



**LINEE STRATEGICHE PLURIENNALI E OBIETTIVI COMUNI DEL SISTEMA CAMERALE
DELL'EMILIA-ROMAGNA: AGGIORNAMENTO AL 2011**

Bologna, 2 novembre 2009

1. Premessa

Il documento sulle linee strategiche pluriennali del sistema camerale regionale – il primo è stato approvato alla fine del 2006 - assolve a una funzione di **indirizzo politico**. Con le linee pluriennali l'Unioncamere Emilia-Romagna costruisce un riferimento per i programmi di attività degli enti camerali e definisce il quadro degli obiettivi comuni e delle azioni per contribuire a elevare la competitività dell'economia regionale. Si tratta di un documento di ampio respiro, che indica le direttrici di marcia della rete delle strutture camerali dell'Emilia-Romagna. L'impianto generale del documento per il triennio 2007-2009 presenta, a ben vedere, una sostanziale validità e attualità. L'aggiornamento fino alla scadenza del mandato del Consiglio di amministrazione dell'Unioncamere Emilia-Romagna (giugno 2011), presenta pertanto elementi di **continuità** con gli obiettivi strategici del triennio precedente. Vanno considerati ancora validi – pur con gli aggiornamenti legati all'evoluzione del contesto esterno di riferimento e ai risultati raggiunti - gli obiettivi comuni e le opzioni strategiche fissati alla fine del 2006. Si tratta di scelte che hanno ispirato le linee annuali di attività dell'Unione regionale, con conseguente raggiungimento di molte delle tappe intermedie programmate.

Tracciando in sintesi un bilancio dei risultati conseguiti nel triennio rispetto agli obiettivi programmati, in tema di **"rafforzamento delle Unioni regionali"** sono state intensificate "le collaborazioni con le Unioni dei territori limitrofi", stipulando protocolli d'intesa con i sistemi camerali della Toscana e delle Marche; è stata, parallelamente, impostata un'attività di coordinamento che ha consentito il confronto dei programmi di intervento adottati nei più significativi contesti regionali. Anche sul versante della **"interlocuzione con le istituzioni"** e delle **"alleanze con il mondo associativo"** si è registrata la stipula di accordi di collaborazione con la Regione, con UPI e ANCI Emilia-Romagna, con le Centrali cooperative, la Confservizi e il Forum del Terzo settore. Si è inoltre sviluppata la collaborazione con il Tavolo regionale dell'imprenditoria e con la Confindustria, soprattutto in materia di infrastrutture per il trasporto delle merci.

Unioncamere ha inoltre supportato, insieme alla Regione e al mondo associativo, lo sviluppo dell'attività dei Confidi regionali, impostando indirizzi strategici con le Camere di commercio per convogliare il supporto verso il sistema di garanzia regionale: gli enti camerali hanno accompagnato i consorzi fidi nel percorso di concentrazione e specializzazione delle strutture finalizzato all'iscrizione all'elenco speciale dell'articolo 107 del Testo Unico Bancario. L'impegno dal sistema camerale per garantire, aderendo ai protocolli di collaborazione promossi dalla Regione, adeguati flussi creditizi alle PMI si è intensificato dopo l'insorgere della crisi finanziaria internazionale.

Quanto alle attività che afferiscono alla **dimensione comunitaria**, è stato ben avviato il programma di attività del consorzio interregionale SIMPLER, che opera nell'alveo della nuova rete europea integrata per l'innovazione e per l'informazione verso le imprese. Il potenziamento delle iniziative di **monitoraggio dell'economia** si è concretizzato nell'avvio degli osservatori regionali sul **project financing** e sul **credito**. Relativamente alla **ricerca di efficienza ed economie di scala** attraverso i **servizi associativi con dimensione regionale**, sono stati reimpostati e potenziati il Piano formativo per il personale camerale e il Servizio legale. E' stato inoltre costruito, adottando una logica di **benchmarking**, il **bilancio sociale di sistema**, attraverso un'aggregazione dei bilanci delle nove Camere di commercio, delle loro aziende speciali e dell'Unione regionale, riclassificando gli interventi a seconda della destinazione e della tipologia. Per tale via il sistema camerale comunica agli **stakeholders** il valore aggiunto e l'impatto sull'economia regionale derivanti dalle proprie attività e le modalità con le quali sono stati determinati. Sul versante infine delle **scelte organizzative e di gestione delle risorse umane** interne all'Unione regionale, partendo dai risultati del progetto di **balanced score card**, sono stati ridefiniti l'organigramma, i contenuti operativi delle Aree di attività e le modalità di gestione dei progetti speciali.

2. Linee guida e obiettivi comuni del sistema camerale

Le strategie pluriennali aggiornate alla metà del 2011 - l'arco di tempo che manca al rinnovo delle cariche dell'organismo direttivo dell'Unione regionale - costituiscono il quadro di riferimento strategico per l'elaborazione dei programmi annuali di attività e, pur tenendo conto degli obiettivi raggiunti nel precedente triennio, confermano molte delle linee guida alla base del precedente documento strategico:

- lo **sviluppo delle partnership** del sistema camerale muovendosi su una duplice direzione: da un lato aggiornare gli accordi in scadenza ed estendere la platea dei soggetti con i quali attivare specifiche linee di collaborazione, a cominciare dalla costruzione di sinergie con ANCE ed ATECAP per l'attuazione del piano casa regionale, per contribuire al rilancio del settore delle costruzioni; dall'altro lato, l'attuazione dei protocolli di collaborazione stipulati con un ampio arco di soggetti pubblici e associativi e con altre strutture camerali;
- le **politiche di rete** per contribuire a **uscire dalla crisi** e per **rilanciare lo sviluppo**, elevando la competitività delle imprese, in particolare attraverso il rafforzamento delle leve dell'innovazione e della qualità, il sostegno alle forme di aggregazione tra imprese e al potenziamento dei sistemi di garanzia consortile per il credito, le iniziative integrate di accompagnamento nei mercati internazionali;
- la **costruzione di un contesto esterno più favorevole per le imprese**, idoneo ad elevare la competitività dell'economia regionale e delle imprese attraverso la comunicazione unica per "l'impresa in un giorno", le strumentazioni telematiche per la semplificazione amministrativa, lo sviluppo delle infrastrutture utilizzando le potenzialità del **project financing** che estende le modalità di collaborazione tra pubblico e privato, i servizi per la regolazione del mercato;
- **l'integrazione delle banche dati e dei sistemi informativi**, per potenziare il monitoraggio dell'economia regionale e offrire una bussola per orientare gli interventi pubblici, attraverso un'ampia gamma di strumenti a supporto delle valutazioni sull'andamento della congiuntura economica e sull'impatto delle normative di settore.

All'interno delle suddette linee guida sono riproposte – debitamente riviste ed aggiornate – le azioni che in questo triennio sono risultate efficaci e di maggior impatto. Ad esse si affiancheranno nuove azioni in grado di intercettare e dare forza a quegli aspetti che i cambiamenti socio-economici in atto stanno eleggendo a nuovi **driver** dello sviluppo del territorio. **Green economy**, economia civile, responsabilità sociale d'impresa, clima aziendale e benessere del lavoratore sono alcuni degli aspetti destinati ad avere un ruolo rilevante nell'economia delle province emiliano-romagnole. Soprattutto la **green economy** – come si vedrà più avanti - può costituire una delle opportunità per la crescita nei prossimi anni.

In considerazione dell'importanza del lavoro in rete per tutti gli enti camerali, il presente documento tiene inoltre conto delle **priorità strategiche triennali** del sistema camerale impostate a livello **nazionale** che risultano, a ben vedere, coerenti con l'impianto programmatico adottato in ambito regionale. L'aggiornamento per il successivo triennio, da parte dell'Unioncamere italiana, del documento con le "Strategie e linee di sviluppo del sistema camerale 2007-2009" risulta ormai in via di completamento e dovrebbe essere articolato, in sintesi, su **tre pilastri**:

- **l'innovazione** e la **qualità** come leve competitive per il rilancio dei territori;
- la regolazione del mercato e la tutela del **made in Italy**;
- il **rinnovamento** del sistema camerale, che riguarda soprattutto le Camere italiane (in vista del traguardo della riforma della legge 580 che nel lontano 1993 aveva ridefinito l'assetto degli enti camerali), ma interessa anche la rete internazionale che include le Camere europee, le Camere italiane all'estero, con la loro peculiare caratteristica di binazionalità, e le Camere miste.

