenti delle scuole superiori. Per tale ragione, la Regione Emilia-Romagna, in accordo con le Province e con l'Ufficio scolastico regionale, ha definito ed approvato gli **standard qualitativi** riferiti all'alternanza, al fine di garantirne lo svolgimento in modo omogeneo sul territorio regionale.

Tale documento rappresenta anche il prodotto di un'azione di **governance** partecipata a livello territoriale: gli standard di qualità non solo sono stati discussi, ricevendo parere positivo, in sede di Conferenza regionale per il sistema formativo e di Commissione regionale tripartita, ma hanno consentito di avviare numerosi progetti di alternanza, delineando una base certa di riferimento per la relativa realizzazione a tutti i soggetti promotori e coinvolti (enti locali, scuole, enti di formazione professionale, imprese, associazioni di categoria, oltre al sistema camerale). Va in altre parole sottolineata la collaborazione con le istituzioni (Regione, Province, ed, in modo particolare, l'Ufficio scolastico regionale) e con le strutture del mondo associativo, coinvolte insieme alle Camere di commercio nella realizzazione delle sperimentazioni dei percorsi in alternanza scuola-lavoro. Anche su questo terreno ha prevalso la volontà di "fare rete", non solo nell'ambito delle strutture camerale, l'interesse comune a sperimentare metodologie innovative idonee a rispondere ai fabbisogni formativi del mondo del lavoro. Con l'auspicio che, alla luce dei positivi risultati ottenuti, tale cooperazione possa nei prossimi anni ancor più consolidarsi.

4.8. L'impegno camerale per la promozione della filiera agro-alimentare

di *Alberto Egaddi* ⁽⁷⁾

Negli ultimi anni, con un intenso lavoro in rete, le Camere di commercio dell'Emilia-Romagna hanno intensificato le azioni di valorizzazione commerciale della filiera agro-alimentare. L'impegno a promuovere l'innovazione, la qualità e la produttività nel settore agro-alimentare è una delle direttrici d'azione sulle quali il sistema camerale collabora con l'Assessorato regionale all'Agricoltura, lavorando d'iniziativa con un'articolata gamma di azioni. L'agricoltura emiliano-romagnola è caratterizzata dalla presenza di produzioni di elevata qualità che presentano, in molti casi, una lunga tradizione produttiva e un inscindibile legame con il territorio. L'impegno per la promozione della qualità messo in campo dal network degli enti camerali si è soprattutto orientato ad ampliare e consolidare i prodotti dotati di riconoscimenti comunitari (denominazioni di origine e indicazioni geografiche protette) e a diffondere i marchi collettivi. Per tale via si persegue il rafforzamento sul mercato dell'identità dell'offerta locale, evidenziandone il legame con il territorio e l'adozione di peculiari metodi di coltivazione.

Si tratta di obiettivi fissati a livello nazionale nel Protocollo d'intesa stipulato nel 2003 tra il Ministero delle politiche agricole e Unioncamere. Il percorso di riconoscimento delle D.O.P. e I.G.P. viene considerato nel Protocollo lo strumento strategico, il terreno privilegiato per valorizzare le produzioni regionali di qualità. Viene altresì sottolineato che utilizzando in modo corretto l'impianto della direttiva comunitaria sui marchi d'impresa si possono realizzare operazioni di valorizzazione: ne è un esempio innovativo il progetto, promosso dal Ministero delle Politiche agricole in collaborazione con Unioncamere, Assocamerestero e ICE, di valorizzazione delle produzioni nazionali attraverso la certificazione della rete dei ristoranti italiani nel mondo.

Il bacino naturale che anche in Emilia-Romagna il sistema camerale ha preso a riferimento per l'applicazione a livello locale dei marchi collettivi alle produzioni agro-alimentari è costituito dall'elenco dei prodotti tradizionali, istituito per censire il patrimonio delle tipicità italiane. Il deposito, insieme al marchio, di un disciplinare di produzione serve appunto a fissare regole e tradizioni produttive e di

(7) Segretario generale della Camera di commercio di Parma.

commercializzazione che altrimenti correrebbero il rischio di andare perdute oppure di modificarsi nel corso del tempo. Nella stessa direzione vanno le iniziative dell'Assessorato regionale che ha avviato negli scorsi anni un marchio territoriale ("qualità controllata") in grado di identificare le produzioni ottenute sulla base di specifici disciplinari. La rete camerale ha collaborato con l'Assessorato regionale e con il mondo associativo, per valorizzare nei mercati esteri i prodotti a qualità controllata. Nella consapevolezza che, oltre a perseguire la valorizzazione della qualità, le politiche di medio periodo per elevare la competitività delle imprese devono puntare sull'aggregazione dell'offerta e sul sostegno all'internazionalizzazione della filiera. Numerosi sono stati i progetti integrati promossi soprattutto nei mercati europei, con il coinvolgimento delle istituzioni nazionali e regionali, delle organizzazioni imprenditoriali e dei consorzi. Ma è stata riservata attenzione anche a promuovere i prodotti di qualità nei mercati emergenti, come attesta il progetto "Sapori d'Italia in Cina", realizzato da Unioncamere Emilia-Romagna, dalle Camere di Parma, Forlì-Cesena, Ferrara, Modena, e da Promofirenze, nell'ambito dell'intesa nazionale tra ICE e sistema camerale.

Nell'ambito del network la Camera di Parma, in collaborazione con ICE, ha curato, in particolare, uno studio di mercato, con lo scopo di censire e quantificare il fenomeno della contraffazione a danno dei prodotti alimentari Made in Italy. L'indagine ha preso in esame le principali catene di supermercati/*warehouse stores* (e alcuni *specialty stores*) di undici città di Stati Uniti, Canada e Messico (rappresentativi di oltre 15.000 punti vendita nei soli Stati Uniti) allo scopo di "mappare" e di valutare il peso della presenza di prodotti agro-alimentari imitativi italiani rispetto ai prodotti autentici. Nello studio sono stati definiti "Italian sounding" tutti i prodotti che presentavano un mix di nomi italiani, loghi, immagini, slogan chiaramente e inequivocabilmente afferenti all'Italia. I risultati, presentati nel corso di un convegno in Camera di commercio, hanno evidenziato che se la quota di prodotti autentici venduta, per ogni categoria considerata, fosse del 25% rispetto ai prodotti *Italian sounding*, le nostre imprese si garantirebbero un fatturato aggiuntivo di oltre 500 milioni di dollari. Ma soprattutto, se fosse possibile, per ogni categoria considerata, eliminare del tutto la presenza di prodotti imitativi, le nostre imprese si garantirebbero un fatturato aggiuntivo di oltre 4 miliardi di dollari.

La Camera di Parma ha inoltre collaborato al progetto intercamerale, finanziato dal fondo perequativo, sulla tracciabilità nelle imprese agro-alimentari. Gli schemi di tracciabilità, in base ai quali ogni impresa della filiera deve conoscere "da chi si è ricevuto e a chi si è

fornito che cosa” fanno parte di un disegno dell’Unione Europea che assegna centralità al mantenimento di elevati standard di sicurezza su alimenti, derrate e mangimi posti in commercio nel mercato comune. Il progetto – al quale hanno collaborato Dintec, Ifoa e Cise, strutture camerali specializzate – si è mosso nell’alveo delle indicazioni del Regolamento comunitario n. 178 del 2002 che ha collocato la sicurezza dei prodotti alimentari tra le priorità dell’agenda politica europea, adottando un approccio globale e integrato per l’intera filiera (dalla “fattoria alla tavola”) e istituendo l’Authority europea per la sicurezza alimentare (EFSA), la cui sede è stata assegnata a Parma. L’Authority, con la quale il sistema camerale ha avviato un confronto ravvicinato, si configura in sostanza come una fonte indipendente di informazione e comunicazione sulla sicurezza e sul rischio alimentare per accrescere la fiducia dei consumatori e offre pareri, consulenze e assistenza per le politiche comunitarie e degli Stati membri.

Anche Parma ha infine contribuito al decollo della società Me-teora, promossa a livello nazionale dall’Unioncamere italiana e da Infocamere e trasformata, nel novembre 2005, in Borsa merci telematica italiana (con veste giuridica di società consortile per azioni) per mettere a disposizione soprattutto delle piccole e medie imprese forme innovative di contrattazioni agricole. L’iniziativa persegue la trasparenza dei prezzi e incentiva “aggregazioni virtuali”, con riflessi positivi per l’attività delle borse merci e delle sale di contrattazione, gestite dalla rete camerale sulla base di una legge che risale al lontano 1913. Il sistema camerale emiliano-romagnolo ha partecipato attivamente all’iniziativa, condividendo la rilevanza di un percorso di modernizzazione delle competenze camerali che affronta in modo innovativo ostacoli di natura strutturale, come la limitata dimensione media aziendale, elemento di freno per garantire adeguate disponibilità quantitative di prodotto finale.

A questo scopo, si è resa necessaria la revisione della normativa del 1913, per consentire di effettuare nelle borse merci le negoziazioni dei beni con modalità telematiche. La società ha accreditato gli operatori, i cui requisiti vengono controllati a campione dalle Camere di commercio, attraverso le procedure approvate dal Comitato di vigilanza a livello nazionale operante sulla base di un Regolamento generale; parallelamente, sono stati attivati Comitati locali incaricati di definire Regolamenti speciali, che fissano caratteristiche merceologiche e condizioni di pagamento e consegna per ogni prodotto oggetto di contrattazione. Il riscontro da parte degli operatori è stato positivo: a fronte di 904 operatori accreditati, si è passati dalle 36 mila tonnellate di merci transate del 2002 alle 218 mila del 2005; dai 6 milioni di euro del 2002

ai circa 44 milioni di euro del 2005. In complesso, si sono registrate 2.532 contrattazioni per 386.440 tonnellate scambiate nei 30 mercati telematici pienamente operativi, con un valore in euro di circa 79 milioni. Esaurita la fase di sperimentazione, negli ultimi mesi del 2005 è stato predisposto dal Ministero delle Politiche agricole il regolamento di funzionamento che in sintesi prevede la nascita della borsa merci telematica, sulla falsariga della borsa valori. L'esperienza fin qui condotta in Emilia-Romagna attesta che gli operatori traggono utilità da tavoli pubblici intorno ai quali scrivere o aggiornare le regole di interscambio, così come necessitano di arbitrati e di conciliazione.

4.9. Sfide di Basilea 2 e apporto della rete camerale allo sviluppo dei consorzi fidi

di *Mauro Giannattasio* ⁽⁸⁾

In una situazione di ciclo congiunturale sfavorevole come quella che stiamo vivendo, la qualità del rapporto tra l'impresa e i propri finanziatori – *venture capitalist*, ma soprattutto istituti bancari apportatori del capitale di debito – risulta decisiva tanto per garantire all'impresa stessa l'equilibrio finanziario nelle fasi di calo della liquidità, quanto per cogliere con prontezza e la dovuta efficacia le opportunità di sviluppo che un'attenta lettura dei mercati può offrire.

La misurazione del rischio di credito non può limitarsi alla semplice ricognizione di alcune caratteristiche strutturali dell'azienda, dovendo invece spingersi verso una più completa valutazione sulla bontà e fattibilità dei programmi di sviluppo industriale. Dalla banca di riferimento ci si attende – insomma – soprattutto in quella piccola e media impresa spesso concentrata sugli aspetti di produzione e meno su quelli strategico/finanziari – l'assunzione di un ruolo di guida e partner qualificato, in grado d'orientare le scelte aziendali in vista di un traguardo comune: la piena realizzazione del *business plan*.

Per questo anche in Emilia-Romagna il sistema camerale ha avviato una serie di iniziative specifiche, raccordandosi agli indirizzi adottati a livello nazionale dall'Unioncamere. Un lavoro "in rete" capillare e diversificato, quello svolto dalle Camere dell'Emilia-Romagna, che spazia dai servizi di assistenza e di tutoraggio alle attività di formazione ed informazione, fino alla realizzazione di studi e simulazio-

(8) Segretario generale della Camera di commercio di Ferrara.

ni su campioni di imprese, finalizzati a valutare l'impatto del nuovo accordo. Proprio per fornire una stima del grado di rischiosità delle micro-aziende, ad esempio, la Camera di Ferrara, in collaborazione con Unioncamere ed altri 38 enti camerali, e con il supporto operativo del Consorzio camerale per il credito e la finanza, ha realizzato una ricerca, presentata in un apposito convegno già nella primavera del 2005, su un campione rappresentativo di società di persone e ditte individuali operanti nei diversi macro-settori di attività economica del territorio provinciale.

I risultati di quel convegno, seppur prevedibili per molti aspetti, hanno espresso numerose sorprese, che hanno ridimensionato, se non proprio contraddetto, consolidati "luoghi comuni" in merito ai rapporti tra banche ed imprese. Quello, ad esempio, che tratteggia un rapporto tra impresa e sistema bancario caratterizzato da multi-affidamenti e da un elevato "turn-over". Al contrario, le imprese del campione (e questo valeva sia a livello provinciale che nazionale, senza eccessive differenziazioni) si sono dimostrate piuttosto "fedeli", tendendo cioè a costruire rapporti duraturi, spesso con una sola banca di riferimento.

Un fenomeno che sembra dunque prescindere dal livello di sviluppo e di "robustezza" del contesto economico ferrarese, e che appare invece come una costante comune a molti degli imprenditori interpellati nella nostra Regione. Così come la ricerca ha evidenziato che la cultura finanziaria delle imprese non è più ancorata solo agli strumenti di finanziamento di breve periodo, ma tende ad aprirsi, sia pur lentamente, ad altri strumenti quali i prestiti a medio-lungo termine. Un'evoluzione, dunque, che sembra prospettare una maggiore attenzione non solo alla gestione del quotidiano ma anche alla pianificazione del futuro, per poter consolidare l'azienda e garantirne la redditività. In sostanza, si è evidenziato un mutamento di prospettiva positivo, proprio alla luce dei cambiamenti che "Basilea 2" richiede nel modo di gestire l'azienda e di rapportarsi con il sistema bancario.

A questo si riferiva la ricerca, quando sottolineava il "*cambiamento di mentalità, prima ancora che di operatività, che gli accordi di Basilea 2 stanno comportando*" per gli operatori. Le considerazioni conclusive sottolineavano poi l'esigenza di "*uno sforzo comune da parte di tutto il sistema delle cosiddette istituzioni di prossimità: ci si riferisce alla rete delle Camere di commercio, ma anche ai Confidi e alle Associazioni di categoria*", chiamati ad accompagnare le imprese nel percorso di costruzione di nuovi rapporti con le banche, in modo che "l'imminente entrata in vigore di Basilea 2 rappresenti uno stimolante traguardo da raggiungere, e non un ulteriore, ennesimo ostacolo da superare".

Ebbene, il riferimento al sistema dei Consorzi fidi – esperienza, fra

l'altro, tutta italiana – in una Regione come l'Emilia-Romagna, assume un particolare rilievo. Tali strutture, che ben esprimono la spinta alla cooperazione tra imprese tipica dei nostri distretti produttivi, hanno svolto infatti un ruolo fondamentale per superare le difficoltà che le aziende di minori dimensioni incontrano nell'accesso al credito. Consorzi e cooperative di garanzia collettiva hanno trovato un indubbio punto di forza soprattutto nei processi di aggregazione dal basso. Sorti dalla spontanea iniziativa degli imprenditori, i Confidi svolgono – in virtù di un'azione sinergica tra mondo associativo ed enti pubblici – una funzione insostituibile per una moltitudine di operatori, che singolarmente non sarebbero in grado di fornire sufficienti garanzie. Per le banche, dunque, il ruolo di garante collettivo dei singoli affidamenti esercitato dai Confidi è utile, spesso addirittura determinante, per rafforzare il merito complessivo del credito erogato. Per le aziende, invece, la funzione di affiancamento svolta da un soggetto collettivo credibile come i Consorzi fidi aumenta la possibilità di ricevere finanziamenti, indispensabili per sostenere i progetti di sviluppo.

Di queste funzioni è sempre stata ben consapevole la rete regionale delle Camere di commercio, che, garantendo una capillare funzione di supporto alle imprese, ha promosso la costituzione dei primi Confidi provinciali ed in seguito – a partire dal 1981 – dei Confidi regionali, nati appunto dalla collaborazione tra l'Unioncamere Emilia-Romagna e le Associazioni di categoria dei diversi settori. Come ben evidenziato dal Presidente camerale ferrarese Carlo Alberto Roncarati nell'intervento introduttivo al convegno sul “ruolo dei consorzi fidi nell'era della globalizzazione”, svoltosi nell'ottobre 2001 a Ferrara, gli enti camerali hanno contribuito ad irrobustire la crescita di un sistema che, dati alla mano, presta garanzie per un volume di finanziamenti pari a circa il 14% di quelli erogati dalle banche agli operatori di minor dimensione: si tratta quindi di un apporto fondamentale per il consolidamento delle piccole e medie imprese industriali, commerciali e agricole, di quelle dell'artigianato e della cooperazione.

Di qui, dunque, l'attenzione del network delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna all'impegno di potenziamento dei Confidi in vista di Basilea 2. Come confermato dall'indagine effettuata a Ferrara, con i nuovi criteri il giudizio sulla rischiosità del cliente viene espressa con un rating al quale è associata automaticamente, sulla base dell'esperienza maturata dalla banca, la probabilità di insolvenza: quanto maggiore è il punteggio assegnato, tanto minore diventa il rischio per la banca, e più basso quindi il tasso di interesse applicato sul prestito.

Fornitori di garanzia sostitutiva e fiduciaria alle banche, i Confidi sono – in questa impegnativa fase – chiamati ad elevare i propri

livelli di efficienza, perseguendo processi di aggregazione in grado di consentire gli investimenti necessari al sistema imprenditoriale. Infatti, sulla spinta della legge-quadro 326 del 2003, in particolare, il sistema dei Confidi è impegnato ad adeguarsi alla nuova normativa e alle richieste del sistema bancario. In tale “cornice” normativa vanno dunque opportunamente collocate le iniziative finalizzate al potenziamento delle dimensioni e dell’operatività dei Confidi, oltre che alla definizione di nuovi rapporti con il sistema bancario.

Ed in questo impegno, volto soprattutto ad irrobustire il sistema di Confidi tramite maggiori livelli di capitalizzazione e di professionalità, è fattivamente impegnata la stessa “rete” regionale delle Camere di commercio.

Nel perseguire questa trasformazione, i Confidi non devono tuttavia perdere la loro consolidata “funzione di prossimità” con le imprese a cui fanno riferimento, né tantomeno i proficui rapporti instaurati con gli enti pubblici ed il sistema bancario, in quanto – l’esperienza di Ferrara lo conferma – proprio questi rapporti sono stati e restano i fattori decisivi per lo sviluppo dell’esperienza dei consorzi di garanzia.

Questo perché i Confidi sono nati e si sono affermati come organismi volontaristici, radicati nei diversi contesti territoriali: per la loro crescita si sono avvalsi del sostegno di enti pubblici (mi riferisco in particolare ai contributi ai Fondi rischi di Regione, Province, Comuni e Camere di commercio), tutti ben consapevoli che l’accesso al credito costituisce il principale ostacolo per la crescita delle piccole e medie imprese.

Di fronte alle “sfide” poste dall’Accordo di Basilea 2, le Camere dell’Emilia-Romagna stanno dunque lavorando insieme ai Confidi, alla Regione e al mondo associativo per raggiungere una più marcata specializzazione ed una crescita dimensionale del sistema, senza appunto indebolirne il radicamento territoriale, né appesantirne la struttura dei costi. La funzione di prossimità con le imprese non va messa in discussione, e deve rimanere il punto di riferimento del sistema, fornendo il primo livello di servizi, quello cioè più immediato, alle imprese.

Un secondo livello è quello regionale per il quale va perseguita la strada dell’iscrizione all’elenco dei soggetti vigilati. Una delle innovazioni introdotte dalla citata legge-quadro del 2003 infatti si riferisce alla differenziazione dello status giuridico tra Confidi iscritti all’Albo degli intermediari finanziari (previsto dall’articolo 107 del Testo Unico Bancario), e strutture non iscritte a tale elenco. Con conseguente suddivisione dell’universo dei Confidi in due segmenti, caratterizzati da differenti ambiti di attività e modalità di controllo da parte degli Organi di vigilanza. A giudizio del sistema camerale saranno proprio i Consorzi fidi dotati di un livello di patrimonializzazione adeguato a continuare a gestire i fondi pubblici che potranno meglio accompa-

gnare le imprese negli impegnativi passaggi dei prossimi anni: il rafforzamento organizzato e dimensione, la globalizzazione dei mercati, la continua ricerca dell'innovazione. Tutto questo, senza trascurare che l'orientamento verso le garanzie eligibili richiede, oltre al raggiungimento dei requisiti obbligatori previsti dalla normativa, anche la valorizzazione – nei confronti delle banche – del prezioso ed insostituibile patrimonio informativo sulle imprese associate.

Le Camere di commercio, del resto, chiedono di interloquire con Confidi più strutturati, in grado di “fare sistema” sia a livello settoriale, che ricercando collaborazioni intersettoriali nell'interesse delle imprese associate. Il network coordinato dall'Unioncamere Emilia-Romagna è impegnato in prima fila in questa direzione. Gli interventi camerale di sostegno ai Confidi regionali vengono orientati verso una crescente connotazione intersettoriale e strette sinergie operative con i Confidi: oltre alla sede, vi è infatti una comunanza di alcune unità di personale e di una segreteria di supporto per i Confidi regionali operanti nell'industria (Fidindustria), per la cooperazione (CoopERfidi) e per il commercio, servizi e turismo (Cofiter). Ultima in ordine di tempo, è stata recentemente promossa anche la costituzione della Confidi Emilia-Romagna servizi. E questa ricerca di sinergie non trascura settori fondamentali a livello regionale come l'agricoltura, dove collaboriamo con il coordinamento Agrifidi, e l'artigianato, che attraverso l'esperienza di lunga data di Artigiancredit ha scelto di imboccare l'impegnativo ma necessario percorso verso il consorzio unico regionale.

Non solo. Contestualmente alle strategie del network camerale nei confronti del sistema consortile, è in via di aggiornamento l'orientamento delle singole Camere di commercio in termini di politica attiva di sostegno all'attività dei Confidi. Sino ad oggi l'intervento camerale si è concretizzato attraverso la concessione di contributi per il sostegno dei fondi rischi oppure, in alternativa, privilegiando l'abbattimento del tasso di interesse. A tali finalità nel 2001 le nove Camere dell'Emilia-Romagna hanno destinato – secondo un'analisi dei bilanci consuntivi presentata nel citato convegno di Ferrara – quasi 12 miliardi di vecchie lire, una quota significativa nell'ambito del complessivo budget promozionale. Negli ultimi anni, a fronte della crescita della consistenza dei fondi rischi delle strutture più consolidate, le risorse finanziarie riservate ai Confidi sono state rivolte più specificatamente all'abbattimento dei tassi di interesse, e questo per ridurre i costi e promuovere gli investimenti produttivi delle imprese. Se in passato gli enti camerale hanno giustamente deciso di sostenere entrambe le modalità di sostegno, con preferenza verso l'abbattimento in conto interessi, in prospettiva tale scelta va dunque riconsiderata. Uno dei

principali effetti degli Accordi di Basilea 2 è infatti quello di collegare il prezzo del finanziamento bancario alla “qualità” economica, al rating dell’impresa, con una logica orientata alla trasparenza del mercato. Di conseguenza, anche le modalità di intervento camerale basate sull’abbattimento del tasso di interesse dovrebbero in qualche modo introiettare la selezione del mercato e calibrarsi in misura sempre più precisa rispetto al merito creditizio dell’impresa.

4.10. La Regolazione del mercato

di *Matteo Casadio* ⁽⁹⁾

Una delle attività “caratteristiche” del progetto network è quella del consolidamento della rete camerale regionale e dello sviluppo di iniziative di sistema: dal coordinamento dei diversi uffici camerali, alla progettazione a livello regionale di nuovi servizi (ad esempio per la creazione di nuove imprese o per supportare un rapporto più fattivo tra scuole e imprese), alla condivisione di interventi per l’innovazione organizzativa e la semplificazione amministrativa anche attraverso l’utilizzo di prodotti telematici all’avanguardia.

Tra le attività di coordinamento, a livello regionale, degli uffici delle singole Camere va ricordata quella che ha coinvolto da alcuni anni i funzionari appartenenti all’area della regolazione del mercato e che ha perseguito come obiettivi principali lo sviluppo e la promozione degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie, in particolare della conciliazione.

Vale la pena approfondire perché la regolazione del mercato costituisce una delle attività che caratterizzano maggiormente il sistema camerale.

Le ragioni sono essenzialmente due e corrispondono a due peculiarità delle Camere di commercio:

- La conoscenza del mercato: il Registro imprese è gestito dalle Camere di commercio e rappresenta l’anagrafe ufficiale delle imprese italiane, fornendo, in pratica, l’identi kit più veritiero del sistema produttivo italiano; ogni anno ciascuna azienda deve rinnovare l’iscrizione al Registro e deve comunicare anche tutte le modifiche inerenti il proprio assetto costitutivo. Il Registro imprese garantisce, pertanto, una conoscenza reale del mercato e, attraverso i dati in esso contenu-

(9) Responsabile Area network camerale e politiche di rete Unioncamere Emilia-Romagna.

ti, è possibile avere un'idea della consistenza del sistema produttivo, sia a livello territoriale sia a livello di singoli settori.

- La posizione di terzietà. Le Camere di commercio sono la sede in cui risultano presenti i soggetti designati da tutte le categorie più rappresentative e anche delle associazioni dei consumatori, del sistema del credito, dei sindacati, ossia tutti i soggetti che muovono l'economia del territorio e che oggi compongono gli organismi direttivi camerati. La Camera di commercio diventa, pertanto, il momento di sintesi, di mediazione principale sul territorio tra i vari interessi che si muovono all'interno della comunità economica.

Per questo è naturale che alla Camera di commercio siano assegnate funzioni di regolazione del mercato. Nello svolgere queste funzioni, tra le altre attività, si è deciso di investire sugli strumenti alternativi di risoluzione delle controversie. Grazie a queste strumentazioni, in particolare la conciliazione, si vuole far sì che due parti in lite abbiano la possibilità, in poco tempo e con poca spesa, di trovare l'accordo più soddisfacente per entrambe.

In funzione di questo obiettivo, l'accordo che soddisfa entrambe le parti, le Camere di commercio hanno organizzato i loro servizi.

Nella conciliazione non c'è nessuno che decide, né un giudice, né un arbitro, ma solo un professionista, appositamente formato, che persegue come unico obiettivo quello di aiutare le parti a trovare l'accordo migliore. Anche la procedura conciliativa, nella sua semplicità e snellezza, è funzionale all'obiettivo del raggiungimento del miglior accordo possibile. Sono le stesse parti in causa che decidono insieme qual è la soluzione migliore per entrambe.

Questo significa neutralizzare tutte le situazioni di conflitto che non fanno che indebolire il mercato, attenuando la reciproca fiducia tra i vari soggetti che nel mercato stesso si muovono. Perché anche una sentenza di un giudice o il lodo di un arbitro, pur chiudendo una controversia, non è detto che soddisfi entrambe le parti ed elimini la conflittualità.

Regolare il mercato, quindi, significa anche lavorare affinché la fiducia tra gli operatori continui ad essere uno dei principali fattori di crescita e di sviluppo.

Date queste brevi premesse, si vuole descrivere l'esperienza del network delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna rispetto a questo tema.

L'introduzione della conciliazione obbligatoria presso le Camere di commercio, ad esempio nella materia della subfornitura, ha fatto nascere, qualche anno fa, l'esigenza di qualificare i servizi di conciliazione che inizialmente, dopo la loro formale istituzione, hanno vissuto nell'indifferenza e nell'inoperatività.

Con l'introduzione per legge dei tentativi di conciliazione obbligatoria si è cercato, quindi, di capire attraverso quali modalità qualificare questi servizi.

La prima cosa che si è realizzata a livello regionale è stata omogeneizzare i regolamenti dei servizi di conciliazione, anche con il supporto dell'Unioncamere che coordina a livello nazionale le Camere di commercio.

Una esigenza che si è riproposta all'inizio del nostro lavoro in rete ed anche in questi ultimi mesi, alla luce dell'entrata in vigore della riforma del diritto societario: l'Unione regionale ha promosso pertanto incontri del gruppo dei responsabili delle nove Camere di commercio, per studiare ed approfondire insieme i testi del nuovo regolamento tipo di conciliazione e delle linee guida inerenti gli standard uniformi per la formazione dei conciliatori, elaborati da una Commissione nazionale istituita presso l'Unioncamere.

La seconda esigenza che è emersa è stata la formazione dei conciliatori. Importantissimi, infatti, il ruolo e la preparazione di coloro che saranno chiamati a ricoprire il ruolo di conciliatori: non dovranno limitarsi ad acquisire competenze in materie giuridiche, ma anche "competenze" relazionali, tali da permettere il raggiungimento dell'obiettivo, l'accordo tra le parti in causa.

Con l'ampliarsi degli ambiti in cui è previsto il tentativo obbligatorio di conciliazione sarà, infatti, necessario che il conciliatore risulti dotato di competenza, professionalità ed esperienza.

Ed anche su questo tema il lavoro in rete serve per far sì che la qualità dei servizi di conciliazione sul territorio regionale (dalla semplicità della procedura, alla gestione della stessa, fino alle competenze ed alla preparazione sia dei funzionari camerale che dei conciliatori) sia caratterizzata da una omogeneità tale da garantire alle Camere di commercio l'immagine di una pubblica amministrazione moderna ed efficiente.

Il terzo aspetto è quello della promozione.

È sempre più sentita l'esigenza di creare una cultura intorno allo strumento della conciliazione.

Se è vero che la conciliazione costa meno, fa perdere meno tempo, garantisce e mantiene la fiducia tra le parti è altrettanto vero che le persone che accedono a detto servizio sono ancora troppo poche. Ciò lascia presumere che la conoscenza di questo strumento sia limitata a pochissimi soggetti (ordini professionali ed associazioni di categoria dei consumatori).

Per questo motivo abbiamo studiato, pianificato e sperimentato a livello locale varie iniziative di promozione: prima una campagna a livello regionale, poi l'aggancio a quella nazionale che ci ha guidato e ci sta guidando da alcuni anni. E in un secondo tempo convegni nell'ambito dell'Emilia-Romagna, anche di carattere internazionale,

e convegni locali ma nell'ambito di una programmazione sempre di livello regionale, proprio per comunicare l'idea di un sistema compatto, intraprendente ed anche creativo.

In alcune Camere di commercio della Regione, per fare un esempio, abbiamo sperimentato uno spettacolo di teatro di impresa sul tema della "sopravvivenza ai conflitti" (un approccio originale al tema della conciliazione) con l'assistenza del principale interprete a livello nazionale di questa particolarissima forma di comunicazione, il prof. Paolo Vergnani.

Il metodo e le logiche che hanno supportato tutto questo lavoro, dall'omogeneizzazione dei regolamenti fino all'attività di promozione e formazione, sono quelli della rete.