Nel **primo** pilastro delle linee programmatiche della rete camerale a livello nazionale per il triennio 2010-2012 saranno previste diversificate tipologie di intervento, unificate dall'obiettivo di elevare la competitività dei sistemi locali di impresa: la semplificazione amministrativa, l'accesso al credito, l'infrastrutturazione materiale e immateriale, la valorizzazione del capitale umano e l'alta formazione, il marketing territoriale per l'attrazione non solo di investimenti, ma anche di cervelli ed alte professionalità. Dovrebbero rientrare nel **secondo** raggruppamento di priorità lo sviluppo delle soluzioni extra-giudiziali delle controversie, per dare più certezza ai rapporti tra le imprese e tra queste e i consumatori riducendo i tempi e i costi del ricorso alla giustizia civile, e un progetto per valorizzare la ristorazione italiana nel mondo. Tra le impegnative sfide implicite nel **terzo** pilastro va in primo luogo incluso il varo della riforma della legge 580 che risale al lontano 1993: una "riforma della riforma" ben calibrata e all'altezza dei problemi dovrebbe accompagnare una nuova fase di sviluppo del sistema camerale, chiamato a confrontarsi con un quadro nazionale contrassegnato dal varo del federalismo fiscale e dal crescente protagonismo delle Regioni. Da non trascurare per l'insieme della rete camerale le nuove opportunità e responsabilità connesse con la nomina, operativa dal gennaio 2010, di un Presidente italiano (affiancato da un Segretario generale della stessa nazionalità) alla guida di Eurochambres, l'associazione di rappresentanza delle Camere europee. L'effettiva

operatività della nomina coinciderà, tra l'altro, con una nuova fase di vita dell'Unione europea allargata a 27 Stati, grazie all'imminente ratifica del Trattato di Lisbona.

Una volta richiamati gli obiettivi comuni della rete camerale fissati nella precedente programmazione pluriennale a livello regionale e in quella (ancora in gestazione) a livello nazionale, al centro dell'aggiornamento al 2011 delle linee strategiche vanno collocate con particolare forza **due tipologie di azioni**, particolarmente attuali e tra loro interconnesse: la ricerca di più elevati gradi di efficienza nell'azione amministrativa; l'estensione dei processi di semplificazione amministrativa attraverso l'entrata a pieno regime della comunicazione unica. A fronte delle durature conseguenze della grave crisi dell'economia internazionale sia nelle riflessioni sulla riforma della legge 580 che nel dibattito più generale sul ruolo degli enti pubblici, ha acquistato rilevanza l'esigenza di produrre valore aggiunto sui versanti dell'efficacia amministrativa e dell'efficienza economica, malgrado i crescenti vincoli sulla disponibilità di risorse umane e finanziarie imposti nel nostro paese alle pubbliche amministrazioni. In una fase nella quale tutti gli attori sono chiamati a lavorare d'iniziativa per velocizzare la fuoriuscita dalla crisi e consolidare la ripresa, anche gli enti camerale devono continuare a impegnarsi "a fare la loro parte", migliorando le prestazioni fornite alle imprese e ai consumatori e perseguendo l'obiettivo di contenere i costi.

Una delle possibili modalità di risposta a tale esigenza consiste nella **ricerca di economie di scala** e di **specializzazione** sul versante dei **servizi associativi**. Può concorrere a raggiungere tale impegnativo risultato **la progettazione e costruzione, inizialmente in via sperimentale, di servizi comuni** che, se svolti in una dimensione regionale, possono elevare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa. Si può parallelamente impostare attraverso l'avvio di progetti pilota un lavoro **coordinato di razionalizzazione delle procedure** adottate dagli enti camerale, in modo da ridurre i tempi e semplificare i processi lavorativi. Un tema particolarmente attuale, ad esempio, è quello della riduzione dei tempi di pagamenti dei fornitori degli enti camerale. Ulteriori riflessioni si possono sviluppare per costruire, sempre adottando logiche di coordinamento, un **assetto a geometria variabile di alcune competenze**, sperimentando ad esempio l'affidamento congiunto solo ad alcuni soggetti della rete camerale di funzioni che richiedono particolare specializzazione e ricerca di massa critica, in alternativa alla loro meccanica riproposizione in ogni punto della rete camerale. Logiche di questo tipo potrebbero essere, ad esempio, applicate in tema di servizi di regolazione del mercato, per i quali sono richiesti non trascurabili investimenti da parte di ogni ente camerale, a fronte di una crescita ancora troppo lenta della domanda di "giustizia alternativa".

Si tratta di linee di lavoro coerenti con le direttrici dell'appena varato decreto di attuazione della legge n. 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. Tale normativa rende indispensabile per gli enti camerale un processo di revisione, entro il dicembre 2010, dei controlli interni e dei sistemi di valutazione e misurazione delle performances (anche adottando logiche di condivisione degli strumenti in ambito regionale), nonché degli istituti di valorizzazione del merito, della qualità del lavoro e della produttività. Anche in Emilia-Romagna, gli enti camerale intendono impegnarsi, come emerso nella recente **Convention** dei Segretari Generali di Piacenza, per garantire un adeguamento tempestivo ed efficace alle previsioni del decreto, nonché coerente con le specificità e le caratteristiche distintive degli enti camerale. Le Camere di commercio in Emilia-Romagna hanno già effettuato, sulla base della direttiva ministeriale del marzo 2004 sulla "Rilevazione della qualità percepita dai cittadini", periodiche rilevazioni della qualità dei servizi percepita dalle imprese e iniziative per sviluppare la cultura della misurazione e del miglioramento continuo della qualità. Conoscere le aspettative dei destinatari è una condizione indispensabile per costruire indicatori di misurazione e di verifica della qualità degli interventi pubblici. Verso questa direzione il sistema camerale emiliano-romagnolo si è mosso da diversi anni e ha adottato uno strumento condiviso come la piattaforma CRM "Ciao Impresa" che consentirà, se sfruttata in tutte le sue potenzialità, di sviluppare un prezioso canale on-line di dialogo bidirezionale con le imprese coinvolte.

Altrettanta rilevanza assume, ai fini del perseguimento di obiettivi comuni di **semplificazione amministrativa**, l'entrata in vigore dal 2010, obbligatoria e generalizzata per tutte le tipologie di impresa, della **comunicazione unica** per la nascita delle imprese, sicuramente un passo significativo in questa direzione. Ma, più in generale, il sistema camerale è consapevole che i tempi per la conclusione dei procedimenti amministrativi, soprattutto la certezza che essi vengano rispettati, determinano un impatto rilevante sulla competitività delle imprese. Di qui l'esigenza di adottare politiche coordinate di **miglioramento delle performances** da parte degli enti camerale, tenendo presente che l'utilizzo su

grande scala della telematica e della firma digitale ha fortemente contribuito in questi anni a migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa camerale, anche se si possono sicuramente prefigurare ulteriori margini di miglioramento. Lo sviluppo della firma digitale e del ricorso alle pratiche telematiche deve soprattutto essere diffuso nei confronti dell'artigianato e, in generale, delle imprese individuali, considerato che nei confronti delle società più strutturate gli enti camerali hanno ormai stabilito consolidati rapporti basati sulla "dematerializzazione" degli adempimenti amministrativi.

A fronte della validità delle scelte finora adottate, le strategie aggiornate al 2011 confermano in sintesi un'articolazione su **due assi portanti**: sul versante **esterno**, il potenziamento della collaborazione del sistema camerale con le istituzioni e con il mondo associativo; sul versante **interno**, lo sviluppo dell'attività di coordinamento, di supporto i servizi comuni per le Camere associate. L'obiettivo che unifica le strategie del sistema camerale dell'Emilia-Romagna consiste, a ben vedere, nella messa in campo di uno specifico apporto per elevare il grado di competitività dell'economia regionale, al fine di uscire più velocemente dalla crisi e riprendere a camminare su un sentiero di sviluppo. E' questo il tema **trasversale** che orienta e unifica linee di lavoro radicate nelle Camere di commercio, l'anello di congiunzione delle scelte sia sul versante promozionale che su quello più strettamente amministrativo.