Esiste, su questo specifico tema un gruppo (c.d. network della conciliazione) che riunisce tutti i responsabili dei servizi di conciliazione delle Camere di commercio, all'interno del quale i funzionari camerale, appunto in una logica di rete, si confrontano sulle modalità di funzionamento dei propri servizi e sul tipo di organizzazione; questo è un momento di incontro importante per sviluppare non solo il confronto, ma anche le competenze e le motivazioni dei partecipanti che si sentono maggiormente spronati.

Si è sperimentato, infatti, che il lavorare insieme aumenta le motivazioni, la sicurezza, l'intraprendenza, la creatività ed i servizi funzionano meglio.

La Camera di commercio, in definitiva, si deve proporre sul territorio come interlocutore affidabile in materia di regolazione del mercato ed è, pertanto, necessario che i funzionari camerale risultino dotati di competenze e strumenti per tenere alto il livello del confronto e dell'operatività nel rapporto con gli altri soggetti.

La qualità dei servizi camerale e l'impegno costante a promuovere una nuova cultura conciliativa, garantiscono la credibilità del sistema e di tutte le singole Camere di commercio sui loro territori di competenza.

Nel corso degli anni si sono potuti così raggiungere anche accordi locali importanti in tutte le Camere con le associazioni di categoria, in tema di manutenzione degli impianti termici domestici, di tintolavanderia, per le controversie di natura turistica, in materia di gestione dei servizi pubblici con le società gestrici, di mediazione immobiliare rispettivamente per le vendite e per le proposte di acquisto.

I risultati di questo intenso lavoro del network possono essere anche quantificati in cifre: solo nel 2004, si sono registrate più di 500 procedure avviate nelle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna, il che significa che sono state molte di più di tutte le richieste raccolte in ambito regionale fino al 2003. In un anno, in pratica, abbiamo raccolto molto di più di quanto realizzato nei precedenti dieci anni.

Ma il risultato forse più significativo, e che deve sempre rappresentare uno dei principali obiettivi del lavorare in rete, è che i nostri funzionari si sentono oggi parte di un sistema in grado di consolidare le loro competenze, di garantire autorevolezza nella gestione del servizio e nei rapporti con gli interlocutori a livello istituzionale. Ogni territorio presenta le sue caratteristiche e specificità, per cui sia la gestione del servizio che la cura delle relazioni istituzionali richiede una flessibilità ed una preparazione che oggi i nostri funzionari hanno certamente maturato.

La rete non deve ricercare sempre come obiettivo quello di fare tutti le stesse cose e di farle tutte e per forza insieme, bensì quello di aiutare a condividere e maturare una cultura del servizio di qualità che deve caratterizzare e distinguere ciascuna Camera di commercio nel territorio di riferimento, quindi ogni nodo della rete, compatibilmente con le esigenze e le caratteristiche del territorio stesso.

4.11. Il network per l'informazione economica e il monitoraggio dell'economia

di *Guido Caselli* ⁽¹⁰⁾

4.11.1. Le origini

Il “fare rete” da sempre caratterizza l'attività degli Uffici studi e statistica delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna. Già negli anni Ottanta si svolgevano periodicamente incontri promossi da Unioncamere Emilia-Romagna per la condivisione delle linee operative e per la messa in comune di risorse, esperienze e know how; ciò ha consentito agli uffici camerale di supportarsi reciprocamente nello svolgimento delle funzioni ordinarie.

Partendo da questo presupposto, nell'ambito del progetto network si è cercato di innalzare la capacità di operare sinergicamente come sistema ponendosi un obiettivo ambizioso, quello di sviluppare nuovi servizi da commercializzare al pubblico basati sulla valorizzazione del patrimonio di informazioni possedute e gestite dalle Camere di commercio.

L'aspetto più interessante del progetto riguarda il fatto che – per la prima volta – le attività del network sono rivolte non a ricercare economie o a migliorare le forme di coordinamento tra attività esistenti, ma ad innovare i servizi offerti dagli enti, progettando un nuovo

(10) Responsabile Area Studi e Ricerche, Unioncamere Emilia-Romagna.

“prodotto” basato sulla messa in comune del know-how, delle capacità produttive e delle relazioni delle Camere di commercio. In questo senso è stato questo l’ambito nel quale le attività del network si sono spinte più verso l’esterno in una logica pro-attiva, per anticipare gli sviluppi del mercato e innovare il ruolo degli enti camerali.

Una sfida stimolante che è stata raccolta da tutte le Camere di commercio della Regione.

4.11.2. L'attività del network

La realizzazione di un piano di marketing volto alla costruzione di prodotti informativi statistico-economici commercializzabili richiedeva la definizione del prodotto, del mercato di riferimento e della struttura del nuovo servizio.

Nella sua prima fase l’attività del network si è concentrata su:

- analisi dell’offerta esistente del sistema camerale relativamente all’informazione economica e statistica;
- analisi della domanda, esistente e potenziale, e individuazione delle mancate corrispondenze con l’offerta;
- realizzazione di nuovi prodotti. Nello specifico, la prima fase del network ha portato ad ipotizzare la realizzazione di tre prodotti.

Completata la fase di analisi del mercato e delle capacità inesprese del sistema, e definiti i prodotti da sperimentare, il lavoro è stato (a partire dal 2003) suddiviso tra tre gruppi di studio, ciascuno dedicato a uno dei prodotti di informazione economica, con l’obiettivo di realizzare un piano di fattibilità per la commercializzazione del servizio.

Le attività, svolte in maniera parallela e con costanti momenti di confronto su risultati e metodi, erano orientate a:

- sviluppare un prototipo per ciascun prodotto;
- valutare costi e problematiche legate alla realizzazione di ciascun prodotto;
- trovare soluzioni ai problemi di produzione, individuando anche partner tecnologici che potessero supportare le Camere per la realizzazione dei prodotti;
- definire politiche di marketing e valutare la fattibilità della commercializzazione da un punto di vista normativo.

Sono stati di conseguenza prodotti precisi *business plan* per la implementazione dei servizi in questione, i cui prototipi hanno suscitato vivo interesse nel mondo camerale.

In questo percorso i consulenti di Net Working hanno ricoperto un duplice ruolo, da un lato hanno fornito una consulenza tecnica

(in termini di marketing, progettazione organizzativa, ecc.) finalizzata alla migliore progettazione dei servizi oggetto dell'analisi; dall'altro hanno assicurato una consulenza di processo in grado di consentire il pieno sfruttamento delle potenzialità del sistema attivato.

4.11.3. *I prodotti*

1) **Fascicolo impresa** (“VisurOne”). Il prodotto si configura come una sorta di “carta d'identità” aziendale al cui interno si trovano informazioni relative all'azienda oggetto dell'analisi. Nella “carta d'identità” confluiscono tutte le informazioni sull'impresa raccolte dalla Camera di commercio (visura, elenco soci, protesti, bilanci,...) e, rispetto ai documenti originali, i dati sono presentati in una forma “semplificata”. Il documento può essere standard, con i contenuti predefiniti, oppure personalizzabili dall'utente.

2) **Analisi settoriale** (“Studio di “Settore”). Il prodotto si configura come uno studio di settore con informazioni di tipo micro economico con destinatari le imprese. Numerosità delle imprese, occupazione, bilanci e gruppi d'impresa le fonti principali che alimentano lo studio. È stata prevista la realizzazione di un dossier con la presentazione delle principali aziende che appartengono al settore oggetto di analisi, ordinate secondo 3 indicatori economico-finanziari. Inoltre dati su contesto ambientale (identificazione del business, dimensione), analisi competitiva (struttura dell'offerta, aziende operanti) e prospettive ambientali e tendenze (tendenze di mercato) dovrebbero completare il dossier.

3) **Georeferenziazione delle imprese**. Il processo definito “georeferenziazione” indica una rappresentazione geografica degli oggetti che sono collocati in un determinato territorio, attraverso il corretto posizionamento dei dati, e conseguentemente delle informazioni associate, in un determinato sistema di riferimento geografico. Quindi l'idea è di realizzare una piattaforma software in grado di produrre delle mappe multilivello nelle quali siano posizionate con esattezza le imprese (distinte per tipologia), sviluppando così un prezioso strumento sia per il privato (azioni di marketing, scelte di posizionamento territoriale) che per il pubblico (politiche del territorio).

A ben vedere, i tre prodotti pensati come moduli separati presentano una forte integrazione tra loro, consentendo all'utente di accedere in modo innovativo a tutte le informazioni raccolte negli archivi camerali. Per esempio attraverso un sistema georeferenziato si può selezionare una singola impresa ed accedere al “visurOne”. Sulla base dell'attività svolta dall'impresa selezionata è possibile consultare lo

studio di settore per valutarne l'andamento congiunturale, le prospettive future ed estrarre liste nominative e indicatori economico-finanziari dei principali concorrenti.

4.11.4. *Prospettive future e conclusioni*

Dalla descrizione dei prodotti emerge chiaramente la “filosofia” che ha guidato l'intera attività del network: valorizzare attraverso l'integrazione l'informazione economica degli archivi camerale e individuare modalità di diffusione sempre più rispondenti alle esigenze dell'utenza. Una direzione analoga sembra essere stata imboccata da Infocamere che – anche sulla base di quanto realizzato dal network – sta sperimentando un prodotto concepito come il “fascicolo impresa” che aumenta notevolmente la capacità esplicativa della tradizionale visura.

Restano molto interessanti le possibilità di lancio sia del prodotto analisi settoriale che del più ambizioso e complesso georeferenziazione delle imprese.

Indipendentemente dalla futura realizzazione o meno dei tre prodotti, il giudizio sull'attività e sui risultati raggiunti dal progetto di informazione economica è ampiamente positivo. Il network ha consentito di acquisire nuove conoscenze e capacità di progettazione, ha portato uffici differenti – studi e statistica e Registro delle imprese – a confrontarsi tra loro e a condividere esperienze e, soprattutto, ha posto l'accento sull'importanza dell'integrazione e dell'attenzione al mercato.

È importante sottolineare come la “filosofia” alla base del network sia stata estesa non solo al sistema camerale ma ai principali attori della statistica pubblica regionale. Nel 2006 sono stati realizzati accordi con la Regione, con l'Unione delle Province e con l'Istat regionale volti non solo ad un maggior coordinamento ed integrazione dell'informazione economica ma anche alla realizzazione di nuovi prodotti. In particolare nel corso del 2006 la collaborazione con la Regione dell'Emilia-Romagna si è concretizzata principalmente in un osservatorio sull'internazionalizzazione e in un rapporto congiunto su alcuni aspetti rilevanti dell'economia regionale.

Allo stesso tempo prosegue l'attività volta a rendere l'informazione statistica ed economica maggiormente vicina alle esigenze degli utilizzatori. È in fase di realizzazione un progetto per la costruzione di un sistema informativo, il cui obiettivo principale è quello di fornire nuovi indicatori sintetici in grado di supportare le politiche di sviluppo economico regionale e di monitorarne l'impatto.

In conclusione, se il progetto di informazione economica può dirsi

chiuso, le linee guida che lo hanno caratterizzato – “fare rete”, integrazione degli archivi, attenzione all’utenza – devono necessariamente essere alla base di tutte le strategie attuali e future degli uffici studi e statistica delle Camere di commercio.

Progetti come quello sperimentato nel network consentono di dare concreta attuazione alle linee guida e rappresentano preziose occasioni di crescita dell’intero sistema.

4.12. L’attività dei Comitati per l’imprenditoria femminile

di *Mariangela Gritta Grainer* ⁽¹¹⁾

Il 20 maggio 1999 Pierluigi Bersani, Ministro delle Attività Produttive, e Danilo Longhi, Presidente dell’Unioncamere firmano, con solennità, un atto importante: è il primo Protocollo d’intesa per il sostegno e la promozione dell’imprenditoria femminile, che prevede la possibilità di costruire un Comitato presso ogni Camera di commercio.

È l’atto di nascita della rete dei Comitati che da anni opera oramai in tutto il territorio nazionale. Entro l’anno in corso, alcuni appuntamenti di riflessione, di elaborazione e confronto delineeranno i cardini di una nuova fase dell’attività dei Comitati a partire:

- dai punti di forza e dai nodi critici incontrati in questi anni (è in corso, attraverso un questionario, la raccolta e la elaborazione di informazioni);
- dalla ricerca di nuovi paradigmi da introdurre nella discussione politica e programmatica che rendano esplicita e comprensibile la necessità di azioni di *mainstreaming* e di *empowerment* perché la risorsa femminile diventi concretamente soggetto attivo dello sviluppo complessivo del Paese in termini quantitativi e qualitativi;
- dall’individuazione di un rinnovato profilo culturale, politico e strategico di promozione dell’imprenditoria femminile e di un quadro legislativo coerente e conseguente;
- dalla nuova programmazione dei fondi strutturali 2007-2013.

Si tratta di un obiettivo ambizioso ma credibile, se condividiamo l’idea che l’esperienza del Protocollo d’intesa e la nascita dei Comitati presso le Camere di commercio è davvero straordinaria. Sono in campo centinaia di donne brave, intelligenti, animate da impegno e passione.

I Comitati operano “dall’interno” delle Camere di commercio, ma

(11) Coordinamento nazionale dei Comitati per l’imprenditoria femminile – Retecamere.

“fuori”, nel senso che si proiettano con autonomia nel contesto esterno. Nascono dall’idea che se l’impresa è “neutra” l’imprenditore non lo è: donna o uomo è differente.

Cresce, non ovunque con la stessa intensità e convinzione, ma cresce l’impegno del sistema camerale a promuovere e sostenere le donne nello (per lo) sviluppo. L’impegno dei Comitati (significativa l’esperienza emiliano-romagnola) sulla “conciliazione” dei tempi di vita e di lavoro che, per le donne, è un nodo cruciale, ha portato alla sigla di un Protocollo d’intesa tra il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali e l’Unioncamere nel 2005 per la promozione della legge 53 dell’8 marzo 2000 (*“disposizioni per il sostegno della maternità e paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città”*).

Quando il network per l’imprenditoria femminile ha incominciato ad acquisire consistenza (nel senso che oramai tutte le Camere di commercio avevano deliberato l’adesione al primo Protocollo d’intesa e quindi alla costituzione dei Comitati) è emersa in modo prorompente la necessità di costruire uno strumento di informazione e di coordinamento coerente con la particolarità della rete dei Comitati.

Si tratta infatti di una struttura impostata con logica “orizzontale”, non gerarchica né burocratica, a rete, appunto, dove la linfa vitale è l’informazione, la conoscenza e la circolazione delle idee. Una rete delle (nelle) reti, in dialogo e collaborazione incessante con le associazioni d’impresa, con le istituzioni locali, con le istituzioni della scuola, della formazione, con il mondo associativo femminile.

Si è attivato il portale www.if-imprenditoriafemminile.it che ha reso visibile, autorevole la rete dei Comitati e l’impegno del sistema camerale per il suo consolidamento e sviluppo. Ha contribuito a valorizzare un giacimento enorme di esperienze, di progetti realizzati nei diversi territori; ha evidenziato l’esistenza di talenti e di preziosità femminili come risorsa positiva per lo sviluppo complessivo del paese e anche per la struttura camerale. Si tratta di uno strumento che agevola il “lavoro in rete”.

C’è una particolarità, una “eccentricità” in questa rete. Non nasce come rete ma lo diventa, in qualche modo sceglie di diventarlo, in un processo che ancora non è compiuto.

Possiamo dire che si è “materializzato” il modo di pensare delle donne che Helen Fisher definisce “a rete” rispetto a quello degli uomini “a gradini”. (“Le donne... integrano, generalizzano, sintetizzano, tollerano anche l’ambiguità, perché vedono una maggiore quantità di fattori in ogni questione... Gli uomini sono in grado – meglio delle donne – di focalizzare la propria concentrazione su un fatto, ma per loro è più difficile prestare attenzione a più sfumature contempora-

neamente.” La citazione è tratta dal libro “Donne: il primo sesso”, di Helen Fisher antropologa americana).

Dentro un quadro nazionale dinamico, la realtà dei Comitati per l'imprenditoria femminile in una Regione come l'Emilia Romagna attenta al tessuto produttivo e alla valorizzazione della risorsa femminile presenta un'esperienza significativa che ancora non ha dispiegato al massimo le sue potenzialità. I Comitati hanno positivamente contribuito alla definizione e realizzazione di una serie di iniziative, a partire dal progetto PAULA e dal Tavolo tecnico che è stato attivato. Il Programma della Regione per l'imprenditoria femminile conferma la strategia “di rete” dei precedenti programmi e si propone di svilupparla ulteriormente esaltando la relazione con la rete dei Comitati e, più complessivamente, con il sistema camerale.

Nel programma regionale viene sottolineata l'esemplarità di questa esperienza di “rete”, in sintonia con gli assunti teorici e pratici contenuti nel primo capitolo di questa pubblicazione. Nel programma regionale si legge ad esempio: “...importante ci pare dover richiamare il fatto che l'attivazione di azioni e interventi che hanno specificatamente riguardato le pari opportunità e l'imprenditorialità femminile hanno anche avuto ricadute che indirettamente hanno coinvolto le organizzazioni, gli enti e le strutture che operano nel contesto territoriale regionale. Infatti, la partecipazione al Tavolo tecnico Paula da parte di organizzazioni diverse, ha fatto sì che all'interno di queste stesse strutture sia stato incentivato il tema delle pari opportunità, sensibilizzando i soggetti e le strutture a individuare aree di attività dedicate, ha contaminato l'agire delle stesse strutture, e alcune di queste, al loro interno, hanno dato vita a strutture interne dedicate al tema delle donne, alle prassi di parità e ad interventi specifici di promozione della partecipazione delle donne ai diversi livelli e contesti economici...” (pag. 20).

Nati con lo scopo di sostenere, qualificare e promuovere le imprese femminili, i Comitati rappresentano di fatto una rete permanente di monitoraggio, attraverso gli strumenti attivati dal sistema camerale, primo fra tutti l'osservatorio dell'imprenditoria femminile. A partire dal dicembre 2002, l'osservatorio aggiorna i dati statistici quantitativi relativi alle imprese femminili (e non) ogni sei mesi, consentendo una lettura “di genere” e non “separata” della realtà produttiva del nostro paese.

È così che il primo Rapporto nazionale sull'imprenditoria femminile “**Impresa in genere**” ha potuto affrontare il quesito se esista uno stile imprenditoriale “differente” e ricercare elementi comuni, di reciprocità e di dialettica tra i due generi. Per considerazioni esaustive si rimanda al rapporto citato. Preme qui sottolineare come gli elementi emersi dal Rapporto in ambito regionale risultino più evidenti. Una

lettura dei dati socio-economici della Regione Emilia-Romagna comparati con il dato nazionale fa emergere che:

- è più marcata la presenza femminile nel fare impresa e il tasso di occupazione femminile al 60,2% segnala che le donne hanno prodotto la principale dinamica che ha investito la domanda di lavoro nell'ultimo decennio;

- è forte, più che altrove, il legame dell'occupazione femminile con l'andamento più generale dell'economia;

- l'aumento occupazionale femminile si colloca non solo dentro una crescente terziarizzazione dell'economia e dentro l'aumento del lavoro "non standard", soprattutto part time, ma ciò che fa davvero la "differenza" è una più estesa e migliore qualità dei servizi alla persona sui quali la Regione continua ad investire innovando e qualificando;

- in Emilia-Romagna le donne fanno impresa "per scelta" piuttosto che per "necessità" in maggior misura rispetto ad altri contesti territoriali; il dato risulta confermato dal numero maggiore di imprenditrici concentrato nella fascia di età compresa tra i 30 e i 49 anni;

- le imprese femminili emiliano-romagnole presentano una "taglia dimensionale" mediamente assai ridotta, anche se con qualche significativa eccezione: il 72% è costituito da imprese individuali (contro il 74% nazionale) e il 28% da società, di cui il 22% società di persone; si registra peraltro un numero maggiore di società di capitale (il 36% a fronte di un valore nazionale del 31%);

- guardando ai dati per settore, si conferma una consistente presenza in settori tradizionalmente a caratterizzazione femminile: i servizi concentrano il 60% delle presenze;

- non mancano segnali di crescita e di maggiore partecipazione in settori meno tradizionali, in comparti e processi innovativi quali **spin-off** accademici e di ricerca, oltre all'aumento di profili professionali legati alle nuove tecnologie;

- il profilo prevalente delle imprese femminili presenta le seguenti caratteristiche: piccole dimensioni, frequente gestione "familiare", sottocapitalizzazione, forte radicamento territoriale, management non sempre preparato ad affrontare la globalizzazione, una certa allergia all'indebitamento/investimento delle imprenditrici, presenza in settori di "servizio" e "di nicchia" a volte marginali, estraneità ai circuiti economico-finanziari;

- il tessuto produttivo a economia "diffusa", che ha fatto il successo della Regione, oggi si trova fortemente sollecitato dai cambiamenti del "competere globale";

- il fenomeno dell'imprenditorialità si alimenta, in questa Regione, di una nutrita e crescente presenza di lavoro autonomo e professionale;

- l'imprenditrice emiliano-romagnola presenta un identikit "intrigante": è convenzionale e statica, tradizionale e conservatrice ma anche moderna, esploratrice, innovativa e dinamica (tratti presenti anche a livello nazionale, ma che in ambito regionale appaiono accentuati).

Tutte queste considerazioni sono presenti nei programmi della Regione Emilia-Romagna che conferma la scelta di operare per un esteso **mainstreaming** e per il consolidamento e lo sviluppo del network, affinché lo stile "differente" che avanza si possa affermare come modello.

Diverse imprenditrici emiliano-romagnole hanno partecipato a "**Donne al Timone**", il concorso nazionale promosso dalla rete dei Comitati e nato per valorizzare i talenti femminili e per dare visibilità a quanto le donne hanno fatto e stanno realizzando in campo imprenditoriale. Un concorso di storie e di avventure personali raccolte in un libro con un eccezionale reportage fotografico di Gianni Berengo Gardin.

Il progetto europeo "**Woman in business and in decision making**", è stato il primo terreno di sperimentazione del network europeo EWN (presentato a Bruxelles il 12 settembre 2003), varato da Eurochambres in partenariato con Unioncamere, le CCIAA e i Comitati per la promozione dell'imprenditoria femminile, l'Unione delle Camere di commercio e industria della Grecia, la Camera di commercio e industria di Cipro con il supporto della Cyprus Federation of Business and Professional Women e la Camera di commercio e industria di Amburgo. Il progetto ha rafforzato il network europeo sull'imprenditorialità femminile, anche con la costruzione della rete www.if-europa.it, un allargamento dell'esperienza del portale italiano dei Comitati.

Che la cultura di "rete" con le sue relazioni (fili che "trama-no") e con i suoi patti (nodi che si intrecciano) sia vincente e "contagiosa" emerge da tutta l'esperienza dei Comitati per l'imprenditoria femminile sia per quanto ha prodotto dentro il sistema camerale italiano che per la sua capacità espansiva. Si cita come esempio il **Forum delle Camere dell'Adriatico** (sponda est e sponda ovest: le Camere delle sette Regioni italiane che si affacciano sul mare, della Grecia, Croazia, Slovenia, Bosnia, Erzegovina, Albania e Montenegro) che oltre ad aver attivato un Tavolo permanente sull'imprenditoria femminile, ha organizzato la scorsa primavera il primo congresso delle imprenditrici dell'Adriatico e lanciato nella sesta edizione del Forum (Durazzo maggio 2006) la strategia del **mainstreaming** e dell'**empowerment** per azioni articolate a vari livelli, finalizzate a far diventare le donne davvero protagoniste dello sviluppo e della sua qualità.

La formazione e una maggiore qualificazione professionale e manageriale sono leve specifiche per raggiungere l'obiettivo di offrire pari opportunità alle donne nel mondo dell'impresa e a questo scopo i Comi-

tati promuovono corsi di formazione e informazione su temi specifici. Anche su questo terreno passare da un'idea di formazione tradizionale a una di rete fa la differenza. Un esempio: trasferire il know how da chi ha già esperienza imprenditoriale a chi esordisce nel mondo del business. Creare una relazione forte basata non sulla gerarchia ma sulla reciprocità tra chi ha saputo affermarsi e chi ancora è agli esordi nel mondo dell'impresa, per consentire alla neoimprenditrice di impraticarsi, passo dopo passo, guidata da una mano sicura e "amica", tra i mille problemi tecnici, burocratici, gestionali, familiari e personali che solitamente accompagnano l'ingresso di una donna negli affari.

È questa l'idea-base da cui prende spunto il progetto di *mentoring* (ideato da Retecamere) denominato **Madrefiglia** (Mentoring Accompagnamento Donne in Rete e Formazione Imprenditoriale Giovani Leaders Imprenditrici Autonome). L'acronimo è un po' forzato, ma il titolo del progetto è altamente simbolico e complesso (come lo è la relazione madre-figlia). L'obiettivo è di creare – grazie anche all'intervento di "facilitatori" – un rapporto tra una coppia di donne, un'imprenditrice affermata (la madre/mentor) e un'aspirante imprenditrice o neoimprenditrice (la figlia/mentee) per aumentare in quantità e soprattutto in qualità la nascita e/o il consolidamento di imprese femminili e la messa in evidenza di una cultura imprenditoriale delle donne che valorizzi la ricchezza delle risorse umane investite e le doti femminili. L'obiettivo è costruire una rete permanente di donne, "matri e figlie" in cui le matri possono diventare figlie e in cui le figlie possono diventare "matri" a loro volta, in un percorso teoricamente infinito: un progetto quindi che inizia, si sviluppa e si estende nel tempo. Un primo modulo è stato sperimentato in Toscana, promosso dall'Assessorato alle attività produttive nell'ambito del programma regionale.

Mi sembra di poter dire, in conclusione, che ci sono le condizioni, in Emilia-Romagna ma anche nel resto del Paese, per investire energie, idee, risorse sulle donne, sulla loro capacità, sulle reti che hanno attivato e attivano perché possano esercitare un peso politico forte per il rilancio del Paese nel quadro di uno sviluppo economico, occupazionale e sociale più equo, armonioso e solidale.

La rete dei Comitati per l'imprenditoria femminile del sistema camerale ha dato e continuerà a dare il suo contributo scegliendo con più determinazione i terreni della ricerca e della innovazione, della qualità e della responsabilità. "Includere" compiutamente le donne nello sviluppo, questo il traguardo da raggiungere, significa introdurre nuovi paradigmi culturali politici ed economici che realizzino una "sostenibilità" umana, sociale e ambientale dello sviluppo fondata sul principio che le donne e gli uomini non sono mezzi ma fini dello sviluppo.

Pone la necessità di ricercare un nuovo equilibrio nel rapporto mercato/etica considerando quest'ultima non un vincolo ma una risorsa, un'opportunità. Etica, responsabilità, qualità e innovazione come fattori di competitività, di crescita, di sviluppo.

Ecco che allora le politiche pubbliche non vanno intese come spesa corrente bensì come un investimento sul futuro: azioni, strategie che tendono a incidere anche sui comportamenti dei soggetti, sulla domanda e sull'offerta in termini virtuosi, che tendono a porre quesiti (e a costruire risposte) non solo sul **perché** e **come** produrre ma anche su **che cosa** e **per chi**.

Schumacher riflettendo e proponendo un tentativo di rideterminazione delle caratteristiche di un progresso orientato verso la qualità piuttosto che verso la quantità affermava in modo fermo che: "*Ogni attività che non riconosce un principio autolimitativo è diabolica*" (Ernst Friedrich Schumacher, *Piccolo è bello. Una tecnologia dal volto umano*, Mozzi ed., 1977). Diabolico, da *diabolos* (il divisore). Penso che si debba intendere non solo *diabolos* come ciò che divide l'uomo da Dio ma l'uomo dall'uomo, gli uomini dalle donne, le donne e gli uomini dall'ambiente naturale e così via.

Per andare nella direzione di uno sviluppo "sostenibile" nel senso sopra descritto, se pur sommariamente, senza cadere nella trappola del rifiuto dello sviluppo, della nostalgia del passato sono necessarie, come in ogni lavoro, in ogni impegno, in ogni attività umana due cose che se ci sono costituiscono già una garanzia positiva.

Una è lo spirito di esplorazione e la sete di conoscenza: se vogliamo pensare, agire, realizzare progetti dobbiamo conoscere e non soltanto quelle cose che si vogliono fare ma molto di più a partire da chi ci sta attorno. L'altra è la condotta morale, l'etica. Per dirla anch'io con E. Kant: "*il cielo stellato sopra di me la legge morale dentro di me*" (è incisa sulla sua tomba ed è presa dalla *Critica della ragion pratica*).

5. La realtà del network camerale dell'Emilia-Romagna

di Carlo S. Romanelli e Marco Berti

5.1. Come funziona il network

Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, il piano di lavoro del network camerale emiliano-romagnolo si è articolato in una costellazione di numerosi sotto-progetti. Malgrado questa “gemmazione” di attività autonome, è stata sempre mantenuta coerenza e unicità d'intenti tra tutte le azioni svolte in parallelo dai diversi gruppi. Non siamo quindi di fronte a un insieme eterogeneo di attività, ma ad uno sforzo integrato per il perseguimento di una chiara mission sistemica, il “progetto network” appunto, che costituisce il quadro di insieme che ha originato e compreso tutte le altre attività. Per analizzare le modalità di funzionamento e le dinamiche che caratterizzano questa rete possiamo provare a “scomporla” in alcune delle sue componenti di base: attori, logiche di governo, cultura.

5.1.1. *Gli attori e le loro interazioni*

Il network camerale nasce dall'insieme degli scambi tra organizzazioni di diversa natura. Per comprendere i vari ruoli che si giocano all'interno del sistema possiamo catalogare i “nodi” del network camerale in 4 categorie principali:

- **I protagonisti.** Ci riferiamo alle nove Camere di commercio dell'Emilia-Romagna. Queste sono al tempo stesso i primi attori e i principali fruitori delle attività del progetto. Mettendo a disposizione risorse economiche, materiali, umane, scelgono le priorità e svolgono in prima persona le attività primarie di tutti i progetti.

- **Il gruppo guida** (*steering committee*) dell'attività di rete e del progetto network come esperienza guida. Coincide di fatto con il Comitato Tecnico dei Segretari Generali, e rappresenta l'organismo principale di governo, comando e controllo della rete, la sua “cabina di regia”.

- **I facilitatori.** A questa categoria appartengono due soggetti: in primo luogo l'Unione Regionale, che ha promosso e sfruttato l'occa-

sione del network per svolgere in pieno il suo ruolo istituzionale di fattore di integrazione tra le Camere di commercio. Dall'altro i consulenti di Net Working, che hanno agito come supporto metodologico e catalizzatore delle energie e dei desideri degli enti, mettendo in grado i protagonisti di concretizzare la propria visione sistemica aiutandoli a trasformarla in un piano di azione.

- **Gli appoggi esterni.** Sono tutte le organizzazioni che con il loro know-how hanno attivato scambi costanti con il network, diventando parte integrante nella implementazione dei progetti. La caratteristica del loro contributo è di essere legato a specifici progetti e di non prendere parte al lavoro di definizione delle strategie. Diventano quindi parte del network (attivando relazioni e scambi, influenzando altri attori) nell'ambito dei progetti ma non sono una componente vitale del suo funzionamento. In questa categoria rientrano ad esempio le società di formazione del sistema camerale coinvolte nel Piano formativo (Istituto Tagliacarne, IFOA, CTC e altri), gli enti di certificazione partner delle Camere nel Progetto Qualità (in particolare BVQI), InfoCamere per il suo ruolo di fornitore strategico in diversi progetti e così via.

Tra queste categorie di attori si possono rilevare schemi ricorrenti di transazione e attivazione delle risorse. In fase di avvio dei progetti la proposta di lancio di nuove attività di network è generata, in eguale misura, sia dai "facilitatori" che dai "protagonisti". I primi traggono spunto dall'analisi dei bisogni delle Camere, da nuove opportunità di mercato o di finanziamento, da idee raccolte nell'ambito di progetti in corso, mentre i secondi si basano soprattutto sulle sollecitazioni degli amministratori, sui dati di *performance*, sulla discussione in seno al Comitato Tecnico. In generale si può notare come le proposte per l'avvio dei gruppi di progetto (quelli, ricordiamo, destinati alla sperimentazione e implementazione di nuove attività o servizi) sono pervenute prevalentemente dai facilitatori, mentre quelle per la costituzione di gruppi di coordinamento hanno avuto origine tra i protagonisti.

Una volta formulata una proposta progettuale gli ideatori la presentano, delineata nelle sue linee generali (obiettivi, metodologie, arco temporale di realizzazione, risorse necessarie) ai protagonisti. Spesso la presentazione formale dell'idea in sede di Comitato Tecnico è preceduta da un insieme di consultazioni informali con diversi decisori camerale, finalizzate a "tastare il terreno" circa l'interesse che essa può suscitare e l'opportunità o meno di presentarla in considerazione delle priorità strategiche e politiche dei diversi enti.

Una volta presentata la proposta, si attiva un processo di discussione e metabolizzazione dell'idea, attorno alla quale si raccoglie un nucleo di protagonisti interessati. Se il progetto raccoglie una massa critica di consensi sufficiente alla sua realizzazione sperimentale, i fa-

cilitatori procedono alla definizione di un piano di azione dettagliato, alla formulazione di un budget e alla ricerca di fonti di finanziamento. Il numero delle Camere coinvolte può variare a seconda della complessità del progetto e delle sue implicazioni per il network: si va da un minimo di tre enti nel caso di interventi pilota orientati al miglioramento organizzativo e con un limitato costo di realizzazione, fino all'adesione di almeno due terzi delle Camere nel caso di progetti ad ampio respiro che puntano a forti economie di scala.

Una volta approvate le attività si procede in una rigorosa logica di *project management*, identificando:

- *Deliverables*;
- la strategia di sviluppo del progetto;
- l'organizzazione del lavoro e del team di progetto;
- il piano temporale delle attività e delle *milestones*;
- il budget dei costi;
- i principali rischi e le azioni di mitigazione necessarie.

Gli "appoggi esterni" vengono chiamati in causa in fase di implementazione dei progetti, contribuendo a volte anche alla microprogettazione e allo sviluppo di idee per lo sviluppo.

5.1.2. I livelli di governo

Nell'ambito delle attività di network si possono distinguere tre livelli di governo:

1. **Strategia e verifica:** l'insieme delle attività messe in atto dal gruppo, il Comitato Tecnico dei Segretari, che ha il compito di dirigere il progetto. Lo scopo è definire la visione sistemica e gli obiettivi di medio periodo, scegliere le iniziative (sotto-progetti) da attivare, decidere obiettivi e indicatori di risultato per ciascuna di esse, attribuire risorse ai vari sotto-progetti e operare una valutazione costante delle attività svolte. Questo è il livello nel quale si gestisce anche il coordinamento "politico" delle attività, ovvero in cui si concordano, in raccordo con gli organismi direttivi degli enti, gli ambiti nei quali fare sistema. Ciò si realizza condividendo le diverse priorità e vincoli strategici di ogni Camera, individuando obiettivi comuni o sovrapponibili e definendo le azioni di network che permettono di perseguirli.

2. **Attuazione:** l'insieme delle concrete azioni di sistema (progetti, attività, servizi) attivate in seno al progetto network, e che costituiscono la sua principale ragion d'essere. Ciascuna di queste azioni nasce come un progetto a sé stante, i cui obiettivi, partecipanti, risorse sono pianificati a livello strategico. A volte, come abbiamo visto, alcuni pro-

getti si sono stabilizzati in vere e proprie strutture di network, ovvero insiemi trasversali, composti da personale, strumenti e risorse provenienti dai vari enti e rafforzati dal contributo di esperti esterni, che svolgono stabilmente attività a servizio del sistema camerale (è il caso del Piano formativo o del Servizio legale).

3. **Condivisione e apprendimento:** l'insieme delle azioni e dei processi attivati allo scopo di facilitare la comunicazione tra tutti i soggetti coinvolti nel network (e in particolare tra i gruppi di progetto), mantenere la memoria di tutte le attività, le esperienze, le competenze sviluppate nell'ambito del progetto, favorire una costante attività di *benchmarking* tra gli enti camerali e far conoscere all'esterno i risultati e le metodologie usate. In questa attività il ruolo cardine è svolto da Unioncamere Emilia-Romagna, che utilizza strumenti quali la realizzazione di una newsletter, la gestione di un portale (*www.progetto-network.com*) e lo sviluppo di numerosi eventi di presentazione, pubblicizzazione e promozione delle attività svolte.

5.1.3. *La cultura del network*

Per cultura intendiamo l'insieme coerente di valori, visioni, premesse concettuali non scritte che guidano il comportamento degli attori all'interno del network, definendo quali sono i comportamenti corretti o accettabili, le scelte razionali, i risultati desiderati. È estremamente complesso analizzare questi elementi, dal momento che non sono visibili: a volte neppure i soggetti che ne sono portatori sono pienamente consapevoli della loro esistenza. Tuttavia dall'analisi del comportamento, dalle scelte, e soprattutto dell'insieme dei "rituali", dei simboli e dei linguaggi usati è possibile inferire alcuni degli assunti che sono alla base dei comportamenti del gruppo sociale che si è costituito con lo sviluppo del network. Nello specifico si possono identificare almeno tre principi che sembrano ispirare i comportamenti di tutti i soggetti che operano nel network camerale, e che costituiscono regole non scritte ma rigorosamente rispettate:

- **Il rispetto della diversità:** le differenze negli approcci al lavoro presenti nelle diverse Camere sono il fisiologico portato di una lunga storia e tradizione. Ogni Camera di commercio è orgogliosa (e giustamente "gelosa") della propria autonomia e delle proprie prerogative. La consapevolezza del forte senso dell'identità che caratterizza ogni ente spinge tutti gli attori del network all'esercizio della massima diplomazia, sia nel promuovere proposte che nel presentare esperienze di successo. Inoltre la forte impronta amministrativo-normativa che

caratterizzava la cultura professionale nelle Camere nel passato e che è tuttora presente porta ad enfatizzare il peso della responsabilità del singolo nei confronti della norma. In altre parole ogni addetto, ogni ufficio, e ancora di più ogni ente sente di dover rispondere in proprio circa le decisioni prese, e di conseguenza è assai restio ad abbracciare scelte che non condivide pienamente. Questo rende ovviamente più complessa la presa di decisioni nel network: il principio democratico per cui la maggioranza decide non può essere applicato, non per mancanza di senso del gruppo, ma perché nessuno sente di potersi sottrarre alla responsabilità di una decisione autonoma. Infine tutti i membri del network sono consapevoli dell'influenza esercitata dalla politica degli amministratori presenti negli organismi direttivi (Giunte e Consigli), che possono indirizzare gli enti in diverse direzioni.

Per gestire queste dinamiche il gruppo network ha sviluppato un fortissimo rispetto e attenzione per la diversità, intesa come accettazione del fatto che differenti motivazioni, orientamenti, esigenze locali che possono influenzare le scelte di un decisore. Si riconosce che ciò che appare assolutamente razionale e funzionale nell'organizzazione di una Camera può essere difficilmente applicabile o addirittura sortire effetti negativi in un'altra. La più evidente applicazione di questo principio è che nessun tipo di pressione viene mai applicata nei confronti di un ente che – solo – decide di non partecipare ad una iniziativa di network che è entusiasticamente appoggiata dagli altri. Un corollario che deriva dall'applicazione di questo assunto è che i tempi per maturare una decisione possono essere differenti da ente a ente; da qui l'importanza della flessibilità e modularità delle iniziative prese dal network, e la influenza positiva che l'imitazione delle esperienze di successo assume.

- **L'orientamento al futuro:** le attività del network sono fortemente improntate da una proiezione verso una visione positiva di cambiamento. L'esperienza condivisa di un passato caratterizzato dai vincoli normativi che tipicamente affliggono le strutture periferiche dell'amministrazione centrale dello Stato e di un presente nel quale la difficoltà deriva dallo squilibrio tra molteplicità delle funzioni e limitatezza delle risorse rende tutti consapevoli che il basarsi unicamente sulle esperienze già maturate produce un senso di immobilismo. L'esigenza diventa allora immaginare modelli di funzionamento differenti, basati su logiche d'azione innovative. La regola non scritta in questo caso è che la scelta delle iniziative non deve basarsi su quello che qualche organizzazione nel mondo camerale ha già fatto, ma piuttosto sulle opportunità di superare difficoltà presenti con l'innovazione dei metodi di lavoro. L'attenzione va principalmente ai vantaggi ottenibili e alle opportunità da sfruttare e non alle difficoltà da superare.

- **Il rispetto per la gerarchia:** un problema derivante dalla destrutturazione del network, ovvero dal suo comporsi di un grande numero di sottoprogetti autonomi, ciascuno dei quali dotato di propri obiettivi, scadenze, risorse, è che qualcuna di queste iniziative possa prendere una vita autonoma, evolvendosi in direzioni non previste. L'emergere di un senso di appartenenza al “gruppo di implementazione” che diventa più forte del senso di appartenenza all’organizzazione di provenienza è un fenomeno conosciuto e descritto nella letteratura organizzativa (in particolare dagli studi di Hjern e Porter). I gruppi di progetto del network non sono immuni da questa tendenza che però è fortemente mitigata da un forte valore che impronta il comportamento di tutti i soggetti coinvolti, il rispetto per la gerarchia, intesa non come sudditanza a una struttura di autorità formale, ma come consapevolezza di essere parti di uno sforzo più ampio, del quale il singolo sottoprogetto è solo una componente. Di conseguenza si può rilevare una notevole capacità da parte dei sottogruppi di aggiustare o ridefinire i propri obiettivi di ricerca e di realizzazione in risposta alle sollecitazioni provenienti dai “vertici decisionali” del network.

5.2. Gli elementi del cambiamento: strategie di attivazione del network

Abbiamo visto nei precedenti capitoli come la storia del network, sebbene non lineare e caratterizzata da fasi e modelli d’azione differenti, sia stata caratterizzata dalla costante maturazione di una cultura sistemica. Inoltre abbiamo messo in evidenza le forze trainanti che sono state sfruttate per favorire il superamento di fattori inerziali (cultura burocratica, complessità normativa, spinte autonomiste, influenze politiche) che ostacolavano lo sviluppo di iniziative di rete. Non abbiamo però ancora evidenziato quali siano state le strategie messe in atto dai decisori del sistema camerale e dai facilitatori che hanno consentito il decollo ed il consolidamento del progetto. Come emerge dalle interviste ad alcuni dei protagonisti e dalla esperienza diretta degli autori si possono delineare alcune linee di azione o “strategie di attivazione” che hanno permesso lo sviluppo delle attività di network. Queste linee metodologiche sono basate sull’esperienza maturata in seno al network, ma sono anche spesso concordi con i risultati della ricerca accademica sui network.

5.2.1. *Condividere una visione*

Questa è la condizione essenziale non solo per il successo di un network ma anche per qualsiasi progetto di cambiamento organizzativo. Per visione intendiamo un'idea di cambiamento, di uno stato futuro desiderabile per l'organizzazione, unita ai passaggi e alle strategie che ci si impegna a mettere in atto per raggiungerlo. La visione costituisce un'espressione della leadership del network, che descrive come il sistema vuole evolvere in un futuro non immediato, nel medio periodo (3-5 anni), in termini di capacità da sviluppare, modelli di integrazione e di governo, cultura, attività generate. Questa rappresenta una guida costante per ogni attore del network e conferisce un significato ad ogni azione, aiutando le persone a focalizzarsi su ciò che è essenziale. La visione conferisce alle attività del network quel respiro che la programmazione annuale – indispensabile dal punto di vista del controllo operativo – non può dare. In assenza di una condivisa idea del network e del suo percorso di evoluzione questo è destinato a ridursi ad un insieme non coordinato di attività cooperative, svolte in base alle opportunità e agli stimoli contingenti, ma mancanti di coerenza e di scopo.

5.2.2. *Attivare le energie inesprese*

Uno dei principi che ha guidato e che continua a ispirare la scelta dei progetti da intraprendere come network è la ricerca di capacità, competenze, risorse già esistenti all'interno delle organizzazioni che partecipano al progetto network, ma che non riescono ad essere pienamente sfruttate nelle attività ordinarie, in parte perché sono sottovalutate, in parte perché mancano opportunità di concreta applicazione. Queste energie inesprese possono riguardare informazioni (un caso emblematico è il Progetto informazione economica), infrastrutture, la stessa immagine delle Camere, ma soprattutto le capacità e competenze "nascoste" delle persone, che possono essere fatte emergere e sfruttate creando quella che Richard Normann definisce *personnel idea*. Con lo sviluppo delle attività del network viene data la possibilità al personale delle Camere di cimentarsi in nuovi ambiti di ricerca e di sperimentazione, di sviluppare nuove competenze, di conoscere nuovi colleghi e far conoscere loro le proprie capacità ed esperienze, spingendo ciascuno a dare il meglio di sé. Questo permette oltretutto di aumentare la resistenza allo stress, dato che alza la capacità di coping di fronteggiamento delle minacce degli individui. Questo è un fattore importante, dal momento che l'impegno nelle attività di network comporta

inevitabilmente un aumento del carico di lavoro. La maggiore varietà e qualità di questo, unita all'opportunità di mostrare il proprio valore e di apprendere nuove competenze fanno sì che questo aumento degli impegni sia percepito come un'opportunità e non come una minaccia.

5.2.3. *Ottenere riconoscimenti esterni*

Sebbene l'obiettivo del network sia quello di aumentare le capacità organizzative e produttive del sistema camerale, e che il raggiungimento di economie di scala e di varietà e il miglioramento organizzativo siano premianti in sé, è utile che alcune delle attività prodotte in seno al network siano sottoposte a un vaglio esterno, per ricevere un giudizio indipendente sul loro valore. Ciò si è realizzato – ad esempio – con la richiesta e l'ottenimento della certificazione ISO9000 per i sistemi di gestione dei Registri imprese e di altri reparti camerali, o con il riconoscimento da parte della Commissione Europea (dimostrato dall'approvazione del Progetto DeMarche) della qualità del progetto NetPrise. Questi riconoscimenti hanno permesso da un lato di aumentare la legittimazione e il senso di appartenenza al progetto e l'idea di successo, superando scetticismi e resistenze e dimostrando il valore assoluto delle iniziative realizzate. Dall'altro lato costringono a rispettare le scadenze (come nel caso della qualità) e creano impegni verso il mondo esterno che tengono alta la tensione anche nel caso di iniziative ormai quasi "routinarie" ed entrate nella vita quotidiana degli enti.

5.2.4. *Non affrettare i tempi*

Ogni network ha bisogno di tempo per svilupparsi, e ogni cambiamento deve essere di natura incrementale, per evitare quelle tensioni che rischiano di destabilizzare e disintegrare il sistema. Le reti sono forme organizzative intrinsecamente instabili, dal momento che non possono contare su una autorità superiore in grado di risolvere le eventuali controversie o differenze; la stessa gestione dei confini organizzativi non è semplice: esiste il tacito timore di invasioni altrui nella propria sfera di autorità. Gestire il network implica gestire costantemente problemi di negoziazione, coordinamento, monitoraggio. Come ha argutamente notato Charles Handy: "Per chi gestisce i network c'è una buona e una cattiva notizia. La buona è che state gestendo un programma con migliaia di impiegati. La cattiva è che nessuno di loro pensa di star lavorando per voi".

Di conseguenza è necessaria una paziente opera di costruzione di valori e modelli di comportamento, di tessitura di relazioni e di acquisizione di una leadership basata sulle competenze e non sull'autorità formale. Il network deve maturare prima di rischiare, nel senso che prima di intraprendere progetti particolarmente complessi e ambiziosi, le relazioni al suo interno devono essere consolidate, i modelli di governo assestati e regole condivise di azione devono essere emerse.

5.2.5. *Sviluppare Leadership*

Soprattutto nelle fasi di transizione (al termine del ciclo di vita di progetti importanti, a seguito del turn-over nel Comitato Tecnico) è importante che emerga una agenzia guida, un soggetto centrale che abbia la capacità di mantenere stabile il network, ravvivando la visione e concentrando le energie di tutti verso un nuovo equilibrio. Questo ruolo è spesso stato svolto da uno dei membri del Comitato Tecnico o dal Segretario dell'Unione, mentre una importante funzione di leadership funzionale, ovvero basata sul proporre metodologie e modelli per facilitare la discussione e l'organizzazione del gruppo e delle attività è stata fornita dai consulenti di Net Working. In ogni caso l'esperienza dimostra che è vitale che questa leadership sia il più possibile circolare, ovvero che soggetti differenti si alternino in questo ruolo, per evitare che il network venga percepito – o addirittura diventi – una “stella di coppie organizzative”, ovvero un insieme di rapporti convergenti verso un unico soggetto, ma privo della capacità di sviluppare sistema.

5.2.6. *Mantenere il network circoscritto e omogeneo*

A seguito del successo delle attività di network la tentazione e l'ambizione è di allargarlo ad altre organizzazioni. Se questo è senza dubbio un segno di vitalità, d'altro lato è necessario fare esercizio di prudenza. Infatti, a causa del fatto che le relazioni all'interno di un network sono prevalentemente orizzontali, e senza la possibilità – a livello di organismi decisionali – di ricorrere alla gerarchia, il numero e la complessità delle relazioni aumenta esponenzialmente all'aumentare del numero dei membri del network. Inoltre, come dimostrano diversi studi in materia, la facilità di creare e gestire un network efficace è direttamente proporzionale al grado di omogeneità degli attori organizzativi che lo compongono. È molto più facile realizzare attività di network se le organizzazioni in rete condividono comuni

caratteristiche, esperienze, problemi. Ovviamente questo principio, se portato all'esterno, può limitare la capacità di innovazione della rete. Tuttavia è il caso di tenerlo in considerazione, riservando l'accesso di organizzazioni "dissimili" (ad esempio altre Camere che operano in contesti territoriali differenti) solo nel momento in cui il network ha raggiunto un alto grado di coesione e maturità.

Sono queste considerazioni che hanno spinto finora i decisori a mantenere "circoscritta" agli enti dell'Emilia-Romagna la partecipazione al network.

5.2.7. Arricchire le connessioni

Se da un lato è opportuno mantenere sotto controllo la varietà nei network, dall'altro è necessario arricchirne le esperienze e l'intensità d'azione, per evitare che la tensione sistemica vada via via a scemare. È necessario quindi creare sempre nuove opportunità e ragioni di collaborazione in rete, in altre parole nuovi progetti e iniziative, e non sedersi sugli allori dei progetti avviati nel passato. Occorre d'altro canto che questo aumento delle poste in gioco e delle attività progettuali sviluppate non sia fine a se stesso, ma che rientri nella visione strategica che deve informare tutte le attività di rete, e che si mantenga alto il livello di "realizzazione": il network deve costantemente produrre risultati concreti e misurabili e coerenti con gli obiettivi posti.

5.3. Le prospettive del progetto

5.3.1. Intervista a Luigi Litardi ⁽¹⁾

CR: *La sua esperienza personale l'ha portata a conoscere profondamente le Camere di commercio e le loro problematiche: in particolare, che situazione ha trovato quando è entrato nel sistema camerale dell'Emilia-Romagna?*

LL: Sapevo già prima del mio arrivo che in questa Regione gli enti camerali avevano iniziato a lavorare in termini di network da diverso tempo. Nonostante ciò, mi hanno immediatamente sorpreso positivamente alcuni aspetti, anche se io provengo da una realtà dove opera l'Unione delle Camere di commercio della Toscana, che ha a sua volta

(1) Segretario generale della Camera di commercio di Bologna; intervista a cura di Carlo S. Romanelli.

maturato un'esperienza analoga, pur se con modalità e soluzioni operative un po' differenti. Tra gli aspetti più positivi, ho riscontrato che risultavano ben strutturati, all'interno dell'Unione regionale emiliano-romagnola, dei servizi comuni utili a soddisfare alcune esigenze avvertite da tutte le Camere di commercio.

Mi riferisco in particolar modo all'Ufficio Legale, che ha dato nel tempo risultati più che significativi. Mi ha colpito anche l'esperienza di network attivata sui processi di apprendimento e crescita professionale del personale interno al sistema, che consentono alle Camere di articolare la formazione delle proprie risorse umane su canali diversificati.

CR: *Come ha vissuto quest'ultimo aspetto in prima persona all'interno della sua specifica realtà?*

LL: Ho sempre cercato di sviluppare la formazione delle risorse umane su tre canali distinti. Un primo filone, orientato agli aspetti di carattere organizzativo e relazionale relativi alla realtà territoriale di riferimento, quindi con una valenza "interna" per l'ente camerale bolognese. Un secondo, che riguarda l'attività di rete e le iniziative a carattere regionale, incentrato su problematiche che accomunano le Camere di commercio. Un terzo canale, infine, che punta ad una professionalità di carattere più generale, e riguarda il "saper stare" all'interno del sistema, realizzato con l'Istituto Tagliacarne e altri soggetti nazionali di rilievo.

CR: *Alla luce del percorso compiuto fino ad ora, che vantaggi concreti ha tratto la Camera di Bologna dalla partecipazione al progetto network?*

LL: Sottolineo soprattutto due principali effetti positivi, che è meglio tenere distinti, perché il primo ha determinato ripercussioni sulla Camera e il secondo sul sistema: pur interconnesse tra loro, vanno considerate dimensioni differenti. Per quanto riguarda la Camera di Bologna – ma credo che ciò riguardi in qualche modo tutte le altre strutture camerali –, sicuramente il lavorare in network stimola di per sé una crescita professionale del personale. Intanto perché si adotta una visione più ampia, che va al di là del proprio riferimento territoriale. L'allargamento dell'orizzonte culturale aiuta indubbiamente anche ad affrontare problematiche specifiche. Inoltre, si potenzia la capacità di *problem solving*, quindi di lavorare in team, di scambiare esperienze che superano il contesto di relazioni quotidiane, valorizzandole nella rete. Ne risulta arricchita anche la capacità di trovare soluzioni negoziali a problemi complessi.

CR: *Può portare un esempio concreto?*

LL: Credo che lavorando in team, su alcune problematiche di natura giuridica, oppure su tematiche attinenti la gestione del personale o il Registro delle imprese, si riesca ad acquisire il giusto grado di flessibilità che

permette di uscire dagli schemi tradizionali, superando posizioni rigide da parte di qualche realtà territoriale o di alcuni attori che rischierebbero di generare ripercussioni sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione.

CR: *Quindi, lavorare in rete vi ha consentito in qualche misura di gestire meglio e far evolvere queste rigidità?*

LL: L'orientamento a cercare le soluzioni attraverso un atteggiamento proattivo e flessibile costituisce indubbiamente un'acquisizione molto importante. Ma, a livello generale, il lavoro in network determina ricadute sicuramente positive anche all'esterno della rete camerale, contribuendo a far raggiungere importanti risultati sul versante dei rapporti politici con le istituzioni. Da questo punto di vista, il vantaggio ricade certamente più sul sistema nel suo complesso che sulla singola Camera. Come sistema, infatti, abbiamo sviluppato un rapporto proficuo con la Regione su alcune tematiche importanti quali la gestione dell'Albo dell'artigianato, che per molti aspetti risultano strettamente connesse al Registro delle imprese. Ma soprattutto nel campo dell'internazionalizzazione e del monitoraggio dell'economia abbiamo conseguito dei risultati importanti.

CR: *A cosa si riferisce in particolare?*

LL: Per l'internazionalizzazione, siamo riusciti a portare avanti con la Regione, sulla base di accordi di collaborazione con l'Assessorato competente, alcuni programmi integrati importanti, condividendo risorse che altrimenti sarebbero state scarse per ogni singolo attore. A tal proposito, ricordo il progetto che in Cina ha portato all'attivazione del Centro servizi di Shangai: le singole Camere di commercio hanno condiviso con Regione ed enti fieristici iniziative e obiettivi che forse, se non avessero lavorato in network, difficilmente sarebbero stati accettati. Ogni attore probabilmente si sarebbe orientato secondo parametri non correlati con le esigenze di un quadro di riferimento regionale su alcune tematiche chiave come l'internazionalizzazione. È evidente che il rapporto con la Cina sia strategico per l'economia regionale e che non sia pensabile che i singoli territori provinciali si muovano in "ordine sparso" per penetrare in quel mercato. Inoltre, proprio perché lavoriamo in network, è un elemento di grande valore essere riusciti a stringere gli accordi quadro con la Regione. Senza alle spalle un consolidato lavoro in rete, sarebbe illusorio sviluppare partnership impegnative perché mancherebbe il necessario fondamento comune sul quale impostare la fase di attuazione degli obiettivi sanciti da questi accordi.

CR: *Ha trovato sensibilità nella Regione, che è referente istituzionale, politico, e principale attore nel territorio in cui si muovono le Camere rispetto al loro sforzo di fare rete?*

LL: Credo che uno dei motivi che ha convinto la Regione a stringere accordi con il sistema camerale sia stata la consapevolezza che la rete rappresenti un elemento essenziale: altrimenti sarebbe stato abbastanza difficile rapportarsi con un interlocutore che, ovviamente, ha come visione non tanto le singole Province, quanto l'intero sistema regionale. È un punto di forza il fatto che siamo tra le poche istituzioni territoriali che riescono a lavorare in network e ad avere un referente unico a livello regionale che riesce a colloquiare con i singoli nodi della rete, sintetizzando le diverse istanze territoriali. Ritengo che la condivisione di una *governance* di sistema sia importante sia per le Camere che per la Regione: siamo sulla buona strada.

CR: *Il network è prevalentemente politico-istituzionale, organizzativo o tecnologico?*

LL: Ci sono un po' tutti questi aspetti. C'è una valenza politica che si estrinseca attraverso gli organi direttivi dell'Unione regionale, come il Consiglio di amministrazione. Ne esiste poi una organizzativo-gestionale che si manifesta in organismi di carattere più squisitamente specialistico come il Comitato Tecnico dei Segretari generali o nei gruppi di lavoro costituiti ad hoc su tematiche specifiche. Quanto alla dimensione tecnologica, ormai per noi lavorare in rete è un dato di fatto, forse non ce ne rendiamo nemmeno più conto perché è conaturato al nostro modo di operare.

CR: *Dal suo punto di vista, quali sono i tre risultati principali che il progetto network ha permesso di conseguire?*

LL: Molti sono quelli importanti, ma ho già ricordato innanzitutto l'arricchimento culturale delle nostre risorse umane. Quindi il rapporto con la Regione, rispetto alla quale ci siamo presentati come un sistema unito, che lavora in rete, cosa che permette di trasmettere a livello territoriale gli accordi con la Regione, in modo quasi automatico. Infine, il fatto di avere impostato dei rapporti anche con altre realtà territoriali, nell'ambito del sistema camerale, estendendo in un certo senso il network.

CR: *Può fare un esempio di una posizione uniforme raggiunta su una tematica?*

LL: Uno dei problemi più complessi che abbiamo dovuto affrontare quando le Camere di commercio hanno acquisito il Registro delle imprese, è stato di trovarsi di fronte ad un sistema frammentato addirittura su competenze sub-provinciali a seconda dei Tribunali e delle Cancellerie. Si può quindi immaginare quale confusione potesse creare questo stato di cose, e il disagio operativo nei soggetti che si relazionavano quotidianamente con il Registro delle imprese, come notai, commercialisti, e le stesse imprese. Abbiamo così cercato di uniformare

l'interpretazione delle normative per l'attività del Registro delle imprese a livello regionale, elaborando una serie di regole, istruzioni e manuali che siamo anche riusciti a condividere con Regioni confinanti. Lavorare in rete significa quindi creare i presupposti per dare ai nostri referenti (imprese, professionisti e altri soggetti) delle certezze in materia interpretativa e nell'agire operativo su tematiche fondamentali.

CR: *Quando Lei ha preso la guida della Camera, il fatto che esistesse un progetto network in corso ha in qualche modo facilitato il suo lavoro di riorganizzazione interna?*

LL: Non ha inciso particolarmente, intanto perché il progetto network muoveva ancora i primi passi e non era stato sufficientemente assimilato all'interno della Camera di Bologna, diversamente da quanto invece era accaduto in altre realtà. Inoltre, il lavoro che ho dovuto prioritariamente affrontare consisteva soprattutto nel mettere in relazione tra loro gli uffici della Camera, facendo ordine nell'organizzazione delle nuove competenze derivate dalla legge 580 e dai "decreti Bassanini" appena emanati, tanto che si era in presenza di un quadro normativo ancora in divenire, non ben delimitato.

CR: *Progetti come quello sul sistema della qualità hanno influito sul funzionamento della Camera di commercio?*

LL: Direi in maniera determinante. Uno dei risultati più importanti del progetto network, almeno per Bologna, è stato proprio la certificazione della qualità. Siamo stati, credo, fra le poche Camere di commercio che hanno continuato ad estendere questo progetto, al punto che oggi il 70% degli uffici camerali sono certificati con la norma ISO 2000. Sono convinto che questa sia stata veramente una grossa rivoluzione, perché ha creato la cultura di lavorare per processi, non a compartimenti stagni, tra uffici che si relazionano in modo trasversale e che, ciascuno nell'ambito delle proprie responsabilità, hanno una visione unitaria dell'attività della Camera di commercio. Ciò ha consentito di certificare l'efficienza, nel senso che il progetto si è rivelato l'occasione per reimpostare una serie di procedure e di processi, per poi migliorarli radicalmente, razionalizzarli e consolidarli, dando consapevolezza e ordine al lavoro delle persone. Ha reso ciascuno ben consapevole del proprio ruolo e messo a sistema una serie di attività che prima probabilmente venivano svolte in modo spontaneo, senza una logica di integrazione. La crescita professionale del personale della Camera di commercio di Bologna deve molto a questo aspetto.

CR: *Un progetto come questo già decennale ha avuto una serie di costi: come li valuta in relazione ai benefici ottenuti?*

LL: Se per costi non intendiamo esclusivamente quelli di carattere economico, sicuramente non sono stati trascurabili. Però credo

sia stato un investimento delle Camere di commercio che ha avuto ritorni significativi in termini di consapevolezza, sia da parte degli amministratori che del personale, di lavorare in una logica di rete e di avere una visione che va ben al di là del singolo interesse territoriale di riferimento: si tratta di un aspetto straordinariamente importante. C'è stato un accrescimento in termini di esperienze maturate anche in altre realtà, che consentono di attestare il livello medio su benchmark professionali più elevati. Quindi penso che i costi sostenuti per il network siano stati abbondantemente ripagati, sia in termini professionali che di affermazione del sistema camerale nei rapporti con le altre istituzioni territoriali, in particolar modo la Regione.