3. La revisione della legge di riforma dell'istituto camerale

La collaborazione con la Regione dovrà allargarsi a breve anche in Emilia-Romagna alla questione della riforma della normativa statale che regola l'attività degli enti camerali, per renderla più funzionale sia all'assetto costituzionale delle competenze nelle materie economiche che alle accresciute funzioni degli enti camerali. A distanza di sedici anni dal varo della normativa statale che ha riformato dopo una lunga attesa l'istituto camerale, il Governo è stato delegato ad emanare, entro il 13 febbraio 2010, **d'intesa** con la Conferenza Stato-Regioni, un decreto legislativo per la riforma della legge 580/1993. Il sistema camerale è impegnato ad avanzare proposte, prendendo a riferimento la bozza di provvedimento per il **restyling della legge di riforma** predisposta dal Ministero dello sviluppo economico. Il passaggio con maggiori aspetti di criticità per il varo della riforma entro la scadenza, evitando una proroga dei termini, è l'acquisizione dell'intesa con le Regioni in sede di Conferenza permanente. Fino al recente sblocco del Patto triennale sulle risorse per la spesa sanitaria il Fondo sanitario, per circa quattro mesi le Regioni avevano infatti sospeso il confronto con il Governo su tutti i temi di iniziativa comune. A impostare il confronto con le Regioni possono contribuire le indicazioni della sentenza della Corte costituzionale n. 374/2007, nella quale si conferma che le Camere di commercio svolgono funzioni con disciplina unitaria, in quanto collegate a competenze rimaste nella sfera esclusiva dello Stato, anche dopo la riforma costituzionale del 2001. La Corte Costituzionale ha, ad esempio, sottolineato efficacemente nella sentenza che la funzione di tenuta del Registro imprese "deve essere esercitata sulla base di una disciplina uniforme, al fine di realizzare condizioni di mercato caratterizzate da trasparenza e stabilità informativa su tutto il territorio nazionale". Come conseguenza, resta al legislatore statale (e non alle Regioni) la competenza di regolare tali funzioni e la disciplina organizzativa dell'istituto camerale.

La "riforma della riforma" prende le mosse dalle conseguenze della riforma costituzionale del 2001, con il rovesciamento dell'articolo 117 sulle competenze delle Regioni, e dal varo della legge n. 42 del maggio 2009 sul federalismo fiscale, che potrebbe rivelarsi un passaggio importante, pur con un'attuazione differita nel tempo, nella lunga transizione del nostro ordinamento verso un assetto più razionale e compiuto imperniato sul decentramento delle competenze. Senza trascurare le indicazioni della sentenza della Corte costituzionale n. 374/2007, con la conferma che le Camere di commercio svolgono funzioni con **disciplina unitaria**, in quanto collegate a **competenze rimaste nella sfera esclusiva dello Stato**, anche dopo la riforma costituzionale del 2001; di conseguenza, è rimasta nelle mani del legislatore statale la competenza per regolare tali funzioni e la disciplina organizzativa dell'istituto camerale. In considerazione di questo scenario, l'Unioncamere Emilia-Romagna ha assegnato rilevanza a un tema finora trascurato dalla normativa statale: la dimensione regionale delle **iniziative camerali**. Tenendo conto che le principali competenze in materia di sviluppo sono state ormai attribuite alle Regioni, va perseguito il rafforzamento delle Unioni regionali, che presentano tuttora caratteristiche troppo differenziate nelle diverse realtà territoriali di riferimento. In attesa di interventi normativi, nel breve termine l'Unioncamere Emilia-Romagna continuerà a operare per stimolare un più elevato livello di coordinamento delle iniziative tra le Unioni regionali, incentivando il confronto tra le esperienze in atto nei diversi contesti territoriali e la circolazione delle iniziative innovative.

Sulle modalità per potenziare la dimensione regionale della rete camerale, indicazioni importanti sono inserite nel parere tecnico predisposto nell'ottobre 2009 dalla Consulta nazionale dei Segretari Generali sui contenuti del decreto legislativo di riforma della 580, ora all'esame del Comitato ristretto dei Presidenti per la riforma della legge 580 attivato dal Comitato esecutivo dell'Unioncamere nazionale. Ma già nelle citate "Strategie e linee di sviluppo del sistema camerale 2007-2009", approvate nell'Assemblea dell'Unioncamere italiana del 5 dicembre 2006, si sottolineava – ma tali indicazioni sono finora rimaste sostanzialmente sulla carta - che il sistema camerale deve tener conto "del nuovo assetto istituzionale federalista, attraverso un rafforzamento (utilizzando ad esempio strumenti come il fondo perequativo) del ruolo delle Unioni regionali, quali naturale interfaccia delle Regioni". Nella sezione dedicata al restyling della legge 580 si ribadiva che "in linea con i mutamenti istituzionali degli ultimi anni, è necessario rafforzare il livello regionale del sistema camerale e dunque le Unioni regionali". Una particolare rilevanza veniva attribuita al ruolo delle Unioni regionali nel diffondere la cultura dell'innovazione, nelle politiche per il Meridione e negli interventi finanziati con i Fondi strutturali, strumenti importanti per ridurre il divario tra le Regioni e favorire la coesione economica e sociale. Soprattutto al fine di diffondere la cultura dell'innovazione, è considerato nel documento "decisivo il rafforzamento dell'interazione e lo sviluppo dell'integrazione tra l'Unione, le Confederazioni nazionali, le Unioni regionali, le Camere di commercio, il Centro Studi e l'attuale Tagliacarne". Relativamente ai Fondi strutturali, l'obiettivo da perseguire consisteva nell'accrescere "quantitativamente e qualitativamente, tramite la rappresentanza delle Unioni regionali, la presenza camerale nei tavoli locali di concertazione" per la programmazione comunitaria.

Il potenziamento della dimensione regionale delle iniziative della rete camerale si intreccia con un tema altrettanto rilevante per contribuire alla competitività del sistema delle imprese: la ricerca di **efficienza** ed economie di scala nell'esercizio (anche in forma associata) di alcune funzioni camerale, a cominciare da quelle amministrative e di regolazione del mercato. Per garantire l'efficienza e l'efficacia dell'azione svolta e dei servizi resi dagli enti camerale, andrebbero individuate soglie dimensionali (in termini di bacino di imprese) o di equilibrio finanziario al di sotto delle quali prevedere modalità di incentivazione della cooperazione tra le Camere nella gestione delle attività. In questa ottica, anche il Fondo di perequazione potrebbe riacquistare l'originaria funzione di potente strumento che tiene insieme le esigenze di solidarietà tra territori e di efficienza nell'erogazione dell'attività amministrativa di base, di comune interesse per le imprese. Parallelamente, per elevare l'**efficacia** degli interventi di promozione degli enti camerale si deve garantire certezza operativa alle aziende speciali, prezioso luogo di innovazione delle attività camerale, oggi frenate da vincoli e dubbi normativi. Soprattutto per alcune funzioni come l'internazionalizzazione e l'innovazione, le aziende speciali potrebbero utilmente diventare aziende intercamerale, per evitare una costosa proliferazione di strutture e la sovrapposizione degli interventi.

4. Lo scenario economico di riferimento

L'evoluzione della crisi economica internazionale, con l'esaurimento della fase più acuta della recessione e la parallela evidenziazione dei primi segnali di inversione di tendenza, riflette l'interazione di diversi fattori, la cui sovrapposizione può determinare esiti tuttora difficili da decifrare. Pur nella complessità dello scenario, si può tentare di portare a sintesi i diversi elementi, al fine di cogliere alcuni degli elementi più significativi delle tendenze evolutive. In particolare, è evidente che l'andamento dell'economia italiana resta fortemente condizionato dall'evoluzione del quadro macroeconomico internazionale, con poche opportunità di seguire traiettorie sganciate dalla congiuntura europea. Preoccupante è peraltro che in questo quadro l'economia del nostro paese mantenga un significativo e strutturale gap di crescita rispetto alle economie avanzate. La dimensione della crisi misurata in termini di riduzione del PIL si è rivelata più pesante nel nostro paese, e probabilmente anche l'intensità della ripresa risulterà inferiore. Il fatto che l'Italia sia stata più colpita dalla crisi, almeno prendendo a riferimento la dimensione delle perdite di prodotto, si inquadra certamente all'interno di una tendenza di fondo in corso da diversi anni.

La recessione si è andata a sovrapporre per l'Italia ad un trend già molto debole, generando una pesante caduta del PIL. Anche se non va trascurato il richiamo della commissione insediata dal presidente francese Sarkozy ad andare oltre "la religione delle cifre", vale a dire oltre il PIL inteso come strumento esclusivo per misurare la crescita economica. Il "Rapporto sulla performance economica e il progresso sociale" della commissione presieduta da Stiglitz evidenzia appunto che il Pil non è stato concepito come uno strumento di misura del benessere ed è da più parti giudicato un indicatore economico sempre meno esaustivo. In effetti in termini di quantificazione dell'impatto della crisi sull'occupazione e sulla ricchezza delle

famiglie, finora si è registrata nel nostro paese una tenuta mediamente più elevata rispetto agli USA, alla Spagna e alla Gran Bretagna, che pure esibiscono migliori performances misurate in termini di PIL. Anche se, come vedremo più avanti, non possiamo trascurare il ritardo temporale con il quale nel nostro paese gli effetti negativi della crisi tendono a trasmettersi al mercato del lavoro.