CR: *Che cosa dovrebbe essere migliorato?*

LL: C'è una soddisfazione evidente, a cui deve affiancarsi la consapevolezza che, nonostante siano state raggiunte delle tappe significative, occorre continuare a correre e perseguire traguardi nuovi, sempre nella direzione di rafforzamento del network. Ciò non vuol dire necessariamente incrementare in prima battuta le aree in cui si sviluppa l'attività in rete. Va semmai perfezionato il metodo di lavoro, che va considerato un modo d'essere permanente da non abbandonare nel tempo e da utilizzare in quella che sarà l'evoluzione dell'attività dei nostri enti, probabilmente anche estendendolo successivamente a ulteriori materie di interesse comune.

CR: *Non c'è dunque qualche altro tema che già oggi andrebbe affrontato in rete?*

LL: Mi sembra che, in coerenza con i ragionamenti che ho cercato di sintetizzare, quasi tutti gli aspetti che possono interessare il sistema camerale emiliano-romagnolo siano affrontati in modo soddisfacente. Vedremo quello che emergerà a medio termine. Credo che ormai faccia parte del nostro patrimonio culturale ragionare in termini di rete. Non ho quindi motivo di ritenere che qualsiasi esigenza futura suscettibile di un approccio comune non possa essere affrontata in termini di network.

CR: *Il progetto compie dieci anni, rappresenta un'esperienza abbastanza atipica nel panorama della pubblica amministrazione e ha generato una cultura di rete nel sistema tanto che è stato trasmesso fra diversi gruppi dirigenti. Secondo Lei, lo spirito col quale si affronta il lavorare in rete oggi, è adeguato rispetto alle esigenze del sistema camerale?*

LL: Abbiamo avuto un momento in cui forse si è avvertita un pò di stanchezza, che derivava probabilmente anche da fattori soggettivi. Oggi mi sembra di percepire che sia sempre molto sentita la volontà di lavorare in network e affrontare in modo condiviso problematiche che interessano tutto il sistema. Lo testimonia la voglia di fare qual-

cosa di significativo da parte di colleghi che si sono affacciati per la prima volta nel sistema camerale con certe responsabilità, dopo alcuni fisiologici avvicendamenti interni.

5.3.2. *Intervista a Maurizio Temeroli* ⁽²⁾

CR: *Lei ha svolto la sua attività in altre organizzazioni pubbliche, come la Regione e la Provincia. Che cosa ha trovato quando è entrato nel mondo delle Camere di commercio?*

MT: Innanzitutto, mi sono reso conto che le Camere di commercio fanno molte più cose di quanto all'esterno appaia. In Provincia ero il coordinatore delle attività economiche, quindi di settori con forte attinenza con la Camera di commercio, con cui avevo rapporti.

Nonostante questa esperienza, mi sono sorpreso molto nel capire di quanti compiti le Camere di commercio erano investite e quante potenzialità avevano, cosa che non era assolutamente percepito dall'esterno, neanche da un soggetto interessato e coinvolto quale ero io. Questo mi ha fatto pensare che le Camere non sono molto brave a comunicare e trasmettere all'esterno, sia nei confronti della pubblica amministrazione che dei soggetti privati, il proprio ruolo che in gran parte è ancora da affermare a livello territoriale.

La Camera di commercio di Rimini era nuova, come la Provincia da cui provenivo: "enti coetanei" ma con un grado di percezione molto diversa a livello territoriale. Una cosa sostanzialmente negativa rispetto alla capacità delle Camere di commercio hanno di apparire all'esterno.

CR: *Quale impressione invece ha tratto venendo a contatto con la realtà camerale?*

MT: Un aspetto positivo, al contrario degli enti locali in cui io avevo lavorato, è che le Camere di commercio sono molto più brave, capaci e probabilmente più interessate a fare sistema, quindi esiste una rete del sistema camerale assente negli altri enti. Ricordo che quando lavoravo in Provincia, il riferimento era l'Unione delle Province Italiane ed in modo particolare quella dell'Emilia-Romagna, ma il rapporto con questo organismo, che avrebbe dovuto coordinare su alcuni temi era formale e poco efficace. Invece a livello di Camere di commercio il valore aggiunto, dato dal sistema, è un qualcosa di più che c'è realmente.

CR: *C'è qualche aspetto particolare in cui si manifesta questa capacità di*

(2) Segretario generale della Camera di commercio di Rimini; intervista a cura di Carlo S. Romanelli.

fare sistema, ieri ed oggi, delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna?

MT: C'è la condivisione di alcuni temi forti, nonostante ogni Camera di commercio debba in qualche modo uniformare la propria attività al contesto territoriale in cui opera, fatto che la condiziona molto, ma che è al contempo inevitabile e giusto. Ad esempio a Rimini abbiamo un contesto economico in cui il turismo è molto importante, per cui è inevitabile che noi orientiamo molte delle nostre attività e politiche su questo versante. Però ci sono, nonostante questo, molte più cose che uniscono le Camere di commercio di quante le dividano: penso al Registro delle imprese. Le Camere hanno ereditato un compito importantissimo e negli anni la complessità è aumentata per via della gestione delle riforme dei diritti commerciali e societari. Ci sono anche altre situazioni complesse, per esempio l'internazionalizzazione delle imprese, settore in cui c'è la necessità di fare sistema e di raccordarsi anche con altre realtà, perché occorrono livelli di specializzazione, di conoscenze e relazioni tali sicuramente difficili da ottenere singolarmente. come singolo ente.

CR: *Ci sono settori da mettere a confronto?*

MT: Parliamo della formazione del personale interno: nell'ente dal quale provenivo non aveva grande importanza, a differenza delle Camere. Un altro aspetto riguarda la profondità e l'estensione delle logiche di rete: in altri enti erano appannaggio prevalente dei dirigenti, mentre nel sistema camerale questo non riguarda solo gli amministratori o i dirigenti nelle loro sedi, ma tutti o comunque buona parte dei dipendenti della Camera di commercio che quindi si sentono più coinvolti, più motivati e riescono a maggior ragione a sentirsi parte di una cosa più complessa. Nonostante questo, è come se le energie esistenti nelle Camere di commercio predisponessero a lavorare meglio e a prestare servizi più efficienti, ma poi quando è il momento di comunicare all'esterno queste attività non si è altrettanto pronti ed efficaci.

CR: *Parliamo della partecipazione all'esperienza del progetto network. Quali vantaggi ha tratto la Camera di commercio che Lei dirige in termini, ad esempio, di progetti realizzati ed altrimenti difficili o impossibili, e con particolari economie. Cos'ha guadagnato la Camera anche in termini di competenze, metodi, know-how, quindi che influenza c'è stata sul modo di lavorare?*

MT: Credo che in relazione al progetto network, il risultato sia largamente positivo. È un percorso assolutamente da continuare a presidiare, a migliorare, cercando di adeguarlo sempre di più alla nostra attività che sta cambiando. Mi vengono in mente tre cose, anche se ne potrei certamente dire di più, perché in questi anni abbiamo partecipato a molti progetti. La prima è il sistema di qualità che ab-

biamo certificato: credo che sia stato un risultato importante che tra l'altro continuiamo a sviluppare insieme con altre Camere. Poi in realtà ci siamo fregiati poco all'esterno di questa certificazione, e questo può essere un limite. Però abbiamo acquisito tutto l'impatto positivo sull'organizzazione all'interno del Registro imprese, migliorata moltissimo rendendo più efficienti i processi di lavoro perché tutti sapevano cosa dovevano fare. Ora stiamo cercando di rivisitare un po' all'interno delle varie attività: insomma è un percorso che ha portato un valore aggiunto notevole.

CR: *Gli altri due aspetti da sottolineare...*

MT: L'Ufficio Legale, non c'è dubbio. È un risultato storico e il valore aggiunto di questo progetto lo riscontriamo molto spesso. Avere chi sia specializzato per le questioni legali e sia il nostro referente ha grande importanza. Questo non toglie che se ci sono situazioni particolari poi magari è necessario avvalersi di qualche esperto nei vari rami, perché i contenziosi possibili sono molto vari, ma sicuramente il nostro Ufficio Legale per approfondire alcune tematiche, ce ne accorgiamo spesso anche noi Segretari generali, è di supporto importantissimo. Poi la formazione interna: riuscire a renderla il più possibile omogenea la formazione dei dipendenti delle Camere porta dei vantaggi innegabili a tutti ed alimenta in qualche modo il sistema camerale, perché più si coinvolge e si fa conoscere reciprocamente la gente, maggiore è il valore aggiunto per il sistema nella sua globalità. Vorrei aggiungere anche il network dei Segretari generali.

CR: *È un organismo di governo?*

MT: Si può considerare tale. Non è comunque un organismo rituale, a cui fa riferimento anche il lavoro degli altri network, e ciò ci permette di possedere informazioni determinanti che altrimenti ciascuno dovrebbe reperire solo all'interno della propria Camera. Il fatto di avere un'informazione che passa attraverso i network attivi nel sistema, come quello del Registro imprese, o dell'internazionalizzazione e promozione, o della regolazione del mercato, significa renderla molto più completa, e questo ci consente di prendere nel nostro ruolo anche delle decisioni molto più meditate e motivate. Se ciascuno di noi andasse al network dei segretari generali solo ed esclusivamente con la visione della propria Camera, questa concezione sarebbe un po' distorta.

CR: *Cosa significa il fatto che lavorare in rete e la percezione di essere un sistema non è delimitato al mondo dei dirigenti ma è diffuso all'interno dell'organizzazione?*

MT: Nella Camera di commercio di Rimini non abbiamo mai guardato la categoria di appartenenza del dipendente, perché sarebbe assurdo che a un network partecipassero esclusivamente quelli che

hanno una categoria di un certo tipo e quindi hanno responsabilità maggiori. È chiaro che l'ente ha l'interesse che venga coinvolto chi ha responsabilità maggiore, ma credo che non ci sia limite, che debba riguardare per quanto possibile tutte le persone.

Le iniziative di sistema devono poter raggiungere la maggior parte, nel tempo probabilmente tutti i dipendenti delle Camere: è gratificante partecipare a situazioni di gruppo in cui è possibile dire la propria opinione e conoscere quelle altrui, allargando gli orizzonti. Questo è un modo per motivare le persone che lavorano all'interno dei gruppi network e possono anche essere anche più produttive ed efficaci nel proprio lavoro. Di contro, quella del network è una logica per certi aspetti molto faticosa perché comporta un investimento notevole di energie, e la sua gestione molto spesso entra in collisione con la necessità di portare avanti il lavoro all'interno delle Camere di commercio.

CR: *La costruzione di un Network organizzativo richiede investimenti di risorse, e dal rapporto con i benefici si traggono le valutazioni circa i risultati complessivi. A fronte di questi, che cosa hanno e dove dovranno investire in futuro le Camere per mantenere il network?*

MT: Da una parte credo che non ci sia alternativa: dopo questa esperienza decennale del network, con le sue luci e ombre, ma un bilancio però largamente positivo, mi sembrerebbe molto strano tornare indietro e rinunciare a questa logica che comunque ci ha aiutato a rafforzare il sistema. È altrettanto chiaro però che occorre dare ordine e regole al progetto; questo non significa affatto che sino ad ora non ce ne siano state, ma esse devono mutare al mutare della complessità della rete e dei suoi confini in movimento. Personalmente ritengo sia necessario concentrare l'attività del network delimitandola su alcuni temi chiave, cosa che abbiamo già cercato di fare identificando i cosiddetti "progetti bandiera". Abbiamo quindi già individuato i piani di lavoro del network, sapendo che ci sono dei gruppi in qualche modo permanenti, mentre altri sono invece legati a progetti che hanno un inizio ed una fine.

CR: *Quindi come bisogna considerare il sistema network?*

MT: Come un sistema flessibile capace di essere montato e smontato a seconda delle condizioni e tenendo comunque anche conto che l'attività del network deve essere compatibile con il fatto che le persone poi devono svolgere un'attività anche all'interno della propria Camera di commercio. Penso per esempio al piano formativo, che considero una delle cose più importanti: basta andare a vedere le statistiche per rendersi conto che la Camera di commercio di Rimini ha sempre destinato molti dei propri dipendenti a partecipare all'attività formativa. Spesso non è facile perché vuol dire togliere persone, magari in contemporanea dagli uffici, e dalle attività quotidiane che

richiedono una risposta per mandarle a una formazione che dà un investimento nel medio e lungo periodo. Si è infatti più propensi a risolvere il problema del momento piuttosto che pre-constituirsì una soluzione migliore nel futuro. Credo che il network debba continuare: è sicuramente un progetto che dopo dieci anni deve essere continuamente rivisitato, come in parte abbiamo fatto e stiamo facendo. Oggi non è certamente quello dell'inizio, che io non ho conosciuto, ma non è nemmeno quello di cinque anni fa quando io ho cominciato a lavorare nelle Camere di commercio. Ho notato un calo di tensione, questo con sincerità devo dirlo, e le cause sono sicuramente molteplici: un ricambio a livello degli organismi dirigenziali delle Camere di commercio e di Unioncamere regionale, una certa stanchezza che inevitabilmente dopo 10 anni è sopraggiunta. Non tutti i progetti del network sono stati dal punto di vista della qualità uguali, ci sono stati quelli molto gratificanti, che hanno portato risultati molto più percepibili, altri meno percepibili.

CR: *Cosa servirebbe, dal suo punto di vista, per rivitalizzare il network?*

MT: Una condivisione più forte, anche se non per forza unanime, dei temi strategici.

CR: *Quindi torniamo all'identificazione dei "progetti bandiera"?*

MT: Tenendo conto che sta cambiando il ruolo della Camera di commercio, e che forse non è sempre produttivo istituire dei gruppi network che "spaccano il capello in quattro", rimane il fatto che abbiamo bisogno, anche come Segretari generali, che qualcuno nel sistema di occupi di approfondire questioni rilevanti in modo omogeneo. In caso contrario a volte non sapremmo come fare, con il risultato che ciascuno sarebbe portato ad affrontare i problemi comuni singolarmente, "a casa sua", con il proprio referente. A volte ci si accorge di avere una visione molto parziale della realtà, perché si è portatore convinto che la propria sia l'intera verità per poi scoprire che ognuno ne possiede un frammento. Questi frammenti qualcuno li deve integrare in una "verità" più ampia, più vicina al sistema che a un singolo nodo. Le Camere di commercio hanno una organizzazione più o meno simile, e questo comporta che in ogni Camera ci siano due o più dirigenti, poi delle unità operative complesse con posizioni organizzative: ecco, questo sarebbe già un livello da coinvolgere, secondo me, nell'individuazione dei temi strategici.

CR: *Un altro aspetto di cui un nuovo modello di network deve tenere conto...*

MT: Abbiamo un nuovo Regolamento di Contabilità che non riguarda solo chi si occupa di contabilità, poiché il suo obiettivo principale

è quello di introdurre nelle Camere un sistema di programmazione e controllo davvero nuovo; coinvolgere gli amministratori sarà molto più importante per ogni singola Camera, per arrivare a fare il budget direzionale. Questo è un percorso che il network deve in qualche modo assimilare, perché deve rappresentare un'altra opportunità per il sistema di funzionare come tale. Intendo dire che occorre fare in modo che il nuovo Regolamento di Contabilità non divenga una cosa che divide, perché è molto complicato, quindi il rischio è che ognuno si chiuda nel proprio ente per fare la programmazione. Occorre ribadire, come modello giusto di sviluppo, la condivisione, anche al di sotto alla dirigenza, dei temi strategici sui quali i gruppi network devono continuare a lavorare in maniera continuativa producendo risultati di miglioramento, oppure temporaneamente se in logica di progetto, favorendo al contempo un buon livello di comunicazione e integrazione. In questo modo, la rete è in grado di rispondere sia ai fabbisogni strategici del sistema, sia alle contingenze.

CR: *Quali sono i temi che per Lei andrebbero sviluppati per dare nuovo vigore al network?*

MT: In premessa, c'è un tema, una problematica che io avverto molto forte, della quale non so fino a che punto se ne può far carico il sistema dei network: le Camere di commercio hanno una struttura organizzativa molto verticale, ma non potrebbe essere altrimenti. Personalmente, sono abbastanza soddisfatto di come è strutturata la Camera che dirigo, però vedo che questa organizzazione collide sempre di più su attività e progetti che invece hanno necessità di una certa trasversalità, anche tra uffici che fanno parte di servizi diversi. Faccio un esempio: è un'ovvietà dire che bisognerebbe fare in modo di far dialogare di più di chi si occupa del Registro imprese e chi invece dell'informazione economica, statistiche e studi, ma è altrettanto chiara la difficoltà di fare questa cosa. Si assiste così al paradosso di essere, come Camere, le pubbliche amministrazioni che hanno, sicuramente, le migliori e più aggiornate banche dati sul sistema delle imprese, ma al loro interno hanno difficoltà a far dialogare e questa è una cosa che io trovo assolutamente assurda. Questi assetti organizzativi e le modalità organizzative che ne discendono, ci stanno dando dei grossi problemi, che riscontriamo ogni volta che soggetti differenti devono operare insieme. Il network dovrebbe in qualche modo dare risposte a questo problema.

CR: *C'è un problema di integrazione?*

MT: Non so se attraverso il network riusciremo ad agevolare la soluzione di questo problema, che io avverto veramente molto forte. Un altro esempio può essere su una questione vitale per le Camere, quella del diritto annuale, da cui dipendono le nostre risorse. È un

problema abbastanza comune: le Camere hanno il proprio Ufficio Diritto Annuale collocato presso la Ragioneria, o il Registro imprese, ma è innegabile che sia un tema trasversale, che deve integrare le competenze e le azioni. Se queste componenti non dialogano il problema è enorme. Oppure, altro esempio, le sanzioni: sempre più le Camere di commercio sono chiamate a irrogarne, tema molto spinoso perché espone a ricorsi; ebbene, ciascuna componente organizzativa (Metrico, Diritto Annuale, Protesti, ex UPICA), fa le proprie sanzioni: anche questa trovo che sia un'assurdità, perché il regime sanzionatorio per molti versi è il medesimo, e occorrerebbe individuarlo in un unico presidio organizzativo.

CR: *Quali altri temi strategici per il Network?*

MT: Uno molto trasversale, di sistema, e che come tale va declinato, è quello della regolazione del mercato. È stato sottovalutato, sulla base dell'equazione "regolazione del mercato uguale ex UPICA". In realtà la regolazione del mercato è molto di più ed è un tema strategico proprio per le Camere di commercio, sul quale per altro non abbiamo "concorrenti", e nonostante ciò continuiamo ad essere poco percepiti all'esterno. Dobbiamo allargare gli orizzonti sulla regolazione del mercato: al suo interno vi sono la giustizia alternativa, la tutela della fede pubblica, la responsabilità sociale delle imprese; è un tema molto importante sul quale scommettere. Connesso è il Registro delle imprese, su cui il sistema camerale conserva e deve conservare proprie specificità ed unicità. Qui non è possibile rinunciare ad approfondimenti specialistici, ma occorre insistere.

L'Informazione Economica, è un altro settore sul quale potremmo avere un ruolo importante a livello territoriale. Già l'abbiamo in parte, ma potremmo migliorare le nostre *performance* utilizzando ciò che già abbiamo a disposizione.

Un altro aspetto fondamentale, su cui fare veramente sistema per ottenere un valore aggiunto ancora maggiore, è l'internazionalizzazione delle imprese su cui ci giochiamo in buona parte la competitività del nostro sistema economico di riferimento, un contesto composto in gran parte da imprese piccole o medie, che senza supporto difficilmente riescono a svilupparsi e a competere. Il successo di un sistema economico locale ormai non si misura più solo sul mercato interno cioè italiano, ma su quello internazionale. Non bisogna fare l'errore di pensare che l'internazionalizzazione sia una cosa per le imprese medio grandi o grandi, tanto è vero che molte aziende fanno di necessità virtù e si consorziano, si mettono insieme ad esempio per dotarsi di un manager che singolarmente non potrebbero permettersi.

Ci sono poi risultati consolidati che a mio avviso devono continuare

a perfezionarsi e a crescere, ai quali non possiamo rinunciare perché sono già patrimonio del sistema, come il Servizio Legale, la formazione.

CR: *Se queste sono le nuove bandiere, la frontiera sulla quale collocare il nuovo network i prossimi anni per una maggiore vitalità, cosa occorrerebbe migliorare già oggi per potersi avvicinare il più possibile?*

MT: Ho notato un calo di tensione nel network, derivato da parecchi elementi di stanchezza che, secondo me, si sono sovrapposti e che hanno fatto perdere un po' di smalto. Forse l'Unione regionale ultimamente non ha presidiato il network come sarebbe stato opportuno: ne comprendo le ragioni, le motivazioni e le difficoltà, però credo che per quanto noi Segretari possiamo giocare un ruolo di referenti e il personale il ruolo di agenti operativi della rete, non c'è dubbio che l'Unione regionale è collante di tutte queste cose. I gruppi network è difficile che funzionino se l'Unione regionale, attraverso l'organizzazione che si darà, non agirà da collante e non coordinerà tutto, al di là della supervisione scientifico-metodologica, che è altra cosa.

CR: *Ci sono elementi che hanno portato a questo?*

MT: La dinamica degli avvicendamenti che ci sono stati tra i Segretari, oltre alla concentrazione di attività da seguire contemporaneamente, e in pochi. La nostra funzione di presidio dei Segretari generali non ha sempre dato modo di vedere i risultati sperati perché è difficile far coincidere i numerosi impegni. D'altro canto devo dire che è servito il coinvolgimento diretto dei Segretari nel presidio del network, perché ha generato meccanismi fiduciosi nella compagine, e conseguentemente nei confronti delle attività del network. Rimane comunque evidente che anche nei confronti di noi Segretari generali, il ruolo dell'Unione regionale sia determinante, cioè è fondamentale che i miei referenti per quei gruppi all'interno dell'Unione regionale siano molto presenti. Il modello di presidio del network da parte dei Segretari certamente va ridefinito e meglio organizzato, magari delimitandone con più precisione gli ambiti e l'assegnazione delle aree tematiche.

Tutto questo modo di fare e presidiare la rete si colloca in un contesto nel quale, negli ultimi anni, in maniera più o meno "strisciante", sono cambiate molte cose all'interno della mia Camera di commercio, con nuovi compiti e funzioni e una pericolosissima frammentazione delle nostre attività; si tratta di molte attività poco integrate che ci impegnano molto ma non ci restituiscono altrettanto, né in termini economici, né di ruolo.

CR: *Cosa significa questo?*

MT: Siamo di fronte a un processo di sviluppo impegnativo e a tratti contraddittorio: da una parte assistiamo ad un frazionamento dispersivo in termini di energie, dall'altra parte invece potremmo

esercitare a livello territoriale un ruolo importante nello sviluppo economico. Ho la sensazione che si stia sprecando qualcosa, all'interno di questa dinamica. Naturalmente sono consapevole che sia un discorso molto complesso, che coinvolge anche gli amministratori, ma in uno stato di risorse comunque limitate, sia economiche che organizzative, sarebbe opportuno concentrarsi su alcune cose per non disperdere energie. Porto ad esempio l'argomento delle partecipazioni, oggetto di discussione nell'ultima convention dei Segretari generali del 2005. Le Camere di commercio hanno molte partecipazioni, alcune delle quali decisamente importanti, in società ed organismi che operano a livello territoriale, come gli aeroporti piuttosto che gli enti fieristici; ebbene, mi chiedo fino a che punto all'interno delle Camere di commercio ci sia consapevolezza di ciò, e si lavori per valorizzare questo coinvolgimento come un elemento di sviluppo locale. Pensiamo agli aeroporti e ai sistemi fieristici, determinanti per lo sviluppo del territorio: fare sistema significherà anche pensare al network regionale dei trasporti e delle fiere, a sostegno dello sviluppo delle economie locali integrate in un sistema e perciò più competitive, evitando la concorrenza tra attori locali.

Un discorso analogo, nel recupero di un ruolo sistemico maggiormente influente da parte delle Camere, vale per APT. In tutti questi contesti potremmo e dovremmo giocare un ruolo fondamentale, più di quanto oggi accada, e questo richiede una logica di rete che prevalga sull'agire localistico.

5.3.3. *Intervista a Ugo Girardi* ⁽³⁾

CR: *Parliamo delle nuove frontiere, di questa esperienza decennale: quali sono le sfide principali che il network dovrà affrontare, sia a breve che a medio termine?*

UG: Le Camere e la loro Unione regionale devono affrontare prioritariamente la sfida del potenziamento del network come luogo privilegiato di innovazione, più che come sede di coordinamento. La volontà di lavorare in rete è un dato acquisito. Già nel 1965 la nascita dell'Unioncamere Emilia-Romagna viene agevolata dal fatto che i Segretari generali avevano da tempo iniziato a riunirsi per trovare soluzioni comuni. Quando viene impostato il progetto network, il coordi-

(3) Segretario generale Unioncamere Emilia-Romagna; intervista a cura di Carlo S. Romanelli.

namento tra gli enti camerali risulta dunque ben radicato. E non solo in Emilia-Romagna, ma in tutto il territorio nazionale, su impulso dell'Unioncamere, allora guidata dal Presidente Danilo Longhi e dal Segretario generale Luigi Mastrobuono. Con il progetto network, la rete camerale va oltre il coordinamento. Inizia a cimentarsi con una sfida più impegnativa: si apre il "cantiere dell'innovazione", per riconfigurare alcune funzioni e razionalizzare dell'attività delle Camere, attraverso iniziative sperimentali.

A dieci anni di distanza, si tratta di far coesistere meglio la prassi del coordinamento con un selezionato numero di progetti strategici. La spinta a mettere in rete le iniziative, che investe tutte le sfere dell'attività camerale, non deve in altre parole comprimere spazio ed energie per l'attivazione di progetti sperimentali finalizzati all'innovazione organizzativa.

CR: *Si delineano delle sfide, non solo sul terreno organizzativo ma anche su quello delle linee di intervento strategiche, che impegneranno l'insieme degli attori del sistema camerale nei prossimi anni?*

UG: In base ai risultati raggiunti, differenziate si presentano le situazioni di partenza delle strategie di intervento a medio termine. Partiamo dalle situazioni più avanzate. Molto elevata è l'asticella in una tipologia di attività con radici che affondano nel lontano passato: "l'anima anagrafico-certificativa" degli enti camerali. I progetti per la qualità del Registro delle imprese in ambito regionale hanno accompagnato l'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione (dalla firma digitale alla posta elettronica certificata), pilotato a livello nazionale da Infocamere. Il sistema camerale ha utilizzato gli spazi consentiti dalle "riforme Bassanini" e dalla semplificazione amministrativa per estendere il criterio della comunicazione esclusiva per via informatica. Attraverso la "dematerializzazione degli atti" e la diffusione su grande scala di firma digitale e smart card, si è potenziata l'efficienza gestionale del Registro, offrendo alle imprese un servizio che semplifica gli adempimenti e riduce i costi. A dieci anni dall'avvio operativo, il Registro si è in definitiva rivelato uno strumento per la competitività delle imprese e per la trasparenza del mercato.

Ma non per questo ci sentiamo appagati. Guardiamo con attenzione alle iniziative dei Ministri Bersani e Nicolais per una nuova generazione di norme che consentano incisivi percorsi di semplificazione amministrativa. Basti un solo esempio. La disciplina della pubblicità legale richiede, relativamente all'atto di fusione tra imprese, che lo stesso documento deve essere iscritto o depositato presso più uffici del Registro: di qui l'esigenza di riunire gli obblighi di pubblicità in un unico adempimento. Quanto all'utilità delle banche dati, ancora troppo poche sono le PMI abituate a utilizzare l'informazione eco-

nomica per orientare le scelte strategiche. Anche se progressi nella diffusione delle banche dati sono alle spalle. Attraverso i collegamenti telematici, l'utente può ottenere *on-line* visure e certificati. Dal marzo scorso, inoltre, i documenti ufficiali sono stati ridisegnati per renderli più accessibili rispetto alle richieste. Accanto alla visura per l'identificazione dell'impresa, l'utente può effettuare ricerche mirate ed estrarre i prospetti informativi personalizzati di cui necessita. Alla nuova flessibilità corrisponde un sistema tariffario che rende l'accesso alle informazioni più conveniente anche per gli utenti non abituali.

Spazi di innovazione sono percorribili anche a livello comunitario, dove l'esperienza italiana del Registro (unica nel suo genere) rappresenta un modello a cui molti guardano per realizzare l'European Business Register.

CR: *Oltre al Registro imprese e all'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione a fini di semplificazione amministrativa, su quale altra linea di intervento si delinea un posizionamento camerale all'avanguardia?*

UG: Ragguardevoli risultati sono stati raggiunti in una tipologia di attività altrettanto antica e consolidata: "l'anima camerale dell'informazione economica e del monitoraggio dell'economia". L'appuntamento della Giornata dell'economia consente ogni anno di misurare con una metodologia standardizzata, attraverso l'iniziativa coordinata di ogni Camera, lo stato di salute delle economie locali e dei sistemi di impresa. A fronte del livello di coordinamento raggiunto, la sfida a medio termine consiste nell'integrare le banche dati e gli osservatori camerale con quelli di altri soggetti, non solo pubblici. Si deve evitare che il sovrapporsi di troppe indagini di diversi attori finiscano per alimentare confusione, vanificando la loro funzione di bussola per orientare gli interventi pubblici. Il network camerale degli uffici studi deve rendere sistematica la collaborazione con altri enti, partendo dalle iniziative promosse insieme alla Regione (gli osservatori dell'agroalimentare e del turismo e il monitoraggio dei prezzi e delle tariffe idriche). La ricerca di integrazione con l'attività di altri network costituisce per gli enti camerale una impegnativa sfida a medio termine, replicabile in altre tipologie di attività.

CR: *Quali, ad esempio, gli altri network istituzionali con i quali si potrebbe pensare di costruire prioritariamente le connessioni più proficue con il sistema camerale?*

UG: Nell'accordo quadro con la Regione dell'aprile 2006 è previsto un rapporto annuale sull'economia da realizzare insieme; con l'Assessorato alle Attività produttive stiamo parallelamente lavorando a un osservatorio sull'internazionalizzazione, per individuare i mercati di riferimento delle imprese emiliano-romagnole. Contatti sono in corso

anche con l'Upi Emilia-Romagna per una collaborazione in ambito regionale sul progetto nazionale dei "cento indicatori" (che vede coinvolto l'Istat) e per verificare, più in generale, le modalità di integrazione dei rispettivi sistemi informativi territoriali.

Oltre alle iniziative a carattere istituzionale, collaboriamo con la Confindustria Emilia-Romagna e con la Carisbo per il monitoraggio del settore manifatturiero. Anche in questo caso, la partnership tra diversi soggetti crea valore aggiunto, anche se dobbiamo lavorare d'iniziativa per ampliare il fronte delle collaborazioni.