E' inoltre da tener presente un secondo aspetto: la crisi ha colpito in maniera particolarmente intensa l'industria. Non stupisce che fra le economie avanzate siano state caratterizzate da una recessione più grave proprio quelle caratterizzate da un maggiore peso dell'industria nell'economia: Germania, Giappone, Italia. Nel nostro paese la dimensione della recessione è stata accentuata dalla contrazione delle esportazioni e della domanda delle imprese, nelle componenti degli investimenti e del ciclo delle scorte, prima che nei comportamenti di spesa dei consumatori. Le famiglie, prese nel loro complesso, non hanno subito ancora completamente le conseguenze della crisi. Nel 2009, a fronte della caduta di occupazione e reddito che ha colpito in particolare le fasce più deboli della popolazione, parziali benefici sono stati determinati da una serie di fattori di sostegno che hanno attenuato le conseguenze della recessione.

Nel 2010 con tutta probabilità le famiglie non godranno più di questi sostegni, con una situazione che verrà ad aggravarsi soprattutto nell'Eurozona, dove le conseguenze occupazionali della recessione tenderanno a manifestarsi pienamente proprio nei prossimi mesi e dove senza politiche attive di bilancio proseguirà la diminuzione dell'occupazione autonoma e si accentuerà la caduta dell'occupazione dipendente, anche in relazione al fatto che un numero rilevante di occupati a termine potrebbero non ricevere il rinnovo del contratto. Il livello di disoccupazione nei 16 Paesi dell'Eurozona nel settembre 2009 ha raggiunto la percentuale del 9,7 per cento, il livello più alto dal gennaio 1999; in Italia si registra un livello inferiore alla media (7,4 per cento). Si stima che la caduta dell'occupazione continui fino al secondo trimestre del 2010. I più colpiti nel nostro paese saranno i lavoratori con i contratti a termine, privi di alcun tipo di protezione sociale, dato che non si è proceduto a una seria riforma degli ammortizzatori sociali. Da più parti si era proposto di evitare tale esito, particolarmente negativo per le giovani generazioni, cambiando il percorso d'ingresso nel mondo del lavoro: introducendo contratti a tempo indeterminato flessibili nella fase iniziale e allargando la copertura a tutti.

Tenendo conto degli ostacoli strutturali che prima della crisi frenavano lo sviluppo nel nostro paese, la ripresa dell'economia italiana sarà dunque molto lenta e nel breve termine si dovranno affrontare i riflessi sulla coesione sociale della crescita della disoccupazione. Nei primi mesi del 2009, nonostante i risultati positivi del "Patto per attraversare la crisi", promosso dalla Regione con l'adesione anche dell'Unioncamere, la cassa integrazione ordinaria è aumentata dell'820 per cento e quella straordinaria del 186 per cento. Si delinea insomma lo scenario di una **ripresa debole, lenta e senza lavoro**. Per meglio calibrare le proposte di aggiornamento delle strategie pluriennali si sono prese anche in considerazione le risultanze del monitoraggio effettuato dall'Unioncamere, in collaborazione con Prometeia, per quantificare l'impatto della crisi finanziaria internazionale sull'andamento dell'economia regionale e prevederne l'evoluzione a medio termine. Il monitoraggio ha evidenziato che l'Emilia-Romagna è tra i territori che più hanno risentito della crisi, perché l'economia regionale è caratterizzata da un'assai elevato grado di apertura ai mercati esteri. Anche se non va trascurato che l'impatto è stato molto diversificato nelle nove province, in considerazione delle diverse specializzazioni e vocazioni produttive dei territori.

Nel tratteggiare le prospettive a medio termine dell'economia dell'Emilia-Romagna, occorre partire da due considerazioni. La prima riguarda il "cosa ci aspetta" nel prossimo futuro. Cambiano i decimali, ma la sostanza rimane la stessa: tutti i principali istituti di ricerca concordano nel prefigurare per l'economia nazionale un triennio di modesta crescita. Ancora una volta la dinamica italiana risulterà più contenuta di quella di larga parte delle economie avanzate. Dall'andamento nazionale non si discosterà molto quello dell'Emilia-Romagna. Ad un 2009 di forte flessione (attorno al - 4,5 per cento) seguiranno anni di crescita nell'ordine dell'uno per cento; si tratta in ogni caso di livelli nettamente migliori rispetto alle stime del dato medio nazionale. Ma ragionare in termini di variazioni percentuali può risultare fuorviante; è preferibile raccontare quanto sta avvenendo in valori assoluti. Nel 2009 la ricchezza creata dalla regione, il PIL, in termini reali è tornata ai valori del 2004, un salto indietro di cinque anni. Il dato è ancora più significativo se ragioniamo in termini di ricchezza creata per abitante. Nel 2009 il PIL pro capite è tornato ai livelli del 1994: al netto dell'inflazione, la ricchezza creata da ciascun abitante è, in altre parole, la stessa di quindici anni fa.

Da tener presente inoltre che l'Emilia-Romagna si è in passato caratterizzata per un sentiero di sviluppo contrassegnato da elevati incrementi di produttività. Ma nel periodo più recente, pur mantenendosi

al di sopra della media nazionale, si è registrato un rallentamento della dinamica di crescita della produttività. La produttività del lavoro è nel lungo periodo il principale fattore alla base della crescita del PIL e del reddito per abitante anche in Emilia-Romagna. Secondo le stime elaborate da Prometeia, tra il 1971 ed il 2001, l'80 per cento del tasso di crescita dell'economia regionale è attribuibile alla dinamica della produttività. Il ruolo centrale svolto dalla produttività nello spiegare l'andamento del reddito per abitante rende tanto più preoccupante il rallentamento progressivo della dinamica della produttività, che si è manifestato sia a livello nazionale che in Emilia-Romagna. Nell'ultimo decennio in effetti la crescita della produttività ha presentato un forte rallentamento, solo in parte imputabile alla componente ciclica, vale a dire alle oscillazioni congiunturali dell'economia. La composizione settoriale dell'economia regionale e la struttura tecnologica del sistema produttivo influenzano a loro volta la ridotta crescita della produttività. Si presentano, in prospettiva, come un ulteriore aspetto di relativa difficoltà per riprendere a crescere con i ritmi del passato. Preoccupa soprattutto la dinamica della produttività del lavoro nell'industria, settore maggiormente colpito dalla crisi.

I numeri fotografano con chiarezza le difficoltà che stiamo attraversando. Tuttavia non riescono ad inquadrare ciò che sta dietro a questi modesti risultati: l'indebolimento del modello di sviluppo fin qui sperimentato. Nel perpetuo processo di metamorfosi strutturale ed organizzativa del nostro sistema economico vi sono sempre stati due punti fermi, due "fili rossi". Il primo è rintracciabile nell'evidenza che il successo della nostra regione nel corso dei decenni si è sempre correlato alla emersione di imprese leader capaci di orientare sotto il profilo direzionale e strategico l'agire di un gran numero di aziende di minori dimensioni. Le imprese leader ed un sistema di piccole realtà collegate in rete hanno consentito di ovviare alle limitazioni imposte dalla dimensione, hanno dato la possibilità – seppur indirettamente attraverso il legame con le imprese più strutturate – a larga parte delle aziende di essere presenti sui mercati esteri e di posizionarsi in prima linea sulla frontiera dell'innovazione.

Il secondo filo rosso riguarda un'altra tipologia di rete, quella sociale. Ripercorrendo l'esperienza dei sistemi locali emerge che si sono registrati crescita economica, coesione sociale e qualità della vita elevata dove si è riusciti a creare consenso, dove gli obiettivi e i valori sono stati condivisi. In questi territori si è realizzato un **circolo virtuoso** tra imprese e cittadini: la competitività delle prime assicurava il benessere sul territorio, l'elevata qualità della vita degli abitanti garantiva le condizioni più favorevoli per la creazione e la condivisione della conoscenza che, a sua volta, alimentava la crescita economica. Un circolo virtuoso completato da una buona amministrazione del territorio e da un sistema di welfare efficiente. Da segnalare come significativa conferma su questo punto che, in base ad elaborazioni del Sole 24 Ore e del Centro studi Sintesi basate sull'utilizzo di una versione sintetica del "**benessere interno lordo**"(BIL), uno degli indicatori alternativi al PIL suggeriti dalla citata commissione Stiglitz, ai primi due posti della classifica delle province italiane si insediano Forlì-Cesena e Ravenna, con Rimini all'ottavo posto e Parma al tredicesimo. Milano, la regina del Pil, deve accontentarsi nella nuova classifica del trentasettesimo posto. Per misurare il BIL sono stati presi in considerazione otto elementi: le condizioni di vita materiali, la salute, l'istruzione, le attività personali, la partecipazione alla vita politica, i rapporti sociali, l'ambiente, l'insicurezza economica e fisica.

Caliamo i due aspetti prima esaminati nel contesto socio-economico attuale. La difficile fase congiunturale sta interessando la quasi totalità delle imprese, anche quelle leader. La flessione delle aziende che fanno da traino all'intero sistema determina, in prima battuta, un calo complessivo della competitività di tutte le imprese ad esse collegate. Le imprese leader stanno operando una selezione ancora più rigida dei subfornitori (nonché una revisione delle condizioni economiche) e allo stesso tempo stanno aprendo ad aziende localizzate fuori dai confini locali. Quello che si sta verificando è un allentamento della rete che unisce le imprese locali. Non è solo la rete tra imprese ad indebolirsi. La loro minor competitività, associata alla trasformazione demografica, sta riducendo la capacità di assicurare benessere diffuso sul territorio. I sistemi locali dell'Emilia-Romagna hanno proseguito nel creare ricchezza, ma distribuendola in maniera meno omogenea rispetto al passato. Anche la rete sociale appare sempre meno capace di unire, l'economia segue strade sempre più lontane dalle istanze sociali, vi è uno smarrimento generale dovuto ad un'assenza di valori, ad un sistema di rappresentanza che fatica a rappresentare. Si potrebbe proseguire a lungo nel racconto di un modello che negli ultimi anni, sulla spinta della globalizzazione, ha iniziato a deviare dai suoi due fili rossi, dando spazio ai legittimi interessi individuali, ma facendo fatica a ostacolare le tendenze generali all'indebolimento della dimensione relazionale e di quella sociale, causate anche da una sempre più sperequata distribuzione dei redditi e della ricchezza.

5. Costruire una nuova fase di sviluppo all'insegna della green economy

In sintesi, dall'analisi del contesto economico si evidenzia che, esaurita la fase più acuta della crisi, anche in Emilia-Romagna è all'ordine del giorno, come attestano i lavori preparatori per l'impostazione del nuovo Piano territoriale Regionale - sul quale si tornerà più avanti -, la costruzione di una nuova fase di sviluppo imperniata sulla centralità della tematica della **green economy** e, più in generale, su una diversa **coniugazione del rapporto virtuoso** finora instauratosi **tra società, economia, istituzioni**. L'esaurirsi della funzione di traino nell'economia internazionale di settori come quello automobilistico e la frenata del mercato immobiliare richiederebbero l'elaborazione a livello nazionale di indirizzi integrati per impostare nei diversi contesti territoriali una **politica industriale** in grado di offrire alle imprese indirizzi di riferimento e risorse per pilotare i necessari **processi di riconversione e ristrutturazione**.

Anche in Emilia-Romagna le istituzioni, i soggetti associativi, le imprese sono chiamati a lavorare d'iniziativa per consolidare la ripresa e accelerare il ritmo dello sviluppo. La **green economy**, l'industria delle tecnologie innovative per i sistemi urbani e la mobilità, del risparmio energetico, dell'utilizzo di fonti rinnovabili e della riqualificazione del sistema di produzione elettrica, dell'eco-edilizia (con il miglioramento delle prestazioni energetiche degli edifici) e dell'agro-energia può costituire un nuovo asse di sviluppo, oltre la crisi. Perché possa decollare anche in Emilia-Romagna un **green new deal**, molto dipenderà dalla capacità delle istituzioni, dei soggetti associativi e del mondo imprenditoriale di rispondere in maniera integrata ed efficace alle sfide poste dal nuovo scenario economico.

Il sistema camerale, prezioso punto di riferimento per le imprese, intende contribuire a raggiungere un obiettivo così impegnativo, condividendo l'importanza di costruire una nuova fase di sviluppo basata sul contenimento dei consumi energetici e sull'utilizzo delle energie rinnovabili. Anche in considerazione del fatto che, in base agli obiettivi fissati dall'Unione Europea, l'Italia deve triplicare la loro incidenza, passando dal 5,2 per cento del 2005 al 17 per cento del 2020; uno sforzo consistente che anche in Emilia-Romagna deve vedere al lavoro un ampio fronte di soggetti, prendendo a riferimento la recente normativa varata dalla Regione. Come sottolineato nel Rapporto 2009 della Fondazione per lo sviluppo sostenibile, per raggiungere tale obiettivo si dovrà puntare sulle energie rinnovabili, il cui importo andrà triplicato, e sui biocarburanti, facendo sì che un chilowattora ogni tre di elettricità consumata nel 2020 provenga da fonti rinnovabili.

Per far crescere le energie rinnovabili nel prossimo decennio sono necessari provvedimenti di competenza statale, come quelli per gli incentivi e per le reti, ma senza un forte impegno delle Regioni l'obiettivo della direttiva europea sarebbe impraticabile. Importante anche il ruolo dei Comuni: ben 577 Comuni italiani (con una popolazione di 17 milioni circa di abitanti) hanno già adottato linee guida e regolamenti ad hoc per risparmiare energia, diminuire le emissioni inquinanti, riciclare materiali da costruzione attraverso i regolamenti edilizi comunali. L'Emilia-Romagna è (insieme a Lombardia, Veneto, Lazio, Friuli Venezia Giulia e Liguria) nel gruppo delle regioni più popolate e sviluppate, ma dotate di scarse fonti rinnovabili, ma è già riuscita a completare la riconversione a metano delle centrali-termoelettriche presenti sul territorio e alimentate in passato a olio combustibile e risulta collocata al terzo posto per potenza fotovoltaica installata. Cresce anche con buon ritmo la tecnologia della cogenerazione, decisiva per combinare produzione di calore e di energia elettrica: secondo il piano energetico regionale dovrà svilupparsi non solo negli impianti di produzione, ma anche negli edifici (micro generazione) e nell'industria (trigenerazione). Al tema energetico fa anche riferimento il Piano di sviluppo rurale che ha previsto nuove misure per l'agro-energia: saranno realizzati impianti direttamente nelle imprese agricole per sfruttare biogas, biomasse, fotovoltaico. Il piano di riconversione del comparto bieticolo-saccarifero ha definito inoltre la trasformazione di alcuni zuccherifici in impianti di produzione elettrica con biomasse.

6. La collaborazione con la Regione: le indicazioni del PTR e del DUP

Il sistema camerale intende continuare a operare a medio termine con logiche e metodi improntati alla ricerca di un'ampia convergenza strategica e operativa tra attori pubblici, associativi e forze imprenditoriali. L'attenzione prioritaria sarà riservata all'attuazione delle nove linee di attività nelle quali si articola l'**Accordo quadro per una nuova fase di sviluppo e per la competitività dell'economia**, in

via di sottoscrizione tra Regione ed enti camerali, che aggiorna quello dell'aprile 2006. L'Accordo quadro del 2006 si è rivelato, insieme all'intesa con l'UPI Emilia-Romagna, un importante punto di riferimento per i programmi di attività delle Camere di commercio ed è stato integrato da una serie di protocolli di collaborazione con i singoli Assessorati, alcuni dei quali in via di ridefinizione. Alla fine del 2009 scadono, in particolare, l'Intesa quadriennale per il turismo e il Protocollo triennale con l'Assessorato all'agricoltura per la promozione all'estero dei prodotti di qualità.

Le linee guida del nuovo Accordo quadro triennale in via di firma, la cui fase attuativa più rilevante coinciderà con l'avvio della nuova legislatura regionale, successivamente alle elezioni del marzo 2010, tengono conto: a) dell'impostazione del Piano Territoriale Regionale e del Documento Unico di Programmazione, che esplicitano gli assi strategici a medio termine della strategia regionale; b) del Protocollo di collaborazione e della Dichiarazione congiunta del gennaio 2009 tra le Regioni della Lombardia e dell'Emilia-Romagna per l'avvio di una collaborazione istituzionale, per promuovere e integrare le reti di eccellenza delle due Regioni e per lo sviluppo di progetti e attività di interesse comune finalizzati all'Expo 2015 e a ottimizzarne le ricadute territoriali; c) dell'esigenza di rinnovare l'Intesa quadriennale sul turismo e il Protocollo triennale per la promozione dei prodotti agroalimentari, perseguendo tra l'altro l'obiettivo di valorizzare in maniera più coordinata il turismo e i prodotti agroalimentari di qualità dell'Emilia-Romagna,, attraverso interventi di promozione all'estero impostati ricercando crescenti sinergie anche attraverso il coinvolgimento dell'APT Servizi, la società partecipata dalla Regione e dal sistema camerale.