CR: *Se pensiamo alla turbolenza ambientale nella quale le Camere di commercio si trovano ad agire rispetto al passato (le modificazioni del quadro normativo e dell'assetto delle competenze, il cambiamento tecnologico, le richieste del mondo delle imprese), quali sfide esterne influenzeranno maggiormente la ridefinizione delle strategie di sistema nel prossimo futuro?*

UG: Dobbiamo innanzitutto mettere meglio a fuoco gli indirizzi per far fronte ai vincoli finanziari e di gestione inseriti nelle manovre annuali del bilancio dello Stato. Pur se finanziata non attraverso trasferimenti statali ma sulla base dei proventi derivanti dalle imprese (i diritti annuali e, in minor misura, quelli di segreteria), l'attività delle Camere è stata ostacolata negli ultimi anni dalle norme inserite nelle leggi finanziarie. Più che condizionare il livello complessivo delle entrate, tali vincoli hanno investito la gestione del personale e i singoli capitoli di spesa del bilancio camerale, frenando l'attuazione dei programmi di attività. A fronte delle strutturali difficoltà della finanza pubblica, dobbiamo ridurre l'impatto dei vincoli esterni rilanciando due delle idee decisive per l'avvio del progetto network: la ricerca di economie di scala a livello regionale per ottimizzare l'utilizzo delle risorse; l'affidamento a strutture specializzate – a cominciare dalle aziende speciali, preziosi luoghi di innovazione – della responsabilità di gestire funzioni complesse che mal si prestano ad essere riprodotte in ogni punto della rete. Per tale via, i condizionamenti esterni spingerebbero a potenziare le logiche del network. Nell'attività di comunicazione esterna delle Camere c'è, ad esempio, spazio per ricercare sinergie. A livello nazionale, è stato individuato un logo comune che mantiene l'ancoraggio alla tradizione ma inizia ad evidenziare l'appartenenza a una stessa rete. A livello regionale, il gruppo network della comunicazione è al lavoro per integrare l'attività degli uffici stampa, le riviste camerale (prendendo a riferimento la positiva esperienza di collaborazione con la Regione per il mensile Econerre) le news-letters e i portali *on-line*. Un percorso di integrazione di risorse contribuirebbe ad attenuare i vincoli dello specifico capitolo di spesa, rendendo a un tempo più efficace la comunicazione esterna.

CR: *Quali altri elemento di turbolenza incidono dall'esterno sul posizionamento dell'istituto camerale?*

UG: Senza dubbio le implicazioni della fase di transizione verso un assetto "regionalizzato" delle competenze, che richiedono una verifica del posizionamento camerale sul versante della promozione dell'economia. Come enti di autonomia funzionale, le Camere di commercio si sforzano di interpretare il decentramento come capacità di rispondere più efficacemente alle esigenze delle economie e dei sistemi locali di impresa. La legge di riforma del 1993 ha consentito alla rete camerale di sviluppare la collaborazione con le Regioni; manca tuttavia un inquadramento costituzionale delle funzioni svolte a livello statale dalle Camere come enti di autonomia funzionale.

Per di più, sul versante promozionale il sistema camerale deve selezionare le competenze di maggior valenza strategica, sancite dalla normativa statale, sulle quali concentrare prioritariamente energie e risorse, per contribuire a un recupero di competitività del sistema economico. La regolazione del mercato inizia a delinarsi, alla luce dell'evoluzione normativa che sollecita lo sviluppo della conciliazione e dell'arbitrato, come un fascio di competenze strategiche. Vanno costruiti a livello nazionale due o tre grandi blocchi di competenze che, in prospettiva, potrebbero esercitare sul versante promozionale una funzione analoga a quella assolta dal Registro delle imprese nel campo anagrafico-certificativo, esperienza d'avanguardia nel panorama nazionale.

CR: *Oltre alla giustizia alternativa e all'informazione economica, le vengono in mente altre funzioni o aree di attività strategiche sulle quali le Camere saranno chiamate a concentrare gli sforzi nei prossimi anni?*

UG: Sul versante dell'internazionalizzazione si registra un grande impegno delle Camere. Sappiamo bene che in materia di internazionalizzazione è aperto il dibattito sulla costruzione di una politica che parta dal livello statale e si connetta con gli indirizzi regionali, in modo da dare respiro alle iniziative in una logica di "sistema paese". Sappiamo anche quanto risulti utile una struttura a rete come quella camerale, in grado di far confluire verso programmi integrati le esigenze diversificate dei sistemi locali di impresa. Si deve far fronte a una duplice esigenza: portare il sistema paese nei grandi mercati emergenti (la Cina, l'India) e personalizzare le risposte tenendo conto delle diversificate esigenze delle filiere e dei distretti locali. La rete camerale è strutturalmente in grado di accompagnare, insieme al mondo associativo, i sistemi locali d'impresa, inserendoli all'interno di programmi di ampio respiro per evitare la dispersione delle risorse e la sovrapposizione delle iniziative. In questa direzione il sistema camerale si è già spinto e potrà continuare a camminare nei prossimi anni, in collaborazione con un ampio fronte di soggetti.

CR: *Se queste sono le sfide interne ed esterne, con quale assetto di sistema si dovrà far loro fronte? Qual è, di fronte a queste sfide, il ruolo dell'Unione delle Camere di commercio, il ruolo di altri partner forti del sistema camerale?*

UG: L'Unione è innanzitutto la sede dove si portano a sintesi le strategie a medio termine. Ricercando un punto di equilibrio tra continuità e innovazione, in qualche modo sollecitato strutturalmente dal processo di ricambio dei componenti delle Giunte e dei Consigli.

Una recente modifica dello statuto dell'Unioncamere regionale ha introdotto uno strumento che potenzierà la visione comune a medio termine. Al bilancio annuale correlato a un programma di attività si affiancano indirizzi pluriennali articolati in obiettivi e strategie comuni. La condivisione di strategie con un respiro pluriennale garantisce un punto di riferimento per i programmi delle singole Camere; si traccia un binario di obiettivi strategici anche per l'attività di coordinamento del network camerale.

Potenziare la visione a medio termine contribuisce alla crescita dell'identità camerale, che non va interpretata come spinta all'autoreferenzialità. Le Camere hanno sempre sviluppato una politica delle alleanze. Lo stesso nuovo Regolamento di contabilità prende atto che le Camere di commercio, nel momento in cui impostano la programmazione delle attività, tengono conto delle strategie degli altri soggetti istituzionali.

Analoga logica vale per gli obiettivi comuni condivisi a livello regionale, che tengono conto del programma di legislatura della Regione e delle linee di attività di Province e Comuni. A tal fine stiamo lavorando ad un accordo quadro con l'Unione delle Province dell'Emilia-Romagna. Per non parlare delle sinergie con il mondo associativo, con il quale siamo impegnati in un lavoro di squadra che prende a riferimento la "stella polare" delle esigenze delle imprese.

CR: *Il ruolo delle singole Camere di commercio in questo percorso, come lo interpreta?*

UG: Il ruolo delle singole Camere è cercare il punto di equilibrio tra le spinte dei soggetti rappresentati nelle Giunte e nei Consigli camerali, operando la sintesi in un programma di attività calibrato sulle esigenze dei territori di riferimento. In questa logica, una strategia di ricerca di competitività di un territorio provinciale trova elementi di connessione con una strategia più complessiva del territorio regionale.

Centrale, da questo punto di vista, la questione delle infrastrutture: con una consolidata politica di partecipazione a società di promozione e gestione, le Camere di commercio sono impegnate a potenziare le infrastrutture che condizionano la competitività del territorio regionale. Pensiamo agli aeroporti, alla viabilità, al sistema fieristico.

Sappiamo bene che tra le strutture fieristiche e aeroportuali, accanto ad elementi di collaborazione, coesistono fattori di concorrenza in ambito regionale. Il ruolo della Camera si può definire come “integratore di sistema”, una sede di sintesi intersettoriale in cui si cercano di superare gli elementi di competizione tra territori, per far prevalere le ragioni della cooperazione.

CR: *Oltre alla Regione e alle Province, ci sono altri soggetti che lei ritiene strategicamente molto rilevanti per il futuro del sistema camerale nei prossimi anni?*

UG: Gli azionisti di riferimento, per così dire, sono le associazioni di rappresentanza delle imprese (incluse le cooperative e le aziende di credito) insieme con il mondo dei consumatori e con le forze sociali, insomma le componenti che esprimono i rappresentanti dei Consigli camerale. Il lavoro di sintesi intersettoriale svolto dalle Camere è prezioso: pensiamo, ad esempio, alla collaborazione con le associazioni per potenziare i Consorzi Fidi, in vista di Basilea 2.

Ma non va trascurato il raccordo con le altre autonomie funzionali, soprattutto le Università e i centri di ricerca. Per trasferire innovazione alle imprese di minor dimensione serve sviluppare le collaborazioni, già in diversi campi in atto, a cominciare dai progetti in comune con Aster. Consapevoli di operare come sistema in uno dei contesti regionali più innovativi d'Europa, come conferma l'elevata propensione alla brevettualità.

CR: *Parliamo di autorevolezza del sistema camerale, un obiettivo di fondo e una premessa per l'azione. Quali sono i tre elementi principali sui quali nel prossimo futuro il mondo camerale si giocherà la propria autorevolezza?*

UG: Il primo elemento è rafforzare la sintesi in chiave intersettoriale nell'ambito del mondo associativo, per elevare la competitività di un territorio. In questo senso la Camera di commercio può posizionarsi come un attore strategico che promuove interventi trasversali sui fattori di competitività, un “integratore di sistema” appunto. Questa funzione dopo il varo della riforma ha riscosso crescenti consensi. Proprio perché non svolge i compiti di rappresentanza delle imprese tipici dell'associazionismo, l'istituto camerale può proporsi come luogo di sintesi intersettoriale e sede di interprofessionalità: la “casa dell'economia”. Su questo primo elemento si gioca una buona fetta dell'autorevolezza dell'istituto camerale. Se ben assecondata dalle strategie delle forze politiche, una sistematica azione di sintesi intersettoriale potrebbe facilitare il processo di aggregazione dell'universo frammentato delle associazioni delle imprese.

Il progetto network agevola questa direzione di marcia. Fortifica con l'allenamento quotidiano la capacità delle Camere di fare sintesi, chia-

mandole a ricercare punti di equilibrio tra la componente di risorse che ogni Camera deve riservare al territorio di riferimento – per garantire i “ritorni” ai flussi di entrate da diritto annuale – e lo sviluppo di iniziative di rete che travalicano i confini amministrativi delle circoscrizioni territoriali. Le Camere hanno sempre rifiutato, del resto, di “settorializzare” il bilancio e di ripartire gli interventi promozionali sulla base della provenienza delle entrate, privilegiando gli interventi sui fattori di sviluppo.

Il secondo elemento consiste nel sottoporre in misura crescente gli interventi integrati alla verifica dei risultati. In una Regione come l'Emilia-Romagna, che presenta nel suo dna una propensione molto elevata alla concertazione e alla *governance* che coinvolge un ampio fronte di soggetti, dobbiamo sforzarci di utilizzare maggiormente gli strumenti di misurazione delle *performances* e dell'impatto degli interventi. Al di là delle difficoltà che si incontrano nel misurare e quantificare i risultati gestionali nella sfera pubblica, di una maggiore diffusione della cultura del risultato si avverte l'esigenza nel nostro paese, nonostante i passi avanti fatti a partire dagli anni Novanta. Pesa ancora il retaggio di una pubblica amministrazione con scarsa propensione all'utilizzo di strumenti di valutazione e di impatto *ex ante* ed *ex post* degli interventi.

CR: *Il terzo elemento?*

UG: Il terzo elemento è la capacità di investire nelle “risorse umane”. L'evoluzione del quadro normativo ha assegnato alle Camere nuove attribuzioni e responsabilità. Il sistema ha cercato di far fronte a questa spinta evolutiva non certo dal punto di vista quantitativo, ma cercando di lavorare sulla qualità del personale e sui processi organizzativi. Sviluppare la politica di alleanze e assolvere un ruolo di sintesi intersettoriale con le associazioni richiede, a ben vedere, un gruppo dirigente delle Camere, a cominciare dai componenti dei Consigli e dai Segretari generali, fino ad arrivare ai responsabili delle diverse linee di lavoro, che esprimano una grande qualità. L'investimento nelle risorse umane è una condizione necessaria per raggiungere i primi due obiettivi.

CR: *Come immagina il network camerale nel 2016, tra altri 10 anni?*

UG: Pur nei limiti intrinseci ad ipotesi sullo scenario dei prossimi dieci anni, a medio termine il network, pur mantenendo la centralità delle collaborazioni in ambito camerale (non solo a livello regionale), accentuerà la propensione a sviluppare partnership con altri enti, e di conseguenza si determinerà un ampio processo di “contaminazione” tra sistemi istituzionali e non. Nel breve termine, il piano formativo intercamerale potrebbe evolvere al fine di sviluppare percorsi congiunti di formazione per il personale camerale e per quello delle Province, dei Comuni e della Regione, su tematiche a carattere tra-

sversale: pensiamo all'*outsourcing* delle risorse, alla normativa sugli appalti, più in generale allo scambio di esperienze innovative per l'*e-government*. Un network in altre parole che, senza perdere compattezza all'interno, riesca ad integrarsi con altre culture istituzionali, e quindi a trovare delle strumentazioni condivise con altri soggetti strategicamente rilevanti.

In prospettiva, quindi, un network che risulti meno autoreferenziale e più indirizzato allo scambio con gli altri enti. E che guardi sempre più anche alla dimensione europea, estendendo le occasioni di collaborazione con altri sistemi camerali. Abbiamo da questo punto di vista realizzato diverse esperienze progettuali lavorando insieme ad altri sistemi camerali; per i nuovi fondi strutturali che partiranno nel 2007 vogliamo avviare iniziative soprattutto con i dieci Paesi che hanno per ultimi aderito all'Unione Europea.

Non è da escludere che fra 10 anni chi sarà al mio posto possa mettere in calendario un convegno per presentare un volume sul ventennale dell'attività del network. Probabilmente verrebbero invitati rappresentanti di sistemi camerali di altre nazioni e di altri network istituzionali dell'Emilia-Romagna con i quali confrontare i risultati di progetti congiunti a carattere innovativo sul monitoraggio dell'economia, sulla regolazione del mercato, sulla semplificazione amministrativa. Una sfida ancora più impegnativa, in conclusione, per interiorizzare cultura organizzativa volta non solo a perfezionare le interconnessioni dell'attività camerale, ma soprattutto a elevare il livello di integrazione con gli altri soggetti con i quali si partecipa a coalizioni territoriali: un network "multiculturale", più aperto e partecipato di quello che abbiamo finora costruito.

5.4. Confini e frontiere del progetto

Il *networking* inter-organizzativo è connaturato al paradigma della complessità. Facendo riferimento ai parametri: a) dei compiti ai quali sono chiamate a rispondere (e alle modalità di risposta che sono tenute a fornire); b) del contesto nel quale sono chiamate ad agire, in questo volume abbiamo collocato le Camere di commercio in una dimensione di elevata complessità. È così in questa fase del loro processo evolutivo, e non si percepiscono segnali credibili di attenuazione della complessità. L'orizzonte, nei suoi sfumati paesaggi, economico, politico-istituzionale, normativo, sociale, suggerisce semmai il contrario. Il paradosso della turbolenza divenuta un contesto stabile di azione, oltre a rappresentare uno dei mantra manageriali delle organizzazioni dei giorni d'oggi, sarà

il terreno nel quale le Camere di commercio dovranno dimostrare l'utilità delle loro *performance*, le loro autorevolezza ed influenza.

In quanto organizzazioni pubbliche, in questo percorso le Camere di commercio dovranno essere ancora più forti, creative, determinate ed abili, ad integrare al loro interno le diverse razionalità che ne determinano il comportamento organizzativo quale risultato, da un lato, nonché premessa consapevole all'agire strategico, dall'altro. Normative sempre più stringenti in termini di ricerca dell'efficienza gestionale e dell'efficacia dei risultati esalteranno la razionalità legale, senza che questa debba e possa ostacolare l'efficienza degli sforzi di adattamento alle richieste multiformi e variabili dell'ambiente, ma semmai sostenendoli e quindi con una prospettiva nuova per questa razionalità dominante: rigore proattivo versus rigidità amministrativa è la strada intrapresa dal sistema. L'attribuzione di nuove responsabilità (come accaduto di recente con la regolazione del mercato e la così detta "giustizia alternativa"), insieme con la crescente domanda di eccellenza delle prestazioni da parte dei clienti /utenti (per altro alimentata in maniera virtuosa proprio dal miglioramento continuo degli standard erogati), rende e renderà viepiù centrale la razionalità tecnica. Inoltre, le dinamiche della rappresentanza che si intrecciano nelle varie dimensioni e nei differenti livelli nei quali si articola il sistema camerale, e che vanno dalle consuete dinamiche negoziali all'interno delle Giunte e dei Consigli di amministrazione, fino ad espressioni più evolute di ricerca e manifestazione a livello più esteso del consenso e della legittimazione tramite la responsabilità sociale dell'agire organizzativo, richiedono oggi e richiederanno nel futuro una razionalità politica aperta, matura e colta.

Non è più sufficiente la convivenza e la tollerante coesistenza di queste razionalità all'interno delle singole Camere di commercio in quanto nodi, e nel sistema più ampio in quanto reticolo inter-organizzativo. La strada è quella della definitiva ed irreversibile integrazione delle differenti razionalità in un agire comune, prima di tutto nella sovrastruttura del network (vedere l'approccio "Political Economy" di Benson nel primo capitolo), e nei singoli nodi della rete, cioè in tutte le singole Camere di commercio che del network fanno parte. Nel network ogni razionalità (e ogni soggetto che la rappresenta e la agisce nel suo operato quotidiano) ha bisogno delle altre, non ne può consapevolmente prescindere. È così che potrà maturare ulteriormente la razionalità politico-economica che in un certo senso rappresenta tutte le altre, perché si traduce in un *commitment* più forte nei confronti del proprio network originario, nella volontà esplicita di rafforzare legami, relazioni, ed esperienze di rete.

Possiamo quindi considerare il progetto network come un viaggio che questo sistema-rete ha deciso di intraprendere nella complessità, il suo modo specifico di affrontarla dal punto di vista organizzativo; le metafore del viaggio e degli orizzonti che si stagliano intorno al sistema, ci riconducono a quelle dei confini e delle frontiere del network. Abbiamo ampiamente visto che sviluppare attività in rete, nelle modalità e nei significati adottati dagli enti emiliano-romagnoli all'interno del sistema camerale nazionale, significa spostare i confini formali delle organizzazioni che ne fanno parte, oltrepassarli per trovare nuovi vigore e risorse nella necessità di rispondere alle sollecitazioni sempre maggiori che provengono dal proprio ambiente. Se **velocità, flessibilità, innovazione ed integrazione** sono divenuti fattori di successo anche per organizzazioni pubbliche quali sono le Camere di commercio, allora spostare i confini è necessario per uscire dalle limitazioni della propria struttura tradizionale, per ricercare e creare nuove risposte e soluzioni. Di fatto, per le organizzazioni e i loro membri significa apprendere in modo nuovo.

Ma di quali confini stiamo parlando? E cosa sono i confini per un'organizzazione? I **confini** sono le dimensioni/relazioni all'interno delle quali interagiscono con altri soggetti per loro rilevanti (che possono essere singoli, gruppi, organizzazioni, a loro volta nodi parte di altre reti). Come ci hanno aiutato a comprendere Ron Ashkenas insieme con altri studiosi, per un'organizzazione i confini sono **verticali**, vale a dire i "pavimenti" e i "soffitti" entro i quali si muovono, caratterizzati dall'autorità, dai livelli gerarchici, dai sistemi di controllo; "spostare i confini", aggiungiamo noi, in organizzazioni come le Camere di commercio non può voler dire rinunciare ad essi, bensì renderli più permeabili, responsabilizzando di più le persone e valorizzando più le competenze rispetto al rango organizzativo. Come abbiamo visto in un decennio, l'esperienza di rete è in grado di farlo.

I confini sono inoltre **orizzontali**, le "pareti" esistenti tra le funzioni gli uffici, che spesso in organizzazioni tradizionali risultano essere difficilmente valicabili se consideriamo i vincoli strutturali delle organizzazioni pubbliche, creando nel tempo il problema dell'integrazione tra competenze, soggetti e funzioni: compartimenti stagni che possono generare stagni comportamentali. Spostarli significa lavorare per processi, privilegiando il trasferimento di idee, risorse, informazioni e tutto quanto è funzionale per soddisfare i clienti e gli utenti, piuttosto che le gerarchie interne. Spostare questi confini significa lavorare per l'integrazione, ed è insito nell'idea stessa di *networking* organizzativo, come ad esempio hanno dimostrato i risultati ottenuti con la progressiva estensione dei sistemi qualità ad aree e funzioni contigue all'in-

terno della stessa Camera, e il confronto sistematico tra gli attori che, nel sistema, sono stati i protagonisti di questo processo.

Ma i confini naturalmente sono anche **esterni**, vale a dire le “porte”, i “cancelli”, le barriere che delimitano il mondo esterno all’organizzazione, rispetto a quello interno. Spostarli significa superare barriere psicologiche e diffidenze nei confronti di attori che pur essendo “altri”, sono comunque rilevanti, a volte strategicamente rilevanti per l’organizzazione. Su questo confine il sistema e i suoi singoli nodi si giocano la sfera d’influenza istituzionale, in termini di ampiezza, rilevanza ed incisività. Infine, i confini sono anche **geografici**, ed esistono in e per tutte quelle organizzazioni che agiscono localmente, come le Camere di commercio. Spostarli è decisivo per evitare conflittualità erosive di risorse ed energie tra territori limitrofi e accomunati da logiche di sviluppo convergenti, trovando la forza per “esportare” la propria economia locale facendo leva su un brand più forte e su risorse condivise nel sistema.

Nel viaggio attraverso la complessità, se gli orizzonti rappresentano gli scenari, e i confini i limiti da valicare, le frontiere sono i “luoghi” da raggiungere, le sfide da perseguire nel medio periodo – per tornare ad una terminologia più vicina al mondo delle organizzazioni – per cogliere nuove opportunità e “sopravvivere”, adattandosi al proprio ambiente, senza subirlo. Ovviamente per farlo occorre “vedere” gli orizzonti ed essere consapevole dei propri confini (e delle proprie risorse), oltre che in possesso della volontà e della forza di valicarli. Se il progetto network è una sorta di mappa di tale viaggio nel cambiamento, verso quali frontiere si sta indirizzando? Quali sono i luoghi da raggiungere, le sfide da affrontare vitali per il sistema, e di rilevanza tale da richiedere un ripensamento di alcuni dei propri confini nell’accezione che abbiamo dato loro, e da farlo in network?

Dalle parole dei Segretari generali intervistati o che hanno testimoniato per iscritto il loro pensiero emerge un quadro chiaro degli scenari all’interno dei quali si muoverà il sistema camerale emiliano-romagnolo (e non solo questo, per alcuni rilevanti aspetti), e conseguentemente un’idea concreta delle frontiere prossime del network. Possiamo dunque ipotizzare quali ragionevolmente saranno i confini organizzativi e inter-organizzativi sui quali il network sarà chiamato a operare prossimamente.

La continuità dell’esperienza del **progetto network come “cantiere dell’innovazione”** organizzativa riguarda tutte le dimensioni dei confini, in quanto espressione della visione e della volontà strategica dei gruppi dirigenti, della permeabilità del network a soggetti esterni, della sua capacità di ascolto dell’ambiente, della sua creatività e vocazione reale all’innovazione. Ma in particolare questa frontiera

interessa ed interesserà i confini verticali e orizzontali, perché è nei processi decisionali, nell'ampiezza del coinvolgimento nelle decisioni e nelle azioni e nella tipologia dei soggetti coinvolti, nella determinazione direzionale e manageriale di dare priorità alle innovazioni, nelle deleghe concesse che il sistema si giocherà questa frontiera.

La capacità di **operare in un regime di risorse progressivamente scarse**, fatta di vincoli di bilancio non sempre prevedibili perché legati a decisioni esposte alla variabilità politico-istituzionale, inizia dall'efficacia della gestione del ciclo delle entrate (vedere diritto annuale nel colloquio con Maurizio Temeroli) per arrivare all'efficienza della gestione quotidiana nelle sue diverse manifestazioni. È evidente che i confini verticali e orizzontali ne sono direttamente e grandemente interessati, ma l'azione del network in questo caso dovrà indirizzarsi creativamente anche verso i confini esterni e geografici, per attivare azioni di *found rising* innovative, oltre che di *project financing*, sia attivo che passivo.

La **via qualitativa alla gestione delle persone** è una frontiera di straordinaria rilevanza, che può sembrare un luogo comune (lo dicono praticamente tutte le organizzazioni), ma che nel sistema camerale non è affatto scontata e trova riscontri evidenti, per chi ha avuto e avrà l'occasione di conoscerlo e frequentarlo. Davanti a questa frontiera, strettamente connessa con quella precedente, siamo all'essenza del network nelle sue implicazioni professionali e anche umane: è spostando tutti i confini che conosciamo, che questa frontiera sarà ulteriormente esplorata con successo. Specializzazione, integrazione, contaminazione tra diverse culture professionali e organizzative, passano attraverso i confini verticali (es. livelli di delega), orizzontali (es. team network interfunzionali), esterni e geografici (es. contaminazione con altri soggetti di differenti contesti organizzativi e culturali).

La **pianificazione strategica, la programmazione e il controllo** delle attività non sono certamente una frontiera sconosciuta al sistema camerale, nel quale diverse esperienze significative sono rintracciabili. Il più volte citato nuovo Regolamento di contabilità la fa percepire però come una frontiera più prossima, rispetto alla quale si "sente" un bisogno nuovo, quanto meno di condivisione. Questo è del tutto fisiologico in organizzazioni che fanno delle norme il loro punto di riferimento e che in esse traggono la loro primaria fonte di legittimazione. Per evitare il rischio, richiamato dai protagonisti, che questa opportunità di rete venga colta soltanto in parte (anche se l'esperienza generale di *networking* ha creato a livello sovrastrutturale una sorta di "predisposizione naturale" quanto meno ad avviare percorsi complessi nella rete, pur lasciando come sappiamo autonomia a ciascun singolo nodo), il network dovrebbe utilmente procedere con: 1) azioni di *ben-*

chmarking per monitorare le migliori esperienze; 2) la diffusione tra i decisori di una visione strategica comune di medio periodo sulle principali frontiere oggetto del nostro ragionamento; 3) la progettazione di una metodologia comune, tramite una specifica azione di gruppo network da utilizzare “a tendere” in tutti i nodi del sistema, ancora una volta senza violare l'autonomia di ogni singolo nodo.

L'**internazionalizzazione** è una frontiera permanente del sistema, in quanto funzione parte della missione istituzionale delle Camere di commercio. Le sua polivalenza e multiformità, la rilevanza delle risorse e degli interessi in gioco, le dinamiche del consenso ad essa connesse, l'impatto reale sull'economia e il benessere delle comunità di riferimento, la visibilità e una serie di altri fattori che qui è superfluo elencare, ne fanno probabilmente, oggi e nel prossimo futuro, l'icona della complessità del pensiero strategico del sistema e delle sue logiche di azione. L'internazionalizzazione si può affrontare in network o meno, e lo si può fare in funzione delle convenienze, strategiche e contingenti. Qualunque sia l'opzione prescelta dai nodi del sistema, rimane il fatto che la condivisione del pensiero e delle risorse strategiche, in materia di internazionalizzazione risulta essere imprescindibile, perché l'efficacia sistemica è proporzionale alla sua influenza reale, e una rete di soggetti organizzati e provvisti di pensiero strategico generalmente nel medio periodo risulta maggiormente influente di qualsiasi nodo preso singolarmente, per quanto eccellente esso sia. Quindi lavorare in network su questa frontiera significherà condividere pensiero strategico, risorse, energie, intelligenza progettuale e consenso per essere maggiormente influenti nei confronti degli altri attori esterni più strategicamente rilevanti, per realizzare alleanze finalizzate alla propria missione istituzionale. Saranno quindi i confini esterni e geografici ad essere principalmente interessati dalle azioni di *networking*, sapendo al contempo che dalla gestione dei confini verticali e orizzontali interni al sistema e ai singoli nodi (es. rapporto con le associazioni locali, dinamica interessi locali/interessi più estesi al sistema, connessioni e scambi tra Unione regionale e Camere di commercio, ruolo di funzionari e delle aziende speciali) dipenderà in buona parte la reale possibilità di essere incisivi anche sui confini esterni al sistema. Sullo stesso piano metodologico, anche se con livelli di complessità forse ancora maggiori in questa specifica fase storica, a nostro avviso va collocata la più volte richiamata frontiera connessa alla **rete regionale delle infrastrutture** (aeroporti e sistema fieristico, in primis), che coinvolge in particolare alcuni nodi della rete, ma il cui *outcome* di processo risulterà essere determinante non tanto per il sistema camerale, quanto per l'economia regionale, e non solo.

L'incisività e l'efficacia del ruolo **delle Camere di commercio in materia di Regolazione del mercato** è un'altra frontiera molto sentita all'interno del sistema camerale regionale, oltre che nazionale. È una frontiera perché dalle parole dei protagonisti si evince che non è ancora stata compiutamente trovata una "via di network" a livello di sistema regionale. Dalle stesse parole si evince anche la consapevolezza della straordinaria rilevanza di questa recente attribuzione che, oltre ad affrontare un bisogno economicamente e socialmente rilevante, porta con sé anche un potenziale di comunicazione della quale il sistema, come si è visto, sente fortemente il bisogno. Lavorare in network verso questa frontiera significa confrontare i modelli negoziali, relazionali ed organizzativi sperimentati con successo nel sistema, non soltanto regionale, con un approccio di *bechmarking* (vedere il riferimento al capitolo primo), acquisendo esperienze e know how progettuale ed organizzativo, condividendone le logiche e progettando risultati da ottenere in rete (un percorso di network simile, ad esempio, a quello dei sistemi qualità del Registro delle imprese, pur consapevoli della differenza di contesto e della minore standardizzabilità dei processi in questione). Ancora una volta i confini orizzontali e verticali saranno interessati necessariamente da questa frontiera, insieme con i confini esterni, che in caso di successo ne risulterebbero fortemente riconfigurati in ampiezza, tramite la maggiore influenza che il sistema eserciterebbe nei confronti dei network di altri soggetti protagonisti (ad esempio gli ordini professionali), della comunità economica di riferimento e della società civile più in generale.