Al fine di aggiornare i contenuti della collaborazione con la Regione, il sistema camerale ha seguito con attenzione e spirito propositivo la fase di predisposizione del nuovo Piano territoriale, in via di approvazione nelle battute finali della legislatura regionale. L'impostazione del PTR ha preso le mosse da un articolato percorso di ascolto delle diversificate esigenze dei territori, per raccogliere e censire pensieri, idee e progetti. Il Piano territoriale è del resto l'atto più rilevante per una regione, nel quale si esprime il disegno strategico che ne orienterà il cammino per gli anni successivi. Un Piano che si misura non solo nella capacità di fare sintesi degli strumenti di programmazione esistenti, ma soprattutto nella capacità di proporre una visione unitaria, a medio termine, della "regione che vogliamo diventare".

Con il PTR la Regione mette l'accento sulle priorità attorno alle quali impostare il lavoro per i prossimi anni e quindi, presumibilmente, il programma della nuova legislatura, in caso ovviamente di conferma della continuità della guida politica. Le priorità risultano, in sintesi, così articolate: a) innovazione, sviluppo sostenibile, questione ambientale; b) posizionamento dell'Emilia-Romagna nell'Europa allargata e nelle relazioni con l'Area mediterranea, l'Est europeo e l'Asia; c) riordino delle istituzioni anche in dimensione regionale e costruzione di sistemi integrati di relazioni, andando oltre il policentrismo e oltre la concertazione.

Queste priorità possono diventare la bussola che orienta il programma di lavoro della prossima legislatura regionale, finalizzato ad aprire nuove opportunità per il domani. L'Emilia-Romagna, un'area tra le più avanzate e vivibili d'Europa, attraversa, infatti, una fase cruciale del proprio percorso di sviluppo – come attesta il confronto con le regioni europee più forti-, in termini di dinamica della produttività, livello di qualificazione del lavoro, grado di innovazione. Sono fattori decisivi per il futuro del sistema regionale, e solo con scelte coraggiose e incisive sarà possibile garantire i traguardi raggiunti e dare nuovo impulso alla crescita, per continuare a esercitare anche negli anni a venire un ruolo trainante nei nuovi contesti competitivi. Sul piano economico, questa trasformazione richiederà forti investimenti per innalzare la produttività, nell'innovazione di prodotto e di processo, nella ricerca scientifica e tecnologica, nella qualità delle risorse umane, nella promozione della creatività e dei talenti, nell'ambiente, nella logistica, nelle reti di comunicazione, nei servizi necessari per aprirsi ai mercati internazionali. Ed imporrà un ulteriore ammodernamento amministrativo per dare alle istituzioni più efficienza e capacità decisionale.

Sul piano sociale sono da sottolineare due elementi di fondo: il cambiamento generato dal progressivo invecchiamento della popolazione residente, con le complesse problematiche che ne derivano, ed i processi di immigrazione che coinvolgono in modo accelerato gran parte dei nostri territori e stanno cambiando il volto delle nostre città. Sono processi da governare con intelligenza, innovando politiche sociali e sanitarie, confermando valori fondamentali, leggendo in chiave dinamica e aperta al futuro il tema delicato dell'identità, ragionando di multiculturalità come di potenziale arricchimento dello stesso capitale sociale accumulato.

Parallelamente al lungo percorso di impostazione del nuovo PTR, la Regione ha impostato il Documento Unico di Programmazione (DUP), approvato dall'Assemblea Legislativa nel giugno 2008 e successivamente concretizzato con le intese in ambito provinciale, strumento partecipativo attraverso il quale istituzioni e partenariato economico e sociale identificano ambiti prioritari di intervento e iniziative immediatamente attivabili. Il DUP è stato concepito nell'ambito del Quadro Strategico Nazionale (QSN) che prevede, tra le modalità di attuazione della programmazione delle risorse di fonte comunitaria per il periodo 2007-2013, un documento sulla strategia complessiva della politica regionale unitaria. Il DUP serve pertanto a integrare con le politiche e le risorse ordinarie i programmi operativi attuati sulla base del cofinanziamento delle risorse dei fondi strutturali, rendendo trasparente e verificabile il contributo dei diversi strumenti programmatici e delle diverse fonti di finanziamento, comunitarie, nazionali, regionali e locali. Complessivamente, tra risorse FESR, FSE, FAS e regionali, il DUP mette a sistema investimenti per circa un miliardo e mezzo di euro, ai quali vanno sommate le risorse degli enti locali e dei soggetti interessati all'attuazione.

Allo stesso tempo il DUP costituisce il punto di partenza della concertazione a livello territoriale per l'individuazione di indirizzi e progetti da sviluppare nelle differenti province in coerenza con gli obiettivi regionali. La strategia alla base del DUP si articola su **otto obiettivi** incentrati su temi cardine dello sviluppo regionale – dall'economia della conoscenza all'ambiente, dalla mobilità sostenibile alla valorizzazione del patrimonio naturale e culturale, dal sistema produttivo al welfare – e **due obiettivi** pensati come risposta alle specificità dei diversi sistemi territoriali della regione. I dieci obiettivi così individuati si situano nel solco delle politiche europee, segnatamente le strategie di Lisbona e Göteborg, e mettono a valore le politiche settoriali che vi convergono.

In conclusione su questo punto, ampio è il ventaglio degli interventi integrati e degli obiettivi comuni delineati nella programmazione regionale a medio termine, alla quale fa riferimento l'aggiornamento dell'Accordo quadro con il sistema camerale. Regione e sistema camerale sono, del resto, accomunati dalla convinzione che le politiche territoriali vanno impostate per accompagnare, sostenere e liberare il potenziale dell'iniziativa locale, vale a dire per valorizzare le risorse economiche e culturali presenti in varie forme nella società e spesso neanche pienamente riconosciute. Lo sviluppo locale si basa, in definitiva, sulla capacità dei soggetti che vivono nel territorio di ridefinirne l'identità, di mettersi insieme e lavorare con modalità cooperative per affrontare le impegnative sfide del cambiamento imposte dallo scenario esterno di riferimento.

7. La politica delle alleanze con le altre istituzioni e con il mondo associativo

Parallelamente al nuovo Accordo quadro e alle collaborazioni attivate con gli Assessorati regionali (in materia di internazionalizzazione, agroalimentare, turismo, ambiente, istruzione e formazione, conciliazione) vanno attuate le collaborazioni impostate nel Protocollo con l'UPI Emilia-Romagna, tenendo conto delle esperienze di **partnership** avviate a livello territoriale tra Camere e Province. Le materie di collaborazione spaziano dall'integrazione delle banche dati alla semplificazione amministrativa, all'internazionalizzazione e attrazione di investimenti, alla materia ambientale. Con l'UPI (e a un tempo con la Regione e con gli Uffici scolastici) si prevede inoltre di rafforzare gli interventi per il raccordo tra sistema della formazione (professionale, scolastica e universitaria) e mondo del lavoro. Tra le linee d'azione da implementare l'analisi dei fabbisogni professionali delle imprese (a partire dalla rilevazione Excelsior) e delle retribuzioni e la diffusione della modalità didattica dell'alternanza scuola-lavoro. Tali attività risultano coerenti con l'obiettivo istituzionale attribuito dall'articolo 53 della legge n. 99 del luglio 2009 che, prevedendo la riforma della legge 580 di riordino dell'istituto camerale, indica fra i criteri direttivi della delega la valorizzazione del ruolo delle Camere di commercio a sostegno dell'autonomia delle istituzioni scolastiche, in materia di alternanza e di orientamento al lavoro e alle professioni.

Altrettanto strategica per il sistema camerale emiliano-romagnolo è la ricerca di un elevato livello di coesione e collaborazione con le organizzazioni di rappresentanza degli interessi imprenditoriali, a cominciare da quelle di riferimento per le PMI riunite nel Tavolo regionale dell'imprenditoria, coordinato attualmente dalla Confagricoltura. Un ambiente favorevole allo sviluppo delle imprese non può prescindere dalla presenza di un tessuto ricco e territorialmente diffuso di rappresentanza. La comunanza d'intenti del sistema camerale con le associazioni di categoria si basa sul perseguimento di una **mission** comune: lavorare al servizio delle imprese per promuovere la crescita della competitività e della produttività dell'economia dell'Emilia-

Romagna, senza perdere di vista le esigenze della coesione sociale. La capacità di organizzare le diversificate istanze delle categorie prospettandone soluzioni di tipo solidaristico costituisce un valore al quale l'associazionismo degli interessi è impegnato a fare riferimento. Indirizzi convergenti tra enti camerali e mondo associativo vanno sviluppati, valorizzando logiche di intervento **trasversali e intersettoriali**, sui temi prioritari che influenzano la competitività delle imprese: il monitoraggio dell'economia, lo sviluppo delle infrastrutture anche attraverso il project financing, la semplificazione amministrativa, le normative europee, i consorzi fidi e l'accesso ai finanziamenti per le PMI, la trasmissione d'impresa, la crescita della produttività e la qualificazione del capitale umano, l'internazionalizzazione e l'innovazione. Non a caso su questi aspetti sono stati costruiti i Protocolli di collaborazione con le Associazioni regionali di rappresentanza della cooperazione e con la Confservizi, alla cui attuazione tutta la rete camerale deve sentirsi impegnata.

Per perseguire la semplificazione degli adempimenti e la modernizzazione dell'attività della Pubblica Amministrazione, il sistema camerale, in collaborazione con le associazioni di rappresentanza delle imprese, si impegnerà in primo luogo nella nuova legislatura regionale ad avanzare proposte di snellimento procedurale della normativa. Perseguendo il percorso intrapreso per la semplificazione degli adempimenti, sarà in secondo luogo ricercata la collaborazione con le associazioni per promuovere i nuovi servizi telematici a vantaggio delle imprese che prevedono l'utilizzo della firma digitale, attraverso la CNS, la business key, la PEC. Tramite la referenziazione reciproca dei siti camerali, si implementerà un sistema basato sul concetto di "no-wrong-entry", in grado di garantire una funzionalità analoga a quella di un unico sito regionale, ma garantendo massima flessibilità. Tale sistema consente il potenziale allargamento ad altri enti, nonché l'integrazione col sistema attualmente in fase di progetto da parte della Regione, sulla base di quanto previsto dal Piano telematico regionale ed in attuazione dell'art. 38 della legge 133/2008 che individua in *impresa.gov* lo strumento per il riordino degli Sportelli Unici delle Attività Produttive (SUAP). Con l'utilizzo obbligatorio a partire dal 2010 della comunicazione unica anche per le imprese individuali, si estenderà l'invio telematico anche alle imprese artigiane, attraverso la collaborazione con le associazioni dell'artigianato e sulla base della necessaria revisione della normativa regionale di riferimento.

Gli enti camerali continueranno a collaborare con le associazioni per accompagnare i percorsi di razionalizzazione del sistema dei confidi, nell'interesse delle piccole e medie imprese. Alla luce delle sfide che l'accordo di Basilea 2 e la legge quadro 326 del 2003 hanno imposto di affrontare, sul versante sia dell'innovazione dell'attività di garanzia nei confronti delle banche e del portafoglio di servizi, sia dei modelli organizzativi e delle strumentazioni (non solo informatiche) di supporto a livello regionale. Il sistema camerale sosterrà il potenziamento delle strutture di garanzia, chiamate a perseguire economie di scala con percorsi di concentrazione e accorpamento di strutture che non dovranno comunque indebolire i punti di forza originari e il radicamento nelle specifiche realtà territoriali che hanno finora caratterizzato l'esperienza dei confidi in Emilia-Romagna. Le recenti vicende finanziarie internazionali hanno, per di più, reso evidente come l'attività imprenditoriale e la crescita economica non possano prescindere da un sistema finanziario efficiente. Per tali ragioni, a livello regionale si cercherà di promuovere ulteriori strumenti finanziari, come ad esempio il venture capital, a favore delle PMI emiliano-romagnole.

Il sistema camerale intende in particolare collaborare con il mondo associativo e le istituzioni per estendere esperienze innovative come il **manager temporaneo per l'export**, in grado di supportare le imprese con minor propensione al commercio estero, per contribuire a farle nuotare nel mare aperto del mercato globale. Più in generale, il sistema camerale ricerca l'integrazione con i soggetti istituzionali e associativi per accompagnare le imprese nei percorsi di internazionalizzazione, impostando gli interventi a partire dall'analisi dei fattori di successo o di criticità per le imprese nelle aree geografiche considerate strategiche e valorizzando gli strumenti di coordinamento e le sedi di concertazione degli indirizzi operativi per la penetrazione nei mercati esteri, come la cabina di regia del Protocollo di collaborazione per lo Sportello regionale dell'internazionalizzazione (SPRINT E.-R.). Un appuntamento importante per le imprese della regione è sicuramente costituito dall'Expo 2010 di Shanghaj, vista la centralità del mercato cinese nell'economia mondiale. che intendono intraprendere processi di internazionalizzazione. Un obiettivo comune è lavorare con le associazioni per coinvolgere le aziende di credito in un percorso finalizzato in particolare a: sviluppare e consolidare l'assistenza alle PMI; integrare i pacchetti di assistenza tecnica alle imprese con finanziamenti idonei; facilitare l'erogazione di garanzie per la micro e piccola impresa. La partnership con le banche permetterà da un lato di conferire al sistema camerale, in collaborazione con lo SPRINT E.-R., le associazioni e i confidi, il ruolo di punto unificato e decentrato di accesso per le imprese ai servizi di assistenza tecnica per l'internazionalizzazione (anche specializzata); dall'altro di potenziare il ruolo del sistema bancario quale erogatore di strumenti finanziari idonei a soddisfare le domande della micro e piccola

impresa.

8. Linee di attività e assetto dell'Unioncamere regionale

L'Unione regionale deve confermarsi, più che in passato, come una struttura idonea a supportare, attraverso il lavoro di coordinamento del Comitato tecnico dei Segretari Generali, delle Aree e dei Gruppi network, la funzionalità delle Camere di commercio e la ricerca di soluzioni ai loro problemi. L'Unione deve lavorare d'iniziativa per rafforzare la rete regionale con servizi comuni, costruendo sinergie operative tra gli enti camerali che si traducano in economie di scala e di varietà, maggiore funzionalità dei servizi, allentamento dei vincoli finanziari e gestionali introdotti dalle leggi finanziarie e accresciuta visibilità esterna del sistema camerale. Da questo punto di vista vanno ancora ricercate soluzioni che stimolino un confronto sistematico sulle esperienze di intervento delle aziende speciali e delle strutture specializzate, importante luogo di innovazione degli interventi camerali. Una riflessione specifica va riservata al sistema delle partecipazioni per verificare, alla luce dei programmi e del contesto istituzionale, la validità delle presenze che esprime l'Unione regionale, per verificarne la coerenza con le soluzioni territoriali ed individuare il livello più adeguato di intervento. L'obiettivo di fondo è irrobustire le partecipazioni ritenute strategiche dalla rete camerale, rinunciando se del caso a presenze non più significative.

Resta altresì fondamentale sviluppare il lavoro di promozione all'esterno dell'immagine del sistema camerale, proponendo le Camere di commercio come soggetti in grado di elaborare autonome posizioni in riferimento a temi di grande rilevanza per l'economia regionale. Serve da questo punto di vista, potenziare l'azione integrata di comunicazione, coordinando le iniziative di ogni Camera, per accrescerne la visibilità esterna e per concentrare intorno ai temi prioritari del sistema camerale regionale l'attenzione dei decision makers, degli operatori e dell'opinione pubblica.

In tema di monitoraggio dell'economia regionale, un compito fondamentale può continuare ad essere assolto dal Centro studi dell'Unioncamere. Il primo compito, non vi è dubbio, deve consistere nell'**informare**, vale a dire rendere fruibili alle Camere di commercio ed all'intera collettività il patrimonio di dati a disposizione. Il secondo compito deve essere quello di **formare**, cioè elaborare delle chiavi interpretative che - oltre ad essere una bussola per orientarsi nella navigazione tra i numeri - consentano di andare oltre il dato statistico per coglierne le dinamiche sottostanti. Vi è un terzo compito che negli ultimi due anni è diventato rilevante e potrà esserlo sempre di più nei prossimi. Esso consiste nell'indirizzare le politiche per lo sviluppo territoriale, cioè mettere a punto strumenti ed analisi specifiche che siano da guida ai policy makers (del sistema camerale e non) nel loro processo decisionale. Informazione, formazione ed indirizzamento delle politiche costituiscono tre momenti di un unico percorso che ha origine dall'**ascolto** dei numeri, prosegue con la reale comprensione del loro racconto e termina con la traduzione delle suggestioni che essi evocano in azioni concrete. Queste ultime verranno misurate nuovamente attraverso numeri, chiudendo e al tempo stesso aprendo il percorso ciclico che unisce il numero all'azione.

Partendo da queste considerazioni le linee di attività a medio termine del Centro studi sono pensate nella logica di rispondere appunto all'obiettivo strategico di formare, informare ed indirizzare. Un risultato che può essere raggiunto partendo dall'osservazione dei singoli fenomeni, per poi ampliare la visione focalizzando l'attenzione sulle determinanti che stanno trasformando il modello sociale ed economico dell'Emilia-Romagna, sui fattori che stanno sciogliendo il legame dei fili rossi. Nello specifico - ma senza entrare nel dettaglio delle singole attività - è possibile indicare le principali linee di lavoro che verranno seguite. Innanzitutto proseguirà e verrà ampliata l'attività di monitoraggio dell'economia realizzata attraverso le tradizionali indagini congiunturali. Nuove indagini che hanno preso avvio recentemente - ad esempio, quelle riguardanti l'innovazione, l'internazionalizzazione e l'accesso al credito -, verranno riproposte periodicamente.