Fare delle Camere di commercio e del sistema camerale **la rete più autorevole e rilevante in materia di informazione economica** nei territori di pertinenza (provinciali, distrettuali, regionale e nazionale), facendo leva sulle competenze storicamente acquisite dalle Camere, sulla rete tecnologica esistente, e sull'enorme massa di dati ed informazioni qualificate che il sistema nelle sue articolazioni possiede. Su questa frontiera sta anche la sfida dell'integrazione tra le banche dati di diversi enti per un Osservatorio sull'economia regionale, un obiettivo giustamente rilevante, che implicherà ancora una volta lo spostamento dei confini esterni all'organizzazione, tramite la creazione di connessioni strutturate con altri soggetti facenti parte di altre reti, detentori a loro volta di banche dati. In questo caso lo sforzo di *networking* allargato avrà dei risvolti culturalmente molto rilevanti, oltre che organizzativi e tecnologici: sarà necessario condividere e integrare non soltanto strumenti e informazioni, ma anche linguaggi. Come abbiamo visto, il tema dell'informazione economica è stato oggetto di lavoro all'interno dei progetti network, producendo risultati

di notevole interesse, non ancora pienamente sfruttati dal sistema. Già altre volte all'interno del network si è verificato questo processo: un team di lavoro ha prodotto proposte operative realizzabili che sono state parzialmente messe in standby. Perché? Non può essere considerata questa, dal punto di vista metodologico e sostanziale, una inefficienza del network? La risposta è solo parzialmente, perché spesso la progettazione all'interno del network produce dei "prototipi" che anticipano i tempi e le volontà immediate di realizzazione; in seguito il sistema ha dato prova di essere in grado di svilupparli, riadattandoli, dopo averne metabolizzato i significati (vedere il paragrafo "*Non affrettare i tempi*"). Ciò insegna che, quando un network produce innovazione, questa può essere percepita come eccessiva nel momento in cui prefigura uno spostamento dei confini dell'organizzazione troppo evoluto rispetto alla maturità dei singoli nodi. Ciò insegna anche che, nel medio lungo periodo, un sistema è tendenzialmente più innovativo dei singoli nodi, anche se questi ultimi possono produrre esperienze d'avanguardia che, proprio per questo, vengono reinserite nel sistema ampliandone gli effetti. È quindi altamente probabile che, nel momento in cui il sistema si sentirà pronto a trasformare questa bandiera il risultato, la proposta innovativa già disponibile realizzata nel network sarà tolta dallo stato di standby, attualizzata e realizzata.

Infine, l'auspicato **allargamento del network ad altri soggetti**, è l'altra frontiera sulla quale i protagonisti di questa stagione dichiaratamente intendono aprire nuovi orizzonti per il sistema. È una frontiera suggestiva, senza dubbio; è anche un probabile segnale di maturità della cultura di rete che, se pure con momenti che sono stati definiti di "stanchezza" – sui quali torneremo nelle conclusioni –, genera frequentemente effetti irreversibili, dei quali la volontà di allargamento dei confini è un segnale, nemmeno molto debole. Le esperienze di rete generano a loro volta rete, si potrebbe dire, tramite un processo strategico di gemmazione. Con ogni probabilità, la razionalità di rete e le azioni in corso porteranno a stabilire connessioni più o meno strutturate e continuative con quattro categorie di soggetti, a loro volta nodi di reti: 1) soggetti ritenuti istituzionalmente rilevanti per lo sviluppo dell'economia locale e idonei a dare valore aggiunto alla missione camerale, portatori di *brand* di prestigio e di *know how*, oltre che di specifiche *expertises* (Università e rete degli Atenei, istituzioni, enti, soggetti del mondo della ricerca, società private e pubbliche attive nel mondo della comunicazione e della formazione); 2) altre istituzioni rilevanti sul territorio di elezione (le Province, oltre naturalmente alla Regione), in quanto interlocutori privilegiati e interdipendenti per alcune *policies*; 3) altri sistemi camerale "contigui" geograficamente

o per forti esperienze in comune, su base regionale o distrettuale; 4) altri sistemi camerali e istituzioni internazionali.

Un orizzonte sfidante, quindi, per il network camerale regionale e per il suo progetto guida, che nei prossimi anni ne metterà a prova la forza e la tenuta. D'altronde, è evidente che alcune di queste sfide, se non tutte, difficilmente potranno essere perseguite senza passare ad una nuova stagione di *networking* inter-organizzativo, con uno spirito di rete rinnovato e ancor più determinato di quanto lo sia stato sino ad ora. Nuove ulteriori frontiere quasi certamente si apriranno all'orizzonte, perché spostare i confini riconfigura a sua volta gli scenari, in una dinamica senza fine che rende le reti così difficili da interpretare, affascinanti da costruire, necessarie da agire.

5.5. Conclusioni

La volontà del sistema camerale e dei suoi protagonisti di “mettersi in gioco” è stata la chiave di volta del progetto network, una delle principali esperienze strutturate e in attività di *networking* inter-organizzativo, alle quali altre amministrazioni dovrebbero guardare con curiosità ed interesse, nella stagione in cui il “fare sistema” sovente è più uno slogan che un progetto. È chiaro che l'esperienza di rete delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna non si esaurisce all'interno del progetto network, né si circoscrive all'interno del contesto regionale.

L'esperienza decennale della quale abbiamo parlato in questo volume è stata possibile, evidentemente, perché il sistema camerale aveva già una tradizione e un'attitudine al *networking*: abbiamo detto in apertura che la teoria, quando non è pura astrazione, ma illuminante e pragmatica organizzazione del pensiero a supporto dell'azione, è sempre un po' in ritardo rispetto alla pratica e che, peraltro, la pratica abbia bisogno di una buona teoria, per non divenire sterile *routine*. Ed è un bene che sia così: esperienze come quella del progetto network non nascono dal nulla e sul nulla.

Il sistema camerale era già una rete politico-istituzionale influente nel proprio ambiente di riferimento, per quanto meno conosciuta e visibile rispetto ad altri sistemi pubblici. Il sistema camerale nazionale, facendo leva sul nodo centrale dell'Unione italiana delle Camere di commercio, ha sviluppato la rete politico-istituzionale molto tempo prima del progetto network. E anche come rete tecnologica il sistema camerale può contare su una tradizione fatta di *best practices* per molti versi distintive nel panorama nazionale ed europeo. La peculiarità del progetto network, ciò che lo rende un'esperienza di successo e

un *benchmark* dei progetti complessi, è che “alza il tiro” nella volontà di implementare l’agire di rete come logica di azione dominante in un sistema complesso, passando **da una visione prevalentemente politica ad una visione inter-organizzativa del network**, facendo leva anche sulla dimensione tecnologica.

Il progetto network è stato ed è possibile perché il sistema che lo ha promosso viveva già in un contesto di rete, possedeva una sua cultura in tal senso, era in una qualche misura predisposto al passaggio ad una fase più matura e complessa, quella del guardare dentro, in profondità, ai propri assetti organizzativi per costruire un’ulteriore dimensione, quella organizzativa e inter-organizzativa. Nella storia dei sistemi organizzativi esistono stagioni in cui, grazie alla propria storia, alla visione strategica e alla capacità dei gruppi dirigenti di sfruttare al meglio contingenze favorevoli, è possibile produrre accelerazioni straordinarie, antepoendo il “*mettersi in gioco*” allo “*stare al gioco*”. Come abbiamo avuto occasione di ascoltare direttamente dai protagonisti, l’attivazione di questo percorso fu un *upgrade* strategico consapevole e fortemente voluto, un’evoluzione del pensiero di un *maitre à penser*, quale è stato Piero Bassetti.

Ci si potrebbe chiedere che differenza c’è tra “rete politica” e “rete organizzativa”, o meglio ancora tra la dimensione politica e la dimensione organizzativa e inter-organizzativa nel processo di costruzione progressivo di un network. Semplificando necessariamente, potremmo dire che la dimensione politica si manifesta prevalentemente tramite l’esplicitazione di *volontà comuni* e l’elaborazione di *policies* e *programmi di azione* conseguenti, mentre la dimensione attinente agli assetti e al funzionamento delle organizzazioni si manifesta prevalentemente in un *fare comune* in grado di modificare le prassi, i comportamenti organizzativi, e in prospettiva gli assetti organizzativi stessi. Si sposta cioè il piano di intervento, si entra dentro le dinamiche che rappresentano il cuore pulsante di ogni sistema organizzativo, senza dovere per questo trascurare il piano delle volontà politiche, che rappresenta una premessa all’azione.

Questo è esattamente il percorso avviato dieci anni fa con il progetto network, che si è distinto per non avere delimitato il proprio raggio di azione alla condivisione o al confronto di esperienze, ma estendendolo alla co-gestione di progetti innovativi per il sistema, a interventi di riprogettazione di parti delle strutture organizzative nelle singole realtà camerali, fino alla creazione di strutture di servizio comuni. È un progetto che in un decennio ha influito notevolmente sulla cultura organizzativa del sistema, ha creato linguaggi specifici oramai parte del vissuto relazionale quotidiano (ad esempio “*andare al network*” si-

gnifica partecipare ad una delle attività di rete, e “*fare network*” significa affrontare congiuntamente un nuovo problema), ed è “sopravvissuto” al ricambio generazionale e dei gruppi dirigenti (nessuno dei Segretari generali “pionieri” oggi fa parte del Comitato Tecnico), e come tutti possono intuire questo rappresenta un valore altamente rilevante.

Il network ha fatto segnare, come è stato evidenziato in tutte le interviste, dei significativi “*momenti di stanchezza*” – usando un’espressione tipica del linguaggio diffuso nel sistema – che in alcuni momenti hanno portato a mettere in discussione il progetto. Eppure il sistema in qualche modo ha sempre reagito, come se non potesse più rinunciare alle logiche di azione sviluppate in rete e al *networking* come *policy* comune di sviluppo organizzativo. Perché? Prima di tutto perché, abbiamo detto, esiste una specifica cultura di rete; parafrasando E. Schein, potremmo dire che “l’essere un network” è diventato un assunto implicito al sistema, e che “agire in network” è quantomeno un valore diffuso; pertanto, il “*pensare ed agire in quanto rete*” è una prassi comportamentale acquisita, nonostante i “*momenti di stanchezza*”. Inoltre, ci può venire in aiuto L. E. Greiner, con il suo “*ciclo di evoluzione e rivoluzione*” applicato allo sviluppo delle organizzazioni.

Secondo questo approccio, lo sviluppo di un sistema organizzativo avviene per fasi, prendendo come riferimento due variabili, l’età delle organizzazioni e la loro dimensione. Man mano che il sistema organizzativo cresce per storia e dimensioni, passa progressivamente per fasi in cui lo sviluppo è caratterizzato prima dalla *creatività* della fase generativa, poi dalla necessità dall’affermazione dell’*autorità*, poi dalla necessità della *delega*, per arrivare alle fasi più mature in cui lo sviluppo avviene principalmente per *coordinamento* e infine per *collaborazione sistemica*. In ogni fase si manifesta una “*crisi*” specifica, che mette in discussione il sistema e che, se superata, favorisce il passaggio alla fase successiva, più matura. Ad esempio, la fase dello sviluppo creativo termina in genere con una “*crisi di comando*”, poiché l’organizzazione avverte il bisogno di maggiore “ordine”; la fase conseguente dello sviluppo basato principalmente sull’*autorità* produce una “*crisi*” dovuta allo “scarso livello di autonomia” delle persone, portando così il sistema organizzativo verso la fase dello sviluppo per delega, che a sua volta produce una “*crisi di controllo*”, e così via per ogni fase di sviluppo.

In questo modo, le crisi sarebbero un “prodotto” fisiologico dello sviluppo di un sistema organizzativo e, se superate, la premessa per il passaggio ad una fase più matura di sviluppo. È un approccio che definiremo “entropico” allo sviluppo delle organizzazioni, utile a comprendere e a mettere nella giusta luce i momenti di difficoltà di progetti di rete complessi, per quanto generatori di risultati bril-

lanti: acquisendo “storia” e “tradizione” nel suo perdurare nel tempo ed estendendosi progressivamente nel sistema, sviluppandosi per fasi, il network in quanto progetto di sviluppo organizzativo sistemico è quindi naturalmente destinato ad essere soggetto a momenti di slancio e brillantezza e a momenti di ripensamento.

Paradossalmente, sono proprio i brillanti risultati su alcuni progetti forti e ad alta visibilità, con evidenti ed importanti economie di scala e di varietà, che possono generare attese di risultati analoghi con continuità; se si conseguono risultati considerati “minori” per un periodo significativo, si ha la *sensazione* che l’esperienza di network perda incisività ed entri in una fase di *routine*, con una ridefinizione della percezione del rapporto costi-benefici. Inoltre, se il ricambio naturale di alcuni decisori protagonisti può dare nuovo impulso strategico e vitalità al network, non sempre ciò si realizza, e in ogni caso i “costi” di socializzazione al network dei nuovi decisori aumentano. In sintesi, un progetto di tale portata, proprio perché accompagna lo sviluppo del sistema rappresentandone, usando sempre le parole dei protagonisti, il “*motore e il cantiere dell’innovazione*”, è per la sua natura evolutiva normalmente soggetto a momenti di crisi o “di stanchezza”; sono state vissute nel network la “crisi” dell’autorità dopo la fase pionieristica (che ha portato ad un rafforzamento del ruolo di *steering committee* del Comitato Tecnico), una “crisi” di autonomia durante la fase di autorità (che ha portato al ridisegno dei *team network*), e una che ha portato al rafforzamento del controllo durante la fase della ridefinizione delle deleghe ai team di coordinamento e di progetto (stabilendo un processo di *governance* delle aree di attività da parte dello *steering committee*).

Ci saranno nell’evoluzione della rete altri momenti difficili, e ciò non deve sorprendere; l’importante è che vengano affrontati con la consapevolezza della loro fisiologicità, come un segnale evolutivo e non di regresso o ripiegamento, e con la volontà strategica di affrontarli. Se questa sarà la logica di governo del network e del suo “progetto guida”, allora il ciclo di Greiner suggerisce che, maturando il sistema, le fasi successive rafforzeranno il coordinamento e la collaborazione. Per altro, come abbiamo visto, sentito e detto, il network è oramai parte del modo di essere, pensare e agire di questo sistema e, con le sue accelerazioni e decelerazioni, è uno *statement* irrinunciabile del quale si ha consapevolmente bisogno, se consideriamo le frontiere da attraversare e le sfide aperte. Che l’esperienza di *networking* abbia bisogno di una spinta evolutiva e di rilancio lo suggerisce non soltanto l’approccio di Greiner, ma lo testimoniano sopra ogni dubbio le sfide prossime che i protagonisti stessi hanno evidenziato essere vitali per il sistema.

Nel primo capitolo abbiamo messo in evidenza i vantaggi dalla partecipazione ad un network per ciascuna organizzazione che ne fa parte, identificando quattro categorie: economie di scala; economie di varietà (o di apprendimento); aumento della legittimazione; maggiore controllo dell'incertezza. Nella prima fase della storia di questo progetto i vantaggi più evidenti sono ascrivibili all'ottenimento di economie di scala e di apprendimento; le frontiere che il sistema ha di fronte e le conseguenti sfide da affrontare richiedono anche aumento della legittimazione (nei confronti dei soggetti con i quali il sistema deve e vuole interagire) e controllo dell'incertezza (si pensi soltanto all'aumento delle competenze attribuite, all'interno di una condizione di risorse progressivamente scarse).

Quindi "fare network" nel prossimo futuro significherà sfruttarne appieno tutti i vantaggi potenziali, ricercando azioni determinate in tal senso con il massimo livello di coinvolgimento possibile dei nodi, sapendo che ciascuno di questi è comunque autonomo, e che l'intensità della partecipazione non potrà essere soltanto dovuta ad una "adesione ideale" alla rete, ma anche a precise convenienze ed interessi, sia strutturali che contingenti. Il massimo vantaggio si otterrà portando il network verso una nuova fase, da considerare come nuova frontiera, superando ogni possibile "stanchezza", non compatibile con le sfide indicate.

Come fare evolvere l'esperienza in questa direzione, in questa fase di rilancio? Attraverso alcuni passi chiave. Innanzitutto tramite il **riposizionamento strategico del progetto network** e la maturazione di una **rinnovata e convincente visione strategica**, in grado di cogliere la complessità delle frontiere alle quali il sistema si approssima. Una visione è convincente quando è suggestiva, veramente sfidante, percepita cioè come impegnativa e raggiungibile, e frutto del pensiero e delle volontà reali dei decisori. La nuova visione di network è quindi appannaggio del gruppo dirigente attuale, e diventerà patrimonio del sistema a due condizioni: che sia ben comunicata all'interno e accompagnata da comportamenti quotidiani (teoria in uso) sostanzialmente coerenti con le opzioni strategiche dichiarate (teoria dichiarata), nella maggior parte dei nodi del sistema, e nelle situazioni più visibili, significative e rilevanti di espressione dell'agire sistemico.

In secondo luogo identificando **nuovi obiettivi, pochi, ma di grande spessore e significato sistemico**, con i quali ridare energia e vigore al network e visibilità alle persone che al suo interno operano. Quelli che sono stati chiamati i **nuovi "progetti bandiera"** dovranno caratterizzare il network consolidando i risultati ottenuti, ma al contempo continuare a produrre innovazione. È utile ricordare che

a nessuno dei team che ha prodotto i risultati “storici” del network era stato originariamente assegnato l’obiettivo che in seguito hanno realizzato: a titolo di esempio, la proposta di istituzione di un nuovo Servizio legale di sistema fu fatta da un team al quale era stato assegnato il compito di studiare un processo per rendere più omogenee possibile le interpretazioni di alcune normative rilevanti. Ancora, il team che ha portato avanti l’introduzione in rete dei sistemi qualità, in seguito certificati, nei Registri delle imprese, aveva originariamente un obiettivo di *benchmarking* interno cooperativo, vale a dire confrontare i modelli organizzativi adottati da ciascuna Camera dopo la creazione dei Registri stessi. E così via. Questo significa che i “progetti bandiera”, per essere veramente tali, devono affrontare temi strategici per il sistema e non prefigurare necessariamente le soluzioni all’atto dello start up di progetto, ma dare indicazioni di risultato e lasciare alle persone il piacere della sfida di trovare strade nuove e alternative, la possibilità di provare il sapore e la gratificazione della scoperta, che si trasformerà in proposta soggetta a validazione da parte dei decisori del sistema, per poi divenire o meno progetto operativo.

Inoltre, progettare un **nuovo assetto organizzativo del network** che, pur senza farlo diventare una struttura, valorizzi i ruoli dei protagonisti nel rispetto delle relative responsabilità. Andranno ridefinite le deleghe ai team network, in relazione ai compiti assegnati e ai risultati attesi, evitando deleghe standardizzate che non consentirebbero di cogliere le differenze progettuali. Occorrerà identificare e formare degli **“attivatori di rete”**, soggetti che, dall’interno del sistema, siano in grado con metodo e competenza di proporre e/o attivare situazioni di rete, favorendo connessioni in base alle deleghe ricevute. Non si tratta naturalmente di un nuovo ruolo da immettere nell’organigramma, ma di un risvolto professionale nello svolgimento del proprio ruolo assegnato, in grado di accelerare e promuovere azioni di *networking* come “facilitatore sul campo”. La struttura dirigente delle singole Camere è in questa fase sufficientemente agile da potere facilmente validare le azioni di *networking* che richiederanno autorizzazioni. A titolo di esempio, ogni nodo dovrebbe avere, in prospettiva, circa un attivatore per ogni area. Altre azioni e progetti dovranno essere sviluppati, ma riteniamo che saranno questi i passaggi essenziali per dare nuovo slancio al network davanti alle sue sfide.

Il progetto network è un’esperienza peculiare di sviluppo di intelligenza organizzativa sistemica; per usare un concetto mediato dalle neuroscienze, agire sistematicamente in rete favorisce lo sviluppo delle organizzazioni che ne fanno parte come “sistema neoplastico”, cioè in grado di apprendere continuamente con velocità e di consolidare

l'apprendimento come patrimonio comune, e come tale provvisto di elevate capacità di adattamento all'ambiente. Le connessioni create nel sistema dagli attori protagonisti sono le sinapsi di questo processo di creazione di intelligenza collettiva di rete. La volontà e anche il piacere di "mettersi in gioco" saranno le chiavi di volta per il destino del progetto network e dell'esperienza di *networking* in atto. In tal senso, le parole di J.C. Ballard sono il nostro auspicio.

"La mia professione è attraversare frontiere. Quelle strisce di terra di nessuno fra due posti di controllo sembrano zone piene di promesse: la possibilità di nuove vite, nuovi profumi, nuovi affetti. Ma al tempo stesso scatenano in me un disagio che non riesco a reprimere. Mentre i doganieri rovistano tra le mie valige, sento che tentano di aprire la mia mente, alla ricerca di un contrabbando di sogni e memorie proibite. Però c'è anche uno strano piacere nell'essere messo a nudo, e questo è ciò che può avere fatto di me un viaggiatore di professione". (J. G. Ballard 1997)

Appendice

a cura di *Elisabetta Ortolan*

1. Istituzioni camerali e sistema di rappresentanze degli interessi. Relazioni, reti e servizi di *Pietro Baccharini* ⁽¹⁾

Il significato di questa giornata va ricercato nella necessità per il sistema camerale di ripensarsi alla luce di alcuni importanti mutamenti del contesto nel quale le Camere di commercio sono chiamate ad operare.

Innanzitutto l'attuazione della legge di riordino, la 580/1993, che ha portato, in particolare in Emilia-Romagna, al completo rinnovo degli organismi camerali costituiti, ora, dai membri designati dalle associazioni delle categorie economiche più rappresentative dei singoli territori.

Poi l'attuazione del decentramento amministrativo con il decreto legislativo 112/1998, sul trasferimento di funzioni e compiti dallo Stato alle Regioni ed agli enti locali, e con la legge regionale 3/1999 sulla "Riforma del sistema regionale e locale" che hanno collocato le Camere tra i soggetti del governo territoriale valorizzando la loro autonomia, finalmente, anche sul piano funzionale.

Infine il corposo processo di riforma della pubblica amministrazione improntato a criteri di semplificazione dei procedimenti, nonché di efficacia e di efficienza dei servizi: l'obiettivo della modernizzazione della pubblica amministrazione è un obiettivo ancora lontano e che richiede non soltanto il cambiamento delle leggi, ma soprattutto un cambiamento radicale di cultura, però possiamo dire che la strada è stata intrapresa e le Camere di commercio si devono sentire totalmente coinvolte in questa scommessa.

Le conseguenze di queste trasformazioni per le Camere di commercio sono innumerevoli e con questa iniziativa vogliamo cominciare a ragionare su alcune questioni che si sono aperte e che riteniamo decisive.

La prima questione riguarda le tendenze ed i processi evolutivi del sistema della rappresentanza degli interessi ed il tipo di relazioni ed interazioni tra attori associativi e sistema camerale:

(1) Presidente Unioncamere Emilia-Romagna 1992-2003, tratto dal Convegno svoltosi a Bologna il 28 maggio 1999.

- questo perché, come detto, le associazioni di categoria sono diventate le principali azioniste delle Camere di commercio;
- poi perché le nuove Camere di commercio, anche alla luce delle esperienze e competenze maturate, sono state “promosse” quali soggetti di governo del territorio e devono concorrere con Regione ed enti locali ad integrare le politiche economiche con quelle territoriali: si ampliano gli ambiti ed i settori di intervento camerale e deve aumentare la collaborazione tra Camere ed associazioni soprattutto ai fini dell’integrazione delle idee e delle risorse;
- infine perché assistiamo, un po’ in tutti i settori dell’economia, alla istituzionalizzazione degli strumenti di concertazione tra la Regione, gli enti locali, le Camere di commercio e le associazioni di categoria per cui si fa sempre più stringente la necessità di individuare sedi nelle quali il sistema imprenditoriale, attraverso le proprie associazioni di categoria e d’intesa con le Camere di commercio, si sforzi di costruire una sintesi autorevole delle diverse istanze provenienti dal mondo dell’economia.

Per questi motivi, anticipando gli argomenti con i quali oggi siamo costretti a confrontarci, l’Unioncamere Emilia-Romagna, insieme, tra gli altri, alla Camera di commercio di Milano ed alla CNA della Lombardia, ha promosso, circa un anno fa, la realizzazione di uno studio su “la riforma delle Camere di commercio e le nuove tendenze del sistema di rappresentanza degli interessi” realizzato dall’IRSO, un importante istituto di ricerca milanese.

Questo studio contiene dati significativi ed introduce argomenti molto stimolanti, che non mancheranno di animare la discussione.

La seconda questione che si pone alle Camere di commercio rinnovate, in questo mutato scenario politico ed istituzionale, è quella della necessità di consolidare ed ampliare le azioni di sistema, perché solo come sistema, le Camere di commercio, anche attraverso l’Unione regionale, possono aspirare, da una parte a diventare affidabili interlocutori della Regione, ora che si moltiplicano le opportunità per una proficua collaborazione nel campo del turismo, dell’agro-alimentare, dell’internazionalizzazione, dell’assistenza ed informazione alle imprese, della programmazione negoziata, ecc; dall’altra a definire strumenti comuni per la semplificazione, l’ammodernamento e l’innovazione dei servizi camerale a garanzia dell’efficacia e dell’efficienza dei servizi stessi e dell’innovazione di qualità.

In questi campi il ruolo dell’Unione regionale si sta rivelando determinante e lo si è sperimentato nello svolgersi del “Progetto di sviluppo organizzativo di un network camerale dell’Emilia-Romagna”, il cosiddetto progetto network, che l’Unione ha voluto fortemente ed al quale quasi tutte le Camere di commercio hanno aderito.

È nell'ambito di quest'ultimo che, in particolare, i gruppi di lavoro sul Registro imprese, sui servizi amministrativi, sulle interpretazioni normative e sulla promozione estero, hanno sperimentato la disponibilità delle Camere di commercio alla concreta e comune elaborazione di progetti finalizzati ad una offerta di servizi più innovativi, più efficienti ed efficaci: si pensi proprio ai sopraccitati progetti per la "certificazione di qualità del Registro imprese" e per il "controllo di gestione e l'adeguamento dei sistemi di rilevazione contabile al nuovo regolamento di contabilità", come al progetto Netprise.

(...) Alla luce degli input che verranno dai risultati del progetto network, dedicheremo, quindi, un po' di tempo a fare il punto della situazione su alcune specifiche tipologie di servizi che le Camere dell'Emilia-Romagna offrono alle imprese del territorio: l'informazione economica, la formazione, l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, la certificazione e informazione commerciale, la regolazione del mercato.

Per ognuna di queste tipologie di servizio (..) ci si soffermerà sullo stato dell'arte, cioè sulle potenzialità, le risorse ed i limiti attuali del sistema dei servizi camerale, su quello che sta già cambiando e su quelle che sono le prospettive per un ulteriore salto di qualità. Ad essi faranno da contraltare i commenti degli esponenti delle associazioni di categoria che, a loro volta, risponderanno alle sollecitazioni ed indicheranno quella che, a loro avviso, è la strada da intraprendere per valorizzare gli aspetti positivi e per superare quelli più contraddittori (...). Questo incontro rappresenta, quindi, un momento importante per il sistema camerale e associativo: non possiamo che considerarlo il primo di una serie che non può interrompersi, ma deve prevedere ulteriori occasioni di approfondimento dedicate a singole tipologie di servizio per verificare la disponibilità delle Camere di commercio e delle Associazioni ad una più proficua collaborazione.

2. Sfida della qualità nelle Camere di commercio. L'esperienza della certificazione del Registro imprese di *Pietro Baccarini* ⁽²⁾

Oggi è una giornata importante per il sistema camerale dell'Emilia-Romagna.

La Certificazione di qualità dei Registri delle imprese di cinque delle nostre nove Camere di commercio (Modena, Forlì-Cesena, Ra-

(2) Presidente Unioncamere Emilia-Romagna 1992-2003, tratto dal Seminario svoltosi a Bologna il 31 marzo 2000.

venna, Rimini e Reggio Emilia) rappresenta, infatti, un traguardo prestigioso e coerente con gli obiettivi di innovazione e modernizzazione che stanno caratterizzando il cambiamento della pubblica amministrazione nel nostro paese.

Obiettivi irrinunciabili in un contesto di graduale decentramento di funzioni dallo Stato alle Regioni ed agli enti locali e funzionali: se è vero che le funzioni pubbliche si stanno avvicinando sempre più ai cittadini è necessario che tale prossimità risponda anche a criteri di maggiore efficacia ed efficienza.

Questo deve valere anche per le Camere di commercio: se vogliamo essere più coinvolti nelle relazioni e nelle dinamiche di governo dello sviluppo del territorio, dobbiamo dimostrare di essere all'altezza delle responsabilità che vogliamo condividere.

Con il decreto legislativo 112/1998 e la legge regionale 3/1999 che hanno completamente riformato il sistema regionale e locale dell'Emilia-Romagna, le Camere di commercio sono state poste, con la loro autonomia funzionale, al centro del nuovo assetto istituzionale con particolare riferimento ai temi dello sviluppo del sistema produttivo.

Il recente Programma triennale regionale di sviluppo delle attività produttive ha, infatti, spiegato in che modo le Camere di commercio sono diventate il luogo del raccordo tra imprese, società civile e pubblica amministrazione e lo strumento attraverso il quale fare un po' di ordine nel variegato mondo dei servizi alle imprese.

Il sistema camerale, ancora quando ci si stava preparando a questa riforma in senso regionalista, aveva intuito che per le Camere di commercio si sarebbe aperta una partita decisiva: il pieno riconoscimento della autonomia funzionale e, quindi, l'ingresso tra i soggetti istituzionali del governo regionale, avrebbe imposto uno sforzo di enormi dimensioni in vista di una graduale riorganizzazione dei servizi, sia istituzionali che promozionali.

Con l'inizio, nel 1995, del progetto network, siamo partiti con la convinzione che l'obiettivo di una migliore organizzazione e di una migliore qualità dei servizi camerali si sarebbe raggiunto solo se le Camere di commercio avessero pensato insieme agli obiettivi ed alle strategie di miglioramento.

Quello della Certificazione di qualità del Registro delle imprese (il più grande patrimonio informativo sul sistema economico nazionale e locale) avrebbe dovuto rappresentare il primo importante traguardo da raggiungere, proprio perché in questo modo ci si proponeva di intervenire su quei servizi dei quali le imprese non possono fare a meno, essendo connessi anche a degli adempimenti di legge.

Per questo abbiamo deciso di partire da qui e per questo cinque Ca-

mere di commercio hanno deciso di lavorare insieme per raggiungere l'obiettivo della certificazione. Ed insieme, nel corso di quest'anno, perfezioneranno gli strumenti di una verifica costante del sistema di qualità certificata dei loro Registri. Nella stessa direzione si sono poi mosse le restanti Camere di commercio, che non erano partite insieme alle altre ma che entro la fine del 2000 raggiungeranno il medesimo obiettivo.

Nel corso di questi 5 anni di progetto network abbiamo raggiunto altri importanti risultati. E non si tratta soltanto di concreti progetti di supporto alle funzioni camerale, come la nascita del Servizio legale regionale o come la sperimentazione di una metodologia comune di controllo di gestione o come il Piano formativo intercamerale regionale.

E non si tratta nemmeno soltanto del fatto che con tali progetti si siano potute realizzare economie di scala e di varietà con consistenti risparmi di risorse finanziarie.

Il risultato forse più importante è, invece, quello di aver radicato all'interno delle Camere di commercio, tra i funzionari che hanno percorso questo cammino, una cultura di sistema, la consapevolezza che il lavoro in rete ha garantito un progressivo miglioramento della qualità e dei risultati del loro lavoro, attraverso lo scambio di esperienze e la valorizzazione di competenze e professionalità che si sono messe al servizio del sistema. Questo è il vero investimento compiuto con il progetto network.

Con queste basi possiamo guardare con fiducia al futuro ed in particolare agli innumerevoli progetti intercamerali dei quali, anche con l'aiuto dei contributi del Fondo di Perequazione nazionale, l'Unione regionale sta curando il coordinamento per conto delle Camere di commercio della Regione: sono progetti che mirano alla qualificazione dei servizi camerale e che si concentrano in quegli ambiti nei quali le Camere stesse possono introdurre procedure di semplificazione e snellimento della loro attività burocratica, nei quali hanno già maturato esperienze e competenze di valore, nei quali possono valorizzare il proprio patrimonio informativo o nei quali già si prospetta un rapporto di collaborazione con la Regione o con gli enti locali.

Penso alla creazione di un centro acquisti regionale, allo Sportello per l'Internazionalizzazione, allo Sportello per l'informazione economico-statistica, al potenziamento dell'area della regolazione del mercato, all'informazione sulle agevolazioni finanziarie, alle iniziative per la nuova imprenditorialità, alla promozione del commercio elettronico.

Ma l'obiettivo prioritario rimane quello della certificazione delle Camere di commercio, quindi di tutti i loro servizi: un obiettivo ambizioso, un progetto unico nel nostro paese, ma che siamo sicuri essere alla portata del sistema camerale emiliano-romagnolo proprio perché l'essersi abituato al lavoro in rete, l'aver consolidato una autentica

cultura di sistema rappresentano le premesse fondamentali in vista di quel prestigioso traguardo, un traguardo che più è condiviso e più è a portata di mano (...).

3. 1998: l'anno della riforma delle Camere di commercio ⁽³⁾

Il settore della pubblica amministrazione che più sta tentando un approccio innovativo alle istanze di razionalizzazione, semplificazione ed efficacia dei servizi, è sicuramente quello delle Camere di commercio, alle quali il legislatore stesso ha garantito piena autonomia funzionale.

Il 1998 sarà l'anno decisivo, anche nella Regione Emilia-Romagna, per quello che riguarda l'attuazione della riforma delle Camere di commercio. Verranno avviate le procedure per l'elezione di quasi tutti i nuovi Consigli camerali, delle nuove Giunte e dei nuovi Presidenti.

Le associazioni di categoria più rappresentative del territorio eleggeranno direttamente i propri rappresentanti all'interno dei Consigli camerali ed in questa sede le Camere, attraverso la lungimiranza della nuova classe dirigente, dovranno maturare le idee e gli strumenti idonei alla "promozione degli interessi generali delle imprese", obiettivo ambizioso, strategico e che riempie di contenuti l'autonomia funzionale delle Camere di commercio riconosciuta espressamente dalla recente legge 59/1997 (Bassanini).

I Consigli camerali, così eletti, sembra potranno garantire rispondenza agli assetti delle economie locali e questo dovrebbe rispondere ad una esigenza di migliore comprensione da parte delle Camere di commercio di quelle che sono le dinamiche del mercato, le esigenze di ammodernamento dei sistemi produttivi locali, gli interessi più generali da promuovere e da perseguire.

La riforma tende a contrastare l'idea di un mondo camerale chiuso nei suoi riti, nelle sue procedure, nelle lungaggini ed inefficienze dei suoi apparati, perché non deve esistere più una "cultura camerale" intesa in questo senso: è superata, nell'impostazione del legislatore, l'idea della Camera di commercio come uno dei compartimenti stagni della P.A.:

- essendo totalmente cambiato il ruolo delle Camere stesse, alla luce dei compiti affidatigli ed affermata la loro piena autonomia funzionale;
- dovendo ripensare, le Camere stesse, nell'ottica del servizio all'impresa ed in piena autonomia, alla organizzazione dei servizi stessi e della propria struttura, nella prospettiva della costruzione di un sistema più snello e più efficiente;

(3) Estratto dal "Rapporto sull'economia regionale nel 1997 e previsioni per il 1998, dicembre 1997", Unioncamere Emilia-Romagna.

- dovendo cambiare, di conseguenza, sia l'approccio con le problematiche del territorio, sia il rapporto con le imprese che operano sul territorio stesso;
- dovendo rivedere tutte le relazioni del sistema con il reticolo istituzionale locale e regionale.

L'identikit di una Camera di commercio deve superare i tratti tipici dell'apparato burocratico, per assumere quelli di una struttura autonoma di promozione e servizio delle economie locali. (...).

Interpretare nell'ottica del servizio tutta l'attività delle Camere significa compiere il passaggio dall'"orientamento alla pratica" a quello della soddisfazione del "cliente-utente", cioè l'impresa. In questo contesto si devono collocare:

A) Le funzioni amministrative di tenuta del Registro imprese che rappresentano il primo grande terreno sul quale le Camere sono chiamate a giocare la loro sfida. Uno dei motivi che hanno legittimato l'ente camerale alla tenuta ed alla gestione del nuovo Registro è costituito dall'esistenza di un patrimonio di dati e di informazioni sulle imprese che non ha eguali in Italia e dalla disponibilità di un sistema informatico già diffuso a rete sull'intero territorio nazionale. Questo significa tre vantaggi:

- 1) un contributo fondamentale alla trasparenza del mercato, garantita dalla completezza ed organicità della pubblicità legale di tutti gli operatori del mercato, nonché dalla tempestività dell'informazione;
- 2) la creazione, quindi, di un sistema di pubblicità delle informazioni economico-giuridiche che consente l'accesso ad un archivio nazionale consultabile da chiunque ed in qualsiasi parte del territorio;
- 3) la possibilità di uno scambio continuo di documenti e di dati.

B) Le funzioni amministrative di informazione economica che devono garantire il coordinamento provinciale delle statistiche economiche di rilevazione diretta, quindi l'utilizzazione statistica dei registri e degli albi camerale anche mediante intese con altri enti ed organismi.

Si tratta, quindi, di rendere sempre più agevole per l'imprenditore il rispetto degli adempimenti certificativi e di garantirne semplicità di accesso.

Le Camere hanno di fronte un'altra grande sfida, quella di maturare, cioè, una propensione a proporsi come "sistema" nel momento in cui tale scelta possa garantire, riduzione dei costi ed accentuazione dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi stessi e consenta anche di svolgere appieno la funzione di promozione dell'interesse generale delle imprese (...).

C'è, infatti, una parte di azioni, nell'ambito delle molteplici attività delle Camere di commercio, che rientrano, a differenza di quelle che abbiamo analizzato in precedenza, nella discrezionalità delle stesse, una

parte di azioni che possiamo definire “opzionali” e nel cui ambito la politica camerale dei servizi ha assunto una notevole varietà di forme (...).

Rispetto a queste azioni ci si deve chiedere che cosa possono fare di più le Camere di commercio come “sistema” visto che hanno evidenziato un potenziale di offerta molto interessante, che va al di là dei servizi per i quali, singolarmente, sono conosciute.

Un altro ambito nel quale gli enti camerali della Regione possono investire le potenzialità del loro “essere sistema” è quello dei rapporti con l’ente Regione; possono, infatti, aiutare le Regioni a concentrarsi sulle funzioni di legislazione e di programmazione, disimpegnandosi dalle funzioni di gestione e scongiurando il rischio di nuovi modelli centralistici, a livello regionale. Queste sono le sinergie che il sistema camerale deve garantire, collocandosi coerentemente nel percorso di ridefinizione degli assetti istituzionali del nostro paese e, contemporaneamente, valorizzando appieno la propria rinnovata vocazione, di autonomia funzionalmente votata al sostegno ed alla promozione degli interessi generali delle imprese.

Una Regione veramente “globale”

“La funzione politica, oramai, non risiede più unicamente nelle istituzioni politiche o nei partiti. Non esiste più questo monopolio. Questa funzione è distribuita anche nelle organizzazioni economiche e sociali fino a diffondersi in un quadro più articolato di elementi”.

Con questa premessa, che riporta, per altro, affermazioni pronunciate dall’attuale Presidente della Giunta regionale dell’Emilia-Romagna, intendiamo, dal punto di vista delle Camere di commercio “riformate”, contribuire al dibattito sul documento regionale relativo al Piano territoriale regionale recentemente pubblicato.

Nella fase di progressiva unificazione europea a livello politico-amministrativo aumenta l’importanza del livello comunitario e, di riflesso, di quello regionale. Siamo davvero a ridosso all’Europa delle Regioni e questo significa che la Regione non è più solo soggetto di decentramento amministrativo ma diviene soggetto di strategie nella competizione globale capace di creare, per i propri territori, caratteristiche distintive e vantaggi competitivi.

A seguito dei fenomeni di globalizzazione il rapporto locale-globale, viene al centro dello sviluppo delle città e delle imprese. L’attività e i rapporti delle imprese si aprono su un reticolo di relazioni sempre più vasto, mano a mano che accedono a funzioni più avanzate. Le città tendono a divenire parti di reti più ampie e complesse ed occorre quindi agire per valorizzare l’integrazione delle risorse locali con quelle globali evitando fenomeni di disgregazione (...).

Si capisce ancora di più in questo contesto il senso della domanda di un “governo allargato” dell’economia regionale, della corresponsabilizzazione della comunità economica nelle scelte strategiche di sviluppo del territorio. Questa diventa una esigenza sentita dalla Regione, che vede avanzare a passi da gigante l’attribuzione di sempre crescenti responsabilità, ma diventa una esigenza soprattutto per le imprese: giocandosi la competizione su uno scenario sempre più globale e complesso (...).

Si dibatte anche oggi sul significato della “concertazione”, per tentare di descrivere meglio il concetto di “governo allargato” dello sviluppo del territorio. Qualcuno sostiene che si potrebbe andare anche “oltre la concertazione” e questa affermazione ha destato qualche perplessità. Non ci sembra che sia il caso di perdersi nei nominalismi, ma non abbiamo il timore di dire che è necessario andare “oltre la concertazione” se oltre la concertazione c’è un nuovo e più efficace modello di governo dell’economia regionale; se oltre la concertazione ci sono gli strumenti per la valorizzazione di tutte le attitudini dei singoli soggetti dell’economia regionale che hanno maturato esperienze e competenze e sono pronti ad una diretta gestione di alcune funzioni tradizionalmente riservate all’amministrazione regionale, allora quello è un percorso irrinunciabile. Se è così, se “oltre la concertazione” c’è un graduale processo di trasferimento o di delega di funzioni dalla Regione alle autonomie locali e funzionali, siamo d’accordo con tale affermazione.

4. Le istituzioni come organizzazioni complesse ⁽⁴⁾

La politica economica locale: ricreare le condizioni per la competitività

Per ricreare condizioni di competitività occorre che le politiche sul territorio si articolino in obiettivi tangibili coordinati da un approccio strategico e perseguiti attraverso azioni svolte da una rete di istituzioni.

Le istituzioni, viste come organizzazioni complesse che gestiscono conoscenza per la programmazione del territorio, sono coinvolte nel processo non solo di attuazione delle politiche, ma nell’ammodernamento delle proprie modalità di comunicare e generare la conoscenza che gestiscono. Solo operando sulle proprie modalità di azione e riorientando il modo con cui generano e comunicano la loro conoscenza

(4) Estratto dal “Rapporto sull’economia regionale nel 2000 e previsioni per il 2001, dicembre 2000”, Unioncamere Emilia-Romagna.

le Istituzioni pubbliche possono ambire a guidare con l'esempio le politiche economiche sul territorio.

L'approccio strategico di una istituzione che guidi con l'esempio deve quindi essere improntato a comunicare una visione delle politiche che possano essere assunte in maniera non equivoca come punto di riferimento anche per il settore privato dell'economia regionale, un atteggiamento di politica che non comunichi il senso dell'urgenza di un rinnovamento complessivo dell'economia regionale potrebbe continuare ad agire solo passivamente, valorizzando le indicazioni che provengono dal settore privato in termini di fabbisogni di politica, ma pagando lo scotto di un inevitabile ritardo nelle azioni.

Gli obiettivi di una politica economica del territorio

Come si possono articolare gli obiettivi di una politica economica in una economia che vede la conoscenza come principale fattore competitivo?

Possiamo articolare una primissima agenda in cinque obiettivi tangibili su cui articolare le azioni di sviluppo del territorio:

- assicurare alle piccole e medie imprese, ai lavoratori atipici e ai lavoratori autonomi l'accesso a piattaforme informatiche condivise dove sia possibile effettuare transazioni e reperire informazioni di immediato uso operativo e strategico;
- innalzare il livello di educazione tecnologica di chi partecipa al mercato del lavoro, facendo crescere il numero di diplomati e laureati e di partecipanti alla formazione post-laurea e post-diploma;
- facilitare l'immigrazione e l'insediamento di personale altamente qualificato;
- innalzare la quota di investimenti in ricerca e sviluppo sul prodotto interno lordo regionale favorendo l'accesso al capitale di rischio da parte delle piccole e medie imprese;
- favorire l'espansione dell'export mix, innalzando la quota di esportazione di prodotti ad alto contenuto tecnologico.

Va dato atto al governo regionale di avere già articolato negli assi del Piano triennale per le imprese alcuni di questi obiettivi in azioni e disposizioni, in particolare per quanto riguarda l'accesso al capitale di rischio, l'innalzamento delle quote di investimenti in ricerca e sviluppo e l'espansione delle quote di esportazione. Ci limiteremo quindi, per alcuni temi, ad indicare azioni che potrebbero integrare, anche con il contributo delle Camere di commercio, il complesso delle azioni già delineate.

Con quali istituzioni?

Definiti gli obiettivi di politica per le imprese che spettano al Governo regionale, rimane aperto il problema della necessità della messa in rete di tutti i soggetti presenti nel sistema-Regione che possono contribuire a fornire supporto alle imprese.

Si tratta, cioè, di capire in che modo rafforzare la rete locale di sostegno e di sviluppo dei sistemi produttivi e quale potrà essere, in questo nuovo contesto, il ruolo delle Camere di commercio.

Come si colloca l'esperienza dell'Emilia-Romagna in questo contesto?

La graduale riforma del sistema regionale e locale attuata con la legge regionale 3/1999 di attuazione del decentramento amministrativo ha messo in luce l'esigenza di interpretare la prospettiva del "decentramento" non come fine, bensì come strumento di un ampliamento delle responsabilità dei territori e delle loro Istituzioni politiche, economiche e sociali. Conseguentemente il principio di sussidiarietà sembra aver trovato una sua più corretta interpretazione grazie al criterio della "prossimità".

L'idea tradizionale di sussidiarietà per la quale il pubblico interviene solo quando la società non è in grado di organizzare la risposta ad un bisogno coincidente con un interesse generale, sta evolvendo in vista dell'esigenza di garantire prioritariamente gli strumenti della massima prossimità di una funzione e di un servizio a coloro che ne devono usufruire.

Si sta affermando, pertanto, il tema della "sussidiarietà attiva" che (...) è la continua collaborazione tra i soggetti stessi per organizzare al meglio la prossimità delle funzioni e dei servizi a coloro che chiedono una risposta efficace e tempestiva al bisogno che rappresentano.

Le Camere di commercio nella "governance" dei territori

In questo contesto le Camere di commercio si propongono come uno dei soggetti protagonisti della "governance" delle politiche di sviluppo economico territoriale. Proprio la traduzione del principio di "sussidiarietà attiva", nel senso di una sempre maggiore prossimità delle politiche a chi rappresenta ed esprime un bisogno, porta le Camere a proporsi come le interpreti più fedeli degli interessi di quella che è stata definita la "comunità economica metropolitana". Del resto gli abitanti di questa comunità e cioè imprese, lavoratori e consumatori, nella Camera di commercio sono seduti allo stesso tavolo per perseguire un interesse comune che è allo stesso tempo il migliore interesse per ciascuno. Le Camere di commercio sono già per definizione, quindi, una esperienza di nuova *governance* del territorio.

Alla luce di questa premessa possiamo delineare per le Camere di commercio dell'Emilia-Romagna una prospettiva di sistema che si

gioca sul grado di consapevolezza interna al sistema stesso del proprio ruolo di soggetto istituzionale di governo del territorio, chiamato, quindi, a partecipare alla definizione delle strategie regionali di politica per le imprese e a realizzare gli obiettivi concreti del rapporto di collaborazione con l'ente Regione in una efficace interazione ed integrazione con i livelli regionali delle associazioni imprenditoriali; una prospettiva locale che si gioca invece sulla volontà effettiva di ogni singola Camera di perseguire l'interesse generale del sistema locale delle imprese investendo risorse a servizio dello sviluppo.

Il sistema delle Camere di commercio dell'Emilia-Romagna

In una prospettiva di sistema si è mossa l'Unione regionale che ha creato le condizioni per la concretizzazione di alcuni atti molto importanti che ne hanno consolidato il ruolo di interlocutore privilegiato del sistema-Regione.

Nel corso del 2001 questi atti dovranno trovare una loro concreta ed operativa attuazione. L'atto più importante è stato quello della firma di un Protocollo d'Intesa con la Regione Emilia-Romagna ai fini di una sempre maggiore integrazione della rete dei servizi camerale con le politiche e le strategie regionali in materia di attività produttive.

In questo modo Regione e sistema camerale si sono impegnati a condividere gli obiettivi del Programma regionale triennale per lo sviluppo delle attività produttive ed hanno individuato alcuni ambiti nei quali costruire rapporti di collaborazione: creazione di nuove imprese, iniziative a sostegno del lavoro autonomo e delle professioni, sportello per l'internazionalizzazione e programmi promozionali per l'export, osservatorio sull'internazionalizzazione, progetti per la competitività dei sistemi produttivi locali, sportelli unici per le imprese ed informazione economica.

Un'intesa di grande rilevanza che individua strumenti per la realizzazione di interventi in comune o comunque tra loro integrati "attraverso la valorizzazione di esperienze di eccellenza già consolidate all'interno del sistema camerale".

Si tratta della logica conseguenza dei principi affermati già all'interno della legge regionale 3/1999, nella quale il sistema camerale emiliano-romagnolo è stato riconosciuto come soggetto istituzionale del governo del territorio.

I principi ispiratori di questo rapporto sono quelli dell'integrazione dei servizi, attraverso il coinvolgimento di tutti i soggetti che possono spendere competenze utili e caratterizzate da un riconosciuto grado di specializzazione, nonché il co-finanziamento delle iniziative dei soggetti coinvolti.

Una nuova cultura camerale

In una prospettiva locale, invece, una delle sfide più importanti per le Camere di commercio dell'Emilia-Romagna è quella dell'innovazione della cultura, degli strumenti e delle strategie attraverso le quali rispondere al loro nuovo ruolo ed, in questa prospettiva, emerge come centrale il tema del rapporto con le Associazioni di categoria, diventate le nuove "azioniste" e, quindi, le potenziali protagoniste dell'auspicabile evoluzione di una nuova cultura camerale.

Va allora visto con favore il tentativo di formare nelle Camere di commercio un nuovo gruppo dirigente senza cedere alla tentazione di riproporre nei Consigli l'esatta fotografia dell'*establishment* associativo: se nelle Camere di commercio si deve sviluppare una nuova modalità di relazioni con il territorio e le sue istituzioni (la nuova "governance") è stata e sarà coerente, in vista di questo obiettivo, la scelta di investire su una nuova classe dirigente.

Si tratta, in definitiva, di scongiurare il rischio di un approccio troppo rigido con la riforma del sistema: le associazioni di categoria sembra abbiano davvero interpretato il riconoscimento del diritto di designazione dei propri rappresentanti nei Consigli camerali come una opportunità per contribuire alla trasformazione del ruolo della Camera nella promozione di un interesse generale del sistema delle imprese.

In realtà nelle nuove Camere di commercio, al di là di una asettica interpretazione delle norme riformate, è proprio la capacità di elaborare idee per lo sviluppo complessivo del sistema imprenditoriale locale che legittima una associazione a formulare la designazione dei propri rappresentanti all'interno dei Consigli camerali, indipendentemente dalla "quantità" di quella rappresentanza. La Camera deve proporsi, pertanto, come soggetto di finanziamento pubblico dello sviluppo locale.

Qui si gioca il futuro delle Camere di commercio, ad esempio, per quello che riguarda le risorse: d'altronde il sistema camerale non riuscirà a raccogliere dallo Stato o dalle Regioni ulteriori risorse senza un previo sostanziale giudizio su come queste risorse vengono utilizzate. E su questo giudizio peserà certamente il modo in cui sarà fatta la programmazione, peserà l'effettiva capacità di concentrazione di investimenti e risorse e di selezionare i progetti sulla base della diretta incidenza sullo sviluppo locale. Il giudizio ultimo sarà, quindi, sulle capacità delle Camere di commercio di essere fattore moltiplicativo non delle spese, bensì degli investimenti sul territorio.

Questa riflessione va, quindi, approfondita con le associazioni di categoria, perché occorre continuare sulla strada che porta il management associativo a rendere funzionale la modalità di spesa e di impostazione della progettazione della propria Camera ad una logica di sviluppo complessivo del territorio.

Con questa logica le Camere devono essere protagoniste della concertazione sul territorio e fare della concertazione lo strumento per mettere insieme la disponibilità di vari attori, pubblici e privati, a sperimentare congiuntamente nuove modalità di promozione e gestione dello sviluppo.

Il Programma regionale triennale per le attività produttive ha giustamente dedicato un apposito Asse agli interventi per la promozione della compartecipazione delle Istituzioni locali, per l'attuazione di metodi concertativi, anche per favorire il cofinanziamento locale di iniziative e progetti da parte di soggetti pubblici, associativi o privati presenti nel territorio. Un incentivo per promuovere l'idea di una Camera che, in questo contesto, è in grado di garantire un contributo di idee e risorse tali da legittimare a pieno titolo il riconoscimento del proprio ruolo di soggetto istituzionale del governo territoriale.

5. L'innovazione nelle politiche ⁽⁵⁾

Radicare le politiche di sviluppo, ossia permetterne la forte condivisione degli obiettivi di intervento, non significa concepirle secondo un approccio di chiusura e di autocontenimento dal punto di vista territoriale. Il successo delle imprese di un sistema locale è, invece, da ricondurre proprio nella capacità di tessere una rete di relazioni con altre imprese, secondo la logica del network. A questa logica devono rispondere anche le politiche locali, superando i confini amministrativi, perché lo stesso sviluppo dei distretti e dei sistemi economici travalica gli ambiti provinciali e regionali.

Ne consegue che i soggetti che concepiscono queste politiche devono essere in grado di interagire con programmi e tendenze che si collocano necessariamente in un contesto che è più vasto di quello locale/regionale. La stessa concertazione parte dal locale, ma deve garantire un confronto più ampio tra istanze e soggetti che operano in un sistema globale. In caso contrario rischia di chiudersi sul territorio con forte rischio di involuzione (...).

Anche la specializzazione settoriale, tipica del distretto "marshalliano", è oramai superata dalla dinamica dei fenomeni competitivi e non riesce oggi a fotografare la realtà produttiva distrettuale, che va diversificandosi.

(5) Estratto dal "Rapporto sull'economia regionale nel 2002 e previsioni per il 2003, dicembre 2002", Unioncamere Emilia-Romagna.

Questo conferma che il successo delle politiche di intervento passa attraverso la capacità degli attori locali di organizzarsi ed elaborare progetti di sviluppo secondo aggregazioni non necessariamente pre-stabilite ma che possono, di volta in volta, coinvolgere aree diverse e segmenti differenti della filiera.

Tutto ciò ha profonde implicazioni sull'organizzazione della capacità di risposta da parte dei soggetti istituzionali, soprattutto per quelli che hanno un carattere "funzionale" e che sono chiamati a intervenire nelle politiche di sviluppo. Solo attraverso una forma di "governo" che vede pubblico e privato integrati sul territorio ed impegnati a concordare possibili percorsi comuni di sviluppo è possibile garantire competitività al sistema economico senza perdere di vista l'obiettivo della coesione sociale.

L'impresa, e la rete a cui appartiene, sarà quindi tanto più forte quanto maggiore sarà la capacità degli attori economici e dei decisori politici di operare come un unico soggetto collettivo, come "sistema territorio". In termini di agenda politica questo significa:

- sostenere le reti inter-impresariali attraverso il supporto alle infrastrutture telematiche e ai servizi di rete. Non si può infatti pensare che le infrastrutture telematiche siano costituite solo dai sistemi di cablaggio, così come un'autostrada non è costituita solo dal nastro d'asfalto ma dall'insieme di servizi che sono resi per renderla fruibile. L'alta velocità delle connessioni resta inutilizzata se pubblica amministrazione e privati non si alleano per costruire servizi e contenuti che la utilizzino;

- favorire l'aggancio del sistema locale della ricerca alle reti europee, facilitando la partecipazione delle PMI. Il IV programma quadro per la ricerca e sviluppo sta infatti consolidando reti europee di ricerca che saranno le destinatarie di consistenti fondi e di larga autonomia operativa. Tali reti a giudizio della commissione sono il solo strumento in grado di dare massa critica e forte crescita anche dimensionale agli output della ricerca in Europa;

- favorire il radicamento di imprese ad alto contenuto di ricerca e di conoscenza, anche riprendendo e sostenendo in una nuova forma, iniziative di *marketing* del territorio;

- fare leva per realizzare gli obiettivi su alleanze strutturate, anche se a termine, fra imprese, fra imprese e le loro forme associative e consortili e fra imprese ed enti locali.

Agire come "sistema territorio" travalicando i confini amministrativi è di prioritaria importanza nell'approntamento degli interventi mirati ad innalzare la competitività del contesto in cui opera l'impresa. A partire dalla dotazione infrastrutturale, che richiama immediatamente un ambito sovra-regionale di riferimento (...). In sostanza, possiamo dire

che l'“offerta” di infrastrutture di un territorio non esaurisce solamente la “domanda” del territorio stesso, ma anche quella espressa dalle aree ad esso vicine, con modalità progressivamente decrescenti. Una ricerca svolta da Unioncamere e dall'Istituto Tagliacarne evidenzia come il passaggio dalla Regione alla macro-area comporti un avvicinamento dei valori della domanda a quelli dell'offerta. Questa considerazione vale per tutte le tipologie infrastrutturali (...).

Il trasferimento ai soggetti locali delle competenze in materia di politica industriale e la differenziazione sul territorio degli interventi, per quanto auspicabile in un'ottica di recupero di efficacia, potrebbe rivelarsi portatrice di rischi per quel che riguarda il grado di efficienza delle politiche di intervento. Un'eccessiva attenzione ai micro-interessi locali farebbe infatti perdere di vista il disegno unitario che dovrebbe invece ispirare l'intervento per i settori produttivi. Da questo punto di vista, si pone la necessità di legare l'autonoma azione delle autorità locali ad un obiettivo di carattere generale, quale può essere quello del rafforzamento della competitività strutturale del Paese.

Ma quali conseguenze avrà il trasferimento di competenze agli enti decentrati sull'impostazione della politica industriale? A prima vista, l'assunzione delle competenze in materia di politica industriale da parte degli enti locali potrebbe favorire il ritorno all'utilizzo di criteri di intervento improntati a maggiore selettività. Il decentramento amministrativo risolve infatti la questione sul livello “ottimale” al quale non soltanto gestire gli interventi, ma anche definire gli obiettivi della politica industriale: la scelta cade sul livello locale, da tempo indicato come il più adeguato.

Sembra comunque importante rilevare come, nel primo anno di applicazione del decentramento amministrativo, le Regioni abbiano mostrato una spiccata tendenza a differenziare le caratteristiche degli interventi e a selezionare in modo non uniforme gli strumenti disponibili.

L'orientamento verso un recupero della selettività, se dovesse consolidarsi, è soggetto a rischi non trascurabili. Il rischio maggiore si manifesterebbe qualora il recupero di selettività nell'uso degli strumenti dovesse avvenire in assenza di una strategia generale di sviluppo, rispondendo più alle pressioni dei gruppi di interesse meglio radicati sul territorio, che ad un più alto obiettivo di miglioramento del contesto in cui si trova ad operare l'intera platea degli operatori locali.

Se un legame fra decentramento e specificità dell'intervento può dunque essere auspicato, il disegno delle politiche industriali regionali non potrà darsi per completato se non a fronte della condivisione di obiettivi che leghino fra loro i diversi interventi sul territorio e che assicurino una piena coerenza con le azioni per lo sviluppo intrapreso

a livello europeo. Si ripropone qui la necessità di una stretta forma di coordinamento fra la gestione diretta della politica industriale da parte delle amministrazioni locali e le capacità di indirizzo che lo Stato centrale sarà chiamato a svolgere.

La definizione di una corretta specializzazione funzionale fra apporti del Governo e degli enti territoriali costituisce un elemento in grado di influenzare fortemente gli esiti del processo federalista sulla gestione della politica industriale. Importante potrebbe rivelarsi, in quest'ambito, il ruolo delle Camere di commercio. Per il loro radicamento locale, unito alla diffusione sull'intero territorio nazionale, le Camere possono costituire un ponte fra le esigenze di conoscenza generale e di intervento specifico con cui si confronteranno i nuovi responsabili della politica industriale.

Attraverso un accorto ampliamento delle cosiddette "funzioni espletate", il sistema camerale può farsi portatore di un apporto conoscitivo aggiuntivo anche nei confronti dell'opera di coordinamento e indirizzo che residua allo Stato centrale, proponendosi come *trait d'union* fra un governo nazionale, che ha rinunciato a molte competenze in materia di gestione degli strumenti di politica industriale, e gli enti locali, che devono ancora acquisire la necessaria esperienza per utilizzare le deleghe conferite.

6. Accordo quadro tra Regione e Camere di commercio dell'Emilia-Romagna per la competitività del territorio e del suo sistema economico e per una nuova fase di sviluppo

PREMESSO

che la Regione Emilia-Romagna, Ente territoriale elettivo e livello di governo generale, ha tra le sue funzioni quello dello sviluppo economico del proprio territorio e del proprio sistema produttivo ed esercita tale funzione attraverso una gamma di strumenti di programmazione di interventi;

che la Regione Emilia-Romagna intende definire ed attuare i propri programmi ed interventi adottando pienamente il principio della sussidiarietà verticale ed orizzontale ed utilizzando il metodo della concertazione; che all'interno di questo quadro partecipano, ciascuno per il proprio ruolo, il sistema pubblico delle Camere di commercio, sia in relazione alle funzioni istituzionali che in relazione all'autonomia funzionale loro riconosciuta, e le Organizzazioni di rappresentanza che hanno titolo proprio e compito di rappresentanza delle imprese in via autonoma e diretta;

che la Regione Emilia-Romagna, in particolare, intende dare attuazione al Patto per lo Sviluppo, al Documento di Politica Economica-Finanziaria 2006 – 2010, ai vari programmi regionali relativi allo sviluppo economico territoriale ribadendo tale principio e tale metodo, valorizzando e coinvolgendo sia le Organizzazioni di rappresentanza, per ciò che attiene agli interventi che presuppongono la rappresentanza diretta delle imprese o l'erogazione alle medesime di servizi diretti, sia il sistema camerale nella sua articolazione a rete per tutti gli interventi finalizzati al rafforzamento della competitività del sistema territoriale a favore dello sviluppo delle imprese;

che la Regione Emilia-Romagna, anche in attuazione dell'articolo 58 dello Statuto regionale e sulla base delle indicazioni della legge regionale n. 3 del 1999, intende rafforzare e rinnovare la collaborazione e la cooperazione della Regione e degli enti territoriali con le Camere di commercio e i propri rapporti con essa, per la promozione dello sviluppo economico;

e che quindi la Regione Emilia-Romagna riconosce e si impegna a valorizzare il ruolo delle Camere di commercio quali istituzioni operanti in regime di autonomia funzionale, attivando collaborazioni per i compiti che più efficacemente possono essere attivati a livello locale per promuovere lo sviluppo territoriale per il sistema produttivo, favorendo e costruendo a tal fine sinergie con le esperienze d'eccellenza realizzate all'interno del sistema camerale;

che l'evoluzione degli assetti istituzionali ha visto, in questi anni, la Regione Emilia-Romagna riservare una peculiare attenzione – oltre che alle autonomie locali – al ruolo ed all'apporto delle autonomie funzionali, operando una scelta di pluralismo istituzionale che il sistema camerale apprezza e intende valorizzare;

CONSIDERATO

che il sistema camerale emiliano-romagnolo:

- in sintonia con la Regione Emilia-Romagna, riconosce il ruolo di programmazione dello sviluppo economico e territoriale proprio della Regione, e si impegna di conseguenza a privilegiare linee di intervento coerenti con gli orientamenti e le scelte operative della Regione ed esprime la propria disponibilità a partecipare ai progetti regionali;

- ritiene essenziale la promozione di una nuova fase di sviluppo del sistema economico-territoriale emiliano-romagnolo, operando per il rafforzamento di un contesto competitivo sostenibile sul piano eco-ambientale ed aperto all'innovazione tecnologica, organizzativa e professionale, atto a cogliere le opportunità derivanti dai processi di internazionalizzazione dei mercati e idoneo a garantire la coesione

sociale e a valorizzare le potenzialità dei soggetti che in Emilia-Romagna vivono e lavorano;

- assume come riferimento per la propria azione comune i contenuti del Patto per lo sviluppo e le priorità identificate nel Documento di Politica Economico-Finanziaria 2006-2010 ed in particolare: il rafforzamento del welfare regionale come strumento volto ad assicurare livelli elevati di qualità sociale, l'innovazione e l'internazionalizzazione come leve determinanti per la competitività, la sostenibilità ambientale, economica e sociale come caratteristica di sistema;

- concorda sulla necessità di un metodo di governo basato, ai vari livelli istituzionali, sul principio di sussidiarietà, sia verticale che orizzontale (che vede valorizzato il ruolo delle Forze sociali e delle Autonomie funzionali), al fine di facilitare il rapporto di cittadini e imprese con le istituzioni pubbliche e di rispondere alle esigenze della collettività, attraverso azioni che sappiano coniugare l'efficacia, l'efficienza e la semplicità delle procedure e degli strumenti;

- considera prioritario adottare, anche nell'applicazione di questo Accordo Quadro e perciò nella individuazione delle attività che lo concretizzeranno, il metodo della concertazione che è stato alla base della predisposizione del Patto per lo sviluppo e del Documento di Politica Economico-Finanziaria 2006-2010, per confermare il pieno e diretto coinvolgimento delle Organizzazioni di rappresentanza.

PERTANTO LA REGIONE EMILIA-ROMAGNA E L'UNIONCAMERE

- valutano l'esigenza, nel quadro del nuovo sistema di governance delineato dallo Statuto regionale, e quindi in un contesto di piena cooperazione con gli Enti locali territoriali, di forte concertazione e coesione con le forze economiche e sociali, valorizzando in particolare le sedi e i luoghi definiti statutariamente, di rafforzare e rinnovare la propria collaborazione, puntando in particolare a valorizzare ed accrescere le sinergie fra le competenze di programmazione, di indirizzo e di governo proprie della Regione e le funzioni degli enti camerali relative alla tutela dell'interesse generale del sistema economico-sociale, alla promozione dello sviluppo dei sistemi economici locali in rapporto con amministrazioni provinciali, Comuni e Comunità montane e alla regolazione del mercato;

- condividono l'opportunità, anche in considerazione dell'articolo 58 del nuovo Statuto regionale, di dotarsi di stabili e specifici strumenti di raccordo strategico e operativo tra la Regione, il sistema delle Camere di commercio e gli Enti locali territoriali, anche ai fini della piena valorizzazione delle competenze di programmazione e di gestione, comprese quelle delegate, che sono in capo agli stessi, ai fini

di rendere sistematica la convergenza fra i rispettivi percorsi di programmazione delle attività e delle risorse e realizzare una crescente integrazione su prioritari e condivisi obiettivi di sviluppo. Inoltre in questo modo si intende perseguire e promuovere la piena, diretta e costante collaborazione delle Camere di commercio con le Organizzazioni economiche e sociali;

- ribadiscono la validità e l'utilità del funzionamento delle sedi già attivate nell'ambito del sistema di partenariato regionale, dagli incontri periodici tra la Giunta regionale e le Camere di commercio di cui al comma 1 dell'articolo 19 della legge regionale 3/1999, alla presenza nelle Conferenze regionali e provinciali del sistema Formativo previsti dalla legge regionale 12/2005, fino all'esperienza sviluppata nell'ambito del Patto per la qualità dello Sviluppo;

- assumono il presente accordo quale strumento di aggiornamento del Protocollo d'intesa sottoscritto il 21 febbraio 2000 e di valorizzazione delle modalità di collaborazione già realizzate e sperimentate positivamente in questi anni fra Regione Emilia-Romagna e Unioncamere, a partire dalla prima intesa quadriennale sul turismo sottoscritta nel dicembre 1997 e rinnovata nel marzo 2002.

PRESO ATTO

- dell'Accordo di collaborazione sulle attività di internazionalizzazione per l'anno 2006, già sottoscritto, che impegna Regione e Unioncamere ad accrescere la collaborazione al fine di rendere più efficaci le strategie di intervento sui mercati prioritari;

- dell'Intesa quadriennale sul turismo, in via di definizione, che rinnoverà gli accordi del 1998 e del 2002 ribadendo il turismo stesso come attività economica strategica per lo sviluppo e la qualificazione dell'economia e del sistema di imprese emiliano-romagnole;

- della fattiva e produttiva collaborazione in atto fra l'Assessorato all'Agricoltura e il sistema Camerale tramite l'Osservatorio dell'Agricoltura e le attività di promozione all'estero del settore agroalimentare. Collaborazione che si intende consolidare ed espandere attraverso una apposita convenzione da considerarsi parte integrante di questo Accordo quadro.

REGIONE EMILIA-ROMAGNA e UNIONCAMERE EMILIA-ROMAGNA,
in rappresentanza delle nove Camere di Commercio associate,
CONVENGONO QUANTO SEGUE

Art. 1 (Finalità)

Regione e Unioncamere, richiamate le premesse della presente intesa, che ne sono parte integrante, intendono:

- confermare ed ulteriormente estendere e qualificare la propria collaborazione in materia di politiche e interventi per elevare la competitività dell'economia e del sistema delle imprese in Emilia-Romagna;
- accrescere la convergenza strategica ed operativa dei due sistemi istituzionali su qualificati obiettivi di sviluppo;
- realizzare le possibili e conseguenti sinergie fra le risorse (economico-finanziarie, tecnico-organizzative, professionali e relazionali) proprie di ciascun soggetto;
- confermare nell'attuazione e nella verifica di questo Accordo e nella definizione degli interventi da loro previsti, il metodo della concertazione con le Organizzazioni di rappresentanza delle imprese e degli interessi sociali, riconoscendone pienamente il ruolo di rappresentanza e di interpreti delle istanze di imprese e cittadini.

Art. 2 (ambiti prioritari di intervento)

In rapporto alle finalità indicate, Regione e sistema camerale identificano alcuni ambiti della propria collaborazione:

- a. il rafforzamento della competitività delle imprese, con particolare riferimento all'innovazione tecnologica ed organizzativa ed al presidio internazionale dei mercati;
- b. lo sviluppo del capitale umano, del lavoro e dell'imprenditorialità;
- c. la promozione della competitività e della qualità del territorio, con particolare riferimento alle dimensioni infrastrutturale e ambientale, utilizzando e valorizzando a tal fine lo strumento della programmazione negoziata regionale;
- d. la promozione di uno sviluppo sostenibile dell'economia con riferimento alla cosiddetta responsabilità sociale d'impresa, ivi inclusi i temi della qualità del lavoro e dell'efficienza eco-ambientale del sistema delle imprese, con la realizzazione di strumenti di gestione ambientale di processo e di prodotto;
- e. la rimozione dei vincoli allo sviluppo, con particolare riferimento alla semplificazione amministrativa, sviluppando ed utilizzando a tal fine anche gli strumenti dell'e-government e della regolazione del mercato;
- f. l'analisi ed il monitoraggio delle dinamiche economiche e d'impresa, quale indispensabile strumento di supporto alle politiche di sviluppo.

Si sottolinea altresì che, con particolare riferimento ai punti a), b) e d) i contenuti dovranno essere oggetto di concertazione con le Organizzazioni di rappresentanza delle imprese e coerenti con il Patto per lo Sviluppo.

Art. 3 (Linee di attività)

In relazione agli ambiti indicati all'articolo 2, Regione e sistema camerale identificano le seguenti linee di attività, per il cui perseguimento predispongono, secondo le modalità indicate al successivo articolo 4, uno o più programmi attuativi:

1. Monitoraggio dell'economia e strumenti di supporto alla programmazione territoriale. Nella consapevolezza che l'uso innovativo dell'informazione economica (qualità, completezza e tempestività dei dati di base; solidità dei modelli di analisi e previsione; modernità delle soluzioni tecnologiche di supporto) costituisce una componente strategica per la programmazione di un percorso di sviluppo, in questa area:

- va perseguita l'integrazione delle banche dati, degli osservatori e dei monitoraggi congiunturali realizzati da Regione, Enti locali, sistema camerale ed altri soggetti istituzionali ed associativi. La condivisione del patrimonio informativo, attraverso adeguati strumenti informatici e telematici, e l'analisi (che comprenderà una rilevazione sui prezzi dei materiali edili) condotta con modelli e strumenti di elaborazione avanzati, possono fornire nuove chiavi interpretative delle dinamiche economiche in atto e costituire un valido strumento a supporto della programmazione delle politiche di sviluppo e di marketing territoriale. Nel perseguimento di questi obiettivi, la Regione vuole sviluppare la collaborazione con il sistema camerale nell'effettuare analisi sulla struttura economica regionale (osservatori e monitoraggi congiunturali), e promuoverne una più stretta integrazione del patrimonio informativo statistico-economico detenuto da regione, enti locali, sistema camerale e sistema associativo, anche attraverso la collaborazione tra Unioncamere ed Ervet nella definizione di nuovi strumenti d'analisi per gli interventi di marketing territoriale;

- va affrontato il tema dei supporti tecnologici per la gestione, condivisione, diffusione delle informazioni. L'ottimizzazione delle infrastrutture tecnologiche potrebbe portare a significativi miglioramenti in termini di qualità degli output e di efficienza degli investimenti. La tecnologia, combinata con le opportune soluzioni organizzative, può fornire uno strumento di particolare utilità per affrontare le criticità che si incontrano in percorsi di questo tipo; essa permette di coniugare, da un lato, l'esigenza di disporre di informazioni complete ed integrate, indipendentemente dalle fonti delle medesime e di salvaguardare, dall'altro, l'autonomia dei soggetti in termini di produzione del dato e di utilizzazione del medesimo.

2. Semplificazione amministrativa ed *e-government*. L'utilizzo delle tecnologie dell'informazione può contribuire significativamente a rag-

giungere gli obiettivi fissati dall'Agenda di Lisbona. Regione e Unioncamere si impegnano a intensificare gli sforzi a livello comunitario per stimolare la ricerca e sviluppo sui temi della *governance* dei sistemi a rete e sulle tecnologie a supporto dell'*e-government*. Ulteriore obiettivo di impegno, nell'ottica di facilitare l'accesso ai servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni, deve riguardare la collaborazione sul programma annuale di semplificazione, con l'indispensabile apporto propositivo delle autonomie locali e delle categorie produttive. La Regione promuove congiuntamente alle Camere di commercio lo sviluppo di soluzioni a supporto di un efficace rapporto tra imprese e pubblica amministrazione. In termini operativi si concorda:

- di collaborare alla realizzazione di un "Sistema per l'erogazione di servizi telematici integrati alle imprese dell'Emilia-Romagna" avente come obiettivi sia la realizzazione di un punto di accesso integrato (*front-office*), operante in una logica di cooperazione applicativa e di integrazione dei servizi offerti, che consenta alle imprese di fruire dei servizi delle pubbliche amministrazioni territoriali, sia la realizzazione di una anagrafica semplificata delle imprese (*back-office*), condivisa a livello regionale, a supporto dell'operatività dei processi telematici delle pubbliche amministrazioni che abbiano prodotto ed esponano servizi online per la loro utenza;

- di collaborare alla realizzazione dell'istanza regionale del Registro informatico degli adempimenti amministrativi delle imprese, aggiornato in maniera distribuita e collaborativa dagli enti locali e dagli sportelli unici per le attività produttive del territorio regionale, tramite standard di interscambio dati coerente con il progetto regionale "Portale multicanale della Pubblica Amministrazione";

- di collaborare alla semplificazione delle procedure, attraverso i sistemi telematici.

3. Società dell'informazione ed *e-business*. Il mondo delle imprese è significativamente interessato ad uno sviluppo delle soluzioni che favoriscano la crescita di una moderna società dell'informazione. Il sistema camerale, in stretta collaborazione con le Organizzazioni di rappresentanza delle imprese, intende collaborare, per l'ulteriore estensione delle iniziative di diffusione delle smart card, della firma digitale e della posta elettronica certificata, con la Regione che, attraverso l'Agenzia regionale di sviluppo dei mercati telematici INTERCENT-ER, ha promosso una modalità innovativa per gestire gli acquisti di beni e servizi. Si concorda pertanto di promuovere forme di collaborazione tra INTERCENT-ER ed il sistema camerale, al fine di diffondere presso le PMI l'utilizzo della firma digitale, delle smart card e della posta elettronica certificata, di verificare le aree di possi-

bile integrazione tecnologica e di estendere l'utilizzazione dei servizi attuali e futuri.

4. Collaborazione Regione e Unioncamere ai programmi della Regione per il sistema produttivo. La Regione ha dato corso alle nuove funzioni e competenze definite anche nel campo dello sviluppo, con la attuazione del Piano triennale per le attività produttive, che contiene al suo interno il Programma per la ricerca e l'innovazione, nonché l'articolazione delle misure volte al sostegno, agli investimenti delle PMI, all'accesso e alle agevolazioni del credito nonché alla capitalizzazione delle imprese, allo sviluppo e alla qualificazione delle reti di impresa e della cultura della responsabilità ambientale e sociale, le azioni per la promozione dell'export e dell'internazionalizzazione, e per lo sviluppo dei servizi delle pubbliche amministrazioni verso le imprese (innanzitutto Sportelli Unici per le attività produttive). Regione ed Unioncamere condividono l'obiettivo di promuovere le migliori sinergie su questo quadro di interventi, specie per le iniziative finalizzate allo sviluppo territoriale che la legislazione regionale mette in capo agli Enti locali. A tal fine Regione ed Unioncamere definiranno appositi accordi, concertando i medesimi con le Organizzazioni di rappresentanza e valorizzando altresì le esperienze positive in corso.

5. Internazionalizzazione. Regione e Camere di commercio riconoscono nell'internazionalizzazione dei sistemi d'impresa uno dei fattori principali dello sviluppo economico regionale e ne favoriscono la promozione.

Regione e Camere si impegnano a rafforzare la collaborazione in atto, nell'ambito dei Programmi per l'internazionalizzazione sviluppati dalla Regione con le Misure dedicate dal Piano triennale e quindi anche nel quadro degli interventi sviluppati con gli altri soggetti attivi: società fieristiche, associazioni imprenditoriali, organizzazioni di imprese.

In quest'area Regione e Unioncamere, fondamentalmente sulla base della domanda di intervento espressa dalle imprese attraverso le proprie Organizzazioni di rappresentanza, si impegnano a rafforzare la collaborazione in atto in particolare:

- condividendo la promozione e l'attivazione dell'organizzazione dello Sportello regionale per l'internazionalizzazione. La Regione che istituisce lo Sportello in accordo con il Ministero Attività produttive, prevedendo la partecipazione ad esso, con gli altri partner, di Unioncamere, si impegna a promuovere nell'ambito di tale accordo la costituzione degli sportelli promozionali presso le Camere di commercio, che garantiscono la diffusione territoriale dei servizi offerti dallo Sportello regionale, a rafforzamento delle attività già in atto con le organizzazioni di impresa;

- perseguendo l'obiettivo di attivare l'iniziativa comune già prevista con le società fieristiche, per la costituzione della Società per l'internazionalizzazione del sistema fieristico e del sistema produttivo regionale;
- realizzando sinergie sui programmi-bando per la internazionalizzazione presenti nelle Misure del Piano triennale concordando nel rispetto delle reciproche autonomie i programmi e le azioni promozionali.

Regione e Camere di commercio promuovono, coinvolgendo Ervet, una riflessione comune, anche con le Amministrazioni locali o le società d'area presenti nei territori, sul tema del marketing territoriale, finalizzata a definire obiettivi e modalità di implementazione delle azioni e degli strumenti condivisi.

6. Infrastrutture. L'assetto infrastrutturale (con particolare riferimento al sistema logistico-strade, ferrovie, aeroporti, alle telecomunicazioni, al sistema fieristico ed al sistema distributivo e di approvvigionamento energetico) costituisce un elemento centrale per la competitività dell'economia regionale. Le infrastrutture costituiscono non solo una leva indispensabile per la crescita delle imprese ma anche, data la posizione geostrategica della regione, un asset distintivo del territorio. In quest'area la Regione ed il sistema camerale:

- promuoveranno analisi a carattere strategico finalizzate ad identificare gli assetti ottimali cui puntare nel medio periodo, a valutare l'intensità degli investimenti necessari, ad identificare le migliori modalità di implementazione;
- procederanno altresì ad identificare le modalità e gli strumenti per una *governance* efficiente dei singoli sub-sistemi, garantendo un maggiore e migliore livello di integrazione tra le strutture esistenti, al fine di garantirne una crescente competitività e valuteranno l'opportunità di promuovere congiuntamente, ricercando il coinvolgimento degli enti locali, una società regionale per realizzare attraverso il *project financing* interventi infrastrutturali sui quali far convergere risorse pubbliche e capitali privati.

7. Ambiente, innovazione e ricerca. L'innovazione costituisce la leva competitiva primaria per una Regione che ha scelto di diventare un laboratorio avanzato di attuazione mirata dei parametri di Lisbona. In quest'area si concorda che:

- l'Unione regionale verificherà con la Regione le modalità per offrire, attraverso una rete camerale di sportelli a carattere informativo, collaborazione e supporto organico a livello territoriale alla rete regionale della ricerca industriale e del trasferimento tecnologico dell'Emilia-Romagna. Attraverso la collaborazione con la Regione e con

Aster, in stretta collaborazione con le Organizzazioni di rappresentanza, si recherà una maggiore diffusione dei servizi forniti dalla rete regionale, concordando con il sistema camerale iniziative comuni di animazione sul territorio, in particolare a supporto delle attività di brevettazione;

- in campo ambientale le Camere di commercio metteranno a disposizione della Regione una rete di “sportelli ambiente” a carattere informativo, con lo scopo di diffondere le informazioni circa le attività programmate dagli Enti di governo del territorio;

- un ambito di collaborazione innovativo di cui va valutata la percorribilità consiste nella promozione del ricorso a fonti energetiche rinnovabili, nell’ambito delle azioni che saranno previste dal Piano energetico regionale, anche per avviare azioni mirate alla nascita di una nuova imprenditorialità legata alla gestione, stoccaggio, trasporto, installazione, manutenzione di vettori energetici innovativi quali la produzione di energia elettrica attraverso biomasse, l’idrogeno e le celle a combustibile;

- in linea con i principi di sviluppo sostenibile, potranno essere condivise le esperienze sviluppate dal sistema camerale nella realizzazione e gestione di Scuole EMAS ed Ecolabel, riconosciute dal Ministero dell’Ambiente e attivate con la collaborazione di Enti Locali e soggetti istituzionali (ARPA, Università);

- in materia di innovazione ambientale il sistema delle Camere di commercio metterà a disposizione della Regione, impegnandosi nella definizione dei più opportuni accordi di collaborazione, quanto realizzato in attuazione del cosiddetto Decreto Ronchi con particolare riferimento alla “Borsa telematica del Recupero” ed al patrimonio informativo derivante dalla gestione del MUD (Modello Unico di Dichiarazione ambientale);

- il sistema camerale, Aster e le Organizzazioni di rappresentanza valuteranno, infine, le modalità per potenziare la collaborazione in atto finalizzata allo sviluppo della innovazione e del trasferimento tecnologico delle imprese, prendendo in considerazione l’impatto delle iniziative e degli strumenti previsti.

8. Immigrazione. Si tratta di un tema particolarmente sensibile per una comunità attenta ai valori dell’accoglienza e, insieme, della coerenza tra modello di sviluppo e quantità e, soprattutto, qualità dei flussi migratori. In quest’area si concorda di:

- condividere le basi informative ed analitiche sul fenomeno (con particolare rilevanza ai fabbisogni di professionalità delle imprese assicurate attraverso l’immigrazione);

- collaborare nell’individuazione degli strumenti più adeguati per

l'implementazione delle politiche definite dalla Regione, verificando la percorribilità di iniziative congiunte di formazione (anche nei Paesi di origine, valorizzando le esperienze già in atto), di informazione e orientamento per l'accesso dei cittadini stranieri extracomunitari al lavoro autonomo, di supporto alla creazione e al consolidamento di imprese a titolarità extracomunitaria.

9. Regolazione del mercato, conciliazione e tutela dei consumatori. La Regione e le Camere di commercio concordano sull'opportunità di collaborare per promuovere l'utilizzazione degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie e si impegnano, a tal fine, a individuare gli strumenti utili a concretizzare la collaborazione e promuovere le più opportune relazioni con gli operatori istituzionali della giustizia che operano sul territorio, con gli enti locali, nonché con le associazioni di rappresentanza delle categorie economiche e dei consumatori. Una particolare opportunità di intervento potrà concretizzarsi col progetto, in fase di attivazione, delle Regioni Emilia-Romagna e Toscana, finanziato dalla Commissione europea, che prevede la partecipazione di partners comunitari. Si impegnano inoltre a collaborare, sulla base delle esperienze innovative realizzate (come per esempio l'Osservatorio SAW- ed i punti di Contatto nazionali istituiti dal MAP in attuazione delle linee guida OCSE per la concorrenza), nella definizione di nuovi strumenti per la regolazione del mercato, con particolare riferimento alla gestione di marchi volontari ed osservatori istituiti per fornire garanzie ai mercati in relazione alla trasparenza dei sistemi produttivi e di distribuzione, nonché alla salvaguardia di condizioni di libera ed equa concorrenza.

Art. 4 (Strumenti di verifica e monitoraggio)

1. Le linee di attività e gli obiettivi indicati all'articolo 3 saranno perseguiti nella piena collaborazione fra Regione e sistema camerale.

2. Nell'ambito degli incontri periodici tra la Giunta regionale e i Presidenti camerali, previsti dalla legge n. 3/1999, viene effettuata, almeno una volta l'anno, una verifica dello stato di attuazione dell'accordo quadro. In particolare la verifica dovrà:

- analizzare l'attività relativa all'anno precedente;
- varare le linee di attività prioritarie per l'anno successivo;
- riportare gli esiti delle verifiche effettuate in sede di Tavolo di concertazione tra i soggetti che hanno aderito al Patto per lo sviluppo.

3. Gli strumenti attraverso i quali questo Accordo Quadro troverà attuazione sono:

- l'attività di informazione reciproca finalizzata a creare e mantenere un alto livello di sintonia, ad identificare in modo anticipato

possibili aree di collaborazione e a favorire una crescente sintonia tra i percorsi decisionali ed operativi;

- la definizione di accordi per la connessione degli interventi di Unioncamere e Camere di commercio con i programmi pluriennali e annuali della Regione.

4. Le modalità operative per l'attivazione e gestione dell'Accordo Quadro sono le seguenti:

- l'indicazione, all'interno della Regione e di Unioncamere, di un responsabile dell'attuazione dell'Accordo;

- per ciascuno degli ambiti di collaborazione identificati all'art. 2 e nel rispetto delle linee definite all'art. 3 entro un mese dalla firma del presente Accordo Quadro la Regione e Unioncamere costituiranno un gruppo di lavoro misto che nei successivi 30 giorni sarà chiamato a definire un piano triennale di massima ed un piano operativo relativo al primo anno di validità del presente Accordo Quadro. Il gruppo di lavoro dovrà assicurare la concertazione nel rispetto di quanto indicato all'articolo 2 del presente Accordo;

- la verifica periodica, da parte delle Direzioni generali della Regione, sull'attuazione del piano operativo annuale.

Art. 5 (Piani operativi e progetti esecutivi comuni)

1. Regione e sistema camerale individuano uno degli obiettivi qualificanti della loro azione sinergica nell'addizionalità delle risorse, anche attraverso il coinvolgimento nelle iniziative progettuali di altri soggetti e il ricorso a fonti esterne di finanziamento, con particolare riferimento a quelle comunitarie.

Art. 6 (Durata e rinnovo)

1. Il presente accordo ha validità di tre anni, a partire dalla data della sua sottoscrizione, fatta salva l'esigenza di rettifica o di modificazione di quanto concordato, sulla base della verifica, da attuare con cadenza annuale, relativamente agli esiti ed ai risultati dell'accordo stesso, effettuata secondo quanto stabilito al precedente art. 4.

Per Unioncamere
Il Presidente Andrea Zanlari

Per la Regione Emilia-Romagna
Il Presidente Vasco Errani

Bologna, 26 aprile 2006

Riferimenti bibliografici

AHUIA M. & CARLEY K., *Network structure in Virtual Organizations*, *Journal of Computer Mediated Communication*, 3, 1998

ASHKENAS R. – DALE – ULRICH – TOD – JICK – KERR, *The boundaryless organisation*, Jossey Bass Publishers, San Francisco, 1995

BENSON J.K., *The interorganizational network as a political economy*, *Administrative Science Quarterly* 20/1975 trad. it. *Il reticolo interorganizzativo come una economia politica*, in *Logiche di azione organizzativa*, a cura di S. ZAN, Bologna, Il Mulino, 1988

BIRKLAND T.A., *An introduction to the Policy Process*, M.E. Sharpe, 2001

BONAZZI G., *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli, 1995

BORGATTI P. & FOSTER P., *The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology* *Journal of Management*, 29, 2003

BUTERA F., *Il castello e la rete*, Milano, Franco Angeli, 1990

CHAHINIAN R., *La gestione aziendale della Camera di commercio*, Cedam, Padova, 1998

DAVENPORT, T. H., *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston; trad. It. *Innovazione dei Processi*, Franco Angeli, Milano, 1993

DI MAGGIO, P. E POWELL, W.W., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality*, in *Organizational Fields*, *American Sociological Review*, 48, 1983

DOOLEY, K., *Organizational Complexity*, *International Encyclopedia of Business and Management*, M. Warner (ed.), London: Thompson Learning, 2002

FIorentino L., (a cura di), *Le Camere di commercio. Organizzazione e funzionamento*, Maggioli Editore, Rimini, 1997

FRICANO R., *Le Camere di commercio in Italia*, Franco Angeli, Milano, 1996

GIRARDI U., *Il sistema delle Camere di commercio tra pubblico e privato*, in *Disciplina del commercio XII*, Franco Angeli, Milano, 1992

GIRARDI U., *La legge di riordino delle Camere di commercio*, in *Disciplina del commercio I*, nuova serie, Franco Angeli, Milano, 1994

GREINER L.E., *Evolutions and Revolutions as Organisation Grow*, *Harvard Business Review*, July-August 1972

HIRSCHMAN AO., *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline*, in *Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press, 1970

HJERN E PORTER, *Implementation Structures: A New Unit of Administrative Analysis*, in *Organisation Studies*, 2/3, 1981; trad.it. *Le strutture di implementazione: una nuova unità di analisi amministrativa*, in *Logiche di azione organizzativa*, a cura di S. ZAN, Bologna, Il Mulino, 1988, pp. 335-53

ISETT K. R. & PROVAN K.G., *The Evolution of Dyadic Interorganizational Relationships*, in a *Network of Publicly Funded Nonprofit Agencies Journal of Public Administration Research and Theory* 15, 2005

LAWRENCE, P.R., & J. W. LORSCH, *Organization and Environment: Differentiation and Integration*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1967

MOLTENI F., *Camere di commercio industria e agricoltura*, in *Enciclopedia del Diritto*, vol. V, Giuffrè, 1959

OUCHI W.G., *A Framework for Understanding Organizational Failure*, in *The Organizational Life Cycle*, a cura di J.R.Kimberley e R.H.Miles, San Francisco, Jossey Bass, 1980; trad.it. *Uno schema per comprendere il fallimento dell'organizzazione*, in *Logiche di azione organizzativa*, a cura di S. Zan, Bologna, Il Mulino, 1988, pp. 217-50

PERROW, C., *Organizational analysis: A sociological view*, Belmont, CA: Wadsworth, 1970

PERULLI P. E CATINO M., *Tra Organizzazione e Istituzione. La Riforma delle Camere di commercio e le nuove tendenze del sistema di rappresentanza degli interessi: i casi della Lombardia e dell'Emilia-Romagna*, IRSO, Roma, 1999

PFEFFER, J., & SALANCIK, G.R., *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978

PODOLNY J.M. & PAGE K.L., *Network forms of organizations*, *Annual Review of Sociology*, 24, 1998

POWELL W.W. & DIMAGGIO P.J. (editors), *The New Institutionalism*, in *Organizational Analysis*. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991

SANGALLI C., *Prefazione*, in BILANCIA P., PIZZETTI F., *Studio sulle autonomie funzionali*, Copygraph, 2000

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

SCHEIN E.H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1985

SCHEIN E.H., *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980

SCHEIN E.H., *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, Addison-Wesley, Reading, 1999; trad.it. *La consulenza di processo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2001

SELZNICK P., *TVA and the Grass Roots; a Study in the Sociology of Formal Organization*, Berkeley, University of California Press, 1949; trad. it. *Pianificazione regionale e partecipazione democratica. Il caso della Tennessee Valley Authority*, Milano, Angeli, 1974

SIMON H.A., *Administrative Behaviour*, trad. it. *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1957

SIMON H.A., *The Science of the Artificial*, Cambridge MA, MIT Press, 1969; trad. it. *Le scienze dell'artificiale*, Il Mulino, Bologna, 1988

THOMPSON J.D., *Organisations in Action*, New York, McGraw Hill, 1967; trad. it. *L'azione organizzativa*, Torino, Petrini, 1988

UNIONCAMERE, *Rapporto 2005 sul Sistema Camerale-Strutture e servizi per l'impresa-L'istantanea del Sistema*, Copygraph, Roma, Luglio 2005

WEICK K., *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*, *Administrative Science Quarterly*, n. 21, 1976; trad. it. *Le organizzazioni scolastiche come sistemi a legame debole*, in *Logiche di azione organizzativa*, a cura di S. Zan, Bologna, Il Mulino, pp. 355-79, 1988

WEICK K., *Sense making in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995

WILLIAMSON O.E., *Markets and Hierarchies*. New York: Free, 1975