Alle informazioni raccolte attraverso le interviste alle imprese si affiancheranno quelle contenute negli archivi camerali ed in altre banche dati esterne, nonché gli scenari previsionali provinciali. L'integrazione dei dati provenienti da queste diverse fonti consentirà di disporre di un osservatorio che tempestivamente ed in maniera esaustiva sarà in grado di fornire lo stato di salute dell'economia regionale e le prospettive di medio periodo. Proseguirà l'attività degli osservatori annuali - agroalimentare, internazionalizzazione, rapporto di fine anno solo per citare quelli più consolidati - ai quali se ne aggiungeranno altri inerenti i temi che di volta in volta saranno ritenuti maggiormente rilevanti. Particolare

attenzione verrà dedicata al mondo del lavoro, dalla ricostruzione per singola impresa della struttura occupazionale all'evoluzione delle figure professionali. Verranno approfonditi aspetti quantitativi e strettamente economici – retribuzioni e produttività – ed altri qualitativi ma non meno rilevanti per la competitività, quali il clima aziendale ed il benessere del lavoratore.

Per quanto affermato precedentemente, un altro ambito che sarà oggetto di approfondimento a medio termine riguarda tutto ciò che va sotto il nome di "economia civile". Terzo settore, cooperazione, imprese sociali, no profit, sono tutti tasselli (in parte sovrapponibili) che vanno a comporre quella rete sociale che ha rappresentato il vero valore aggiunto del modello emiliano-romagnolo. Ogni giorno si allarga la schiera di economisti che sostengono che dall'evoluzione dell'economia civile dipenderà larga parte della capacità della regione di riprendere un cammino di sviluppo. Un ulteriore aspetto che verrà analizzato è relativo alla dimensione territoriale. Numerosi studi hanno dimostrato come le dinamiche sociali ed economiche si muovano seguendo direttrici differenti da quelle tracciate dai tradizionali confini amministrativi. Partendo dai dati comunali si cercherà di individuare e seguire l'evoluzione di quelle nuove aggregazioni territoriali che vengono chiamate aree vaste o geocomunità.

Le linee strategiche così indicate rispondono agli obiettivi di informare e – attraverso l'opportuna rielaborazione ed interpretazione dei dati – di formare. Partendo dai numeri, espressione di singoli fenomeni e frammenti di un sistema più complesso, si cercherà di recuperare la visione d'insieme, di mettere a fuoco i fattori che stanno allentando il legame dei fili rossi e quelli che, al contrario, possono rinsaldarli. L'attività di indirizzamento delle politiche richiede un passaggio ulteriore, la capacità di individuare le azioni (o gli ambiti di intervento) che possono modificare i numeri sui quali si vuole agire, nonché una metodologia che consenta di monitorare l'effettiva efficacia delle azioni messe in campo (cruscotto di controllo). Lo sviluppo e la condivisione di questo aspetto costituirà una delle attività centrali del Centro studi. Dal punto di vista operativo, per riuscire a dare seguito concreto alle linee strategiche indicate è necessario che il Centro studi sia adeguatamente strutturato e che lavori in stretta connessione con gli Uffici studi e statistica delle Camere di commercio. Il gruppo network degli uffici studi sarà fondamentale da questo punto di vista. Molte delle attività previste vedranno delle Camere di commercio "pilota" che fungeranno da apripista per l'intero sistema regionale. Per molte delle attività innovative si continuerà a collaborare con strutture esterne specializzate – come ad esempio per gli osservatori dell'agroalimentare, del turismo e del project financing, per l'analisi delle retribuzioni nel mercato del lavoro regionale, per il monitoraggio delle tariffe e per l'approfondimento delle problematiche che ruotano intorno al tema della produttività -, ma è fondamentale creare le condizioni perché il Centro studi mantenga il controllo delle fasi di impostazione e di verifica dei risultati: dall'osservazione diretta dei numeri è infatti possibile sviluppare coerenti chiavi interpretative e linee d'azione.

Altrettanto importante sarà riuscire a coinvolgere – in sede di analisi dei dati così come nelle fasi successive di interpretazione e traduzione in azioni - il maggior numero di attori regionali. La vasta rete di alleanze stretta da Unioncamere Emilia-Romagna recentemente si è ulteriormente ampliata con accordi firmati con il terzo settore e la cooperazione, allargando dunque lo sguardo verso l'economia civile e la rete sociale. L'ampia ed eterogenea rete di relazioni tessuta da Unioncamere che va dai numerosi Assessorati regionali agli Enti locali, dalle associazioni di categoria al terzo settore, costituisce un esplicito riconoscimento attribuito al sistema camerale di autorevolezza e correttezza nella produzione e diffusione dell'informazione economica. Un riconoscimento che anche nei prossimi anni la rete camerale dovrà dimostrare di meritarsi.

Nei prossimi anni l'Unione regionale punterà a consolidare l'attività del consorzio SIMPLER, in collaborazione con gli altri partner (le aziende speciali delle Camere di commercio di Ravenna e di Milano, ASTER, CESTEC, Alintec, Fast) nell'ambito della rete Enterprise Europe Network, al fine di favorire l'utilizzo da parte delle imprese delle opportunità e delle risorse comunitarie e di promuovere l'innovazione e il trasferimento tecnologico d'impresa, tenendo conto delle indicazioni dell'Osservatorio camerale sui fabbisogni di innovazione delle imprese dell'Emilia-Romagna. Più in particolare, scopo della rete è offrire servizi integrati di sostegno alle imprese sulle varie tematiche della legislazione europea e sulle possibilità di finanziamento comunitarie. Il consorzio SIMPLER ricercherà collaborazioni con le autorità di gestione dei fondi strutturali in Emilia-Romagna per un coinvolgimento più attivo ed efficace della rete nella fase di attuazione delle linee di intervento a livello regionale. La valutazione di metà periodo dei fondi strutturali nel 2010 potrà essere anche in ambito regionale un'occasione importante per riesaminare alcune misure. L'attività del consorzio potrà contribuire a supportare le PMI per trasformare le sfide ambientali (il pacchetto UE per il clima e l'energia con gli obiettivi di riduzione dei gas ad effetto serra nel 2020) in opportunità

economiche, incrementando l'uso delle energie rinnovabili perseguendo una migliore efficienza energetica. La rete EEN è stata inoltre scelta come canale di comunicazione della Commissione UE con le PMI per l'attuazione della **direttiva sui servizi**, che entrerà in vigore in tutti gli Stati membri all'inizio del 2010, e dello **Small Business Act**. L'action plan dello S.B.A. si focalizza su 3 tipologie di interventi: accesso ai finanziamenti; accesso ai mercati; applicazione del principio "**Think Small First**" a livello europeo e nazionale. Il consorzio SIMPLER continuerà a essere coinvolto nella promozione e implementazione dello S.B.A. con attività di informazione rivolta agli imprenditori e alle loro associazioni: ad esempio, sulla direttiva relativa alla lotta contro i ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali e sullo statuto della società privata europea.

Per rendere più efficace l'azione dell'Unione regionale, va tenuta ferma una preconditione indispensabile: proseguire con decisione l'implementazione dei modelli organizzativi e della politica di valorizzazione delle risorse umane nello svolgimento dell'attività ordinaria e nella gestione dei progetti di maggior rilievo, al fine di garantire il perseguimento degli obiettivi programmati e a un tempo la ricerca del coinvolgimento di tutte le strutture della rete camerale. Parallelamente, le linee di fondo che ispirano la governance dell'Unione regionale e le scelte organizzative conseguenti si basano innanzitutto sul mantenimento della snellezza e dell'efficacia del processo decisionale, attraverso organismi direttivi dell'Unione che garantiscono rappresentatività all'interno del sistema, con dimensioni tali da rendere effettivo il confronto in Consiglio di amministrazione e nell'Assemblea.

Le scelte organizzative devono continuare a valorizzare, analogamente a quanto recepito nello Statuto, la distinzione tra funzioni politiche di indirizzo e controllo (in capo agli organi politici) e compiti gestionali affidati alla dirigenza. Da questo punto di vista, andrà portata avanti un'ulteriore revisione di alcuni aspetti del regolamento interno, per renderli sempre più aderenti alle nuove disposizioni del Regolamento ministeriale attuativo del Codice degli appalti. Per reggere gli impegni derivanti per l'amministrazione dall'evoluzione della normativa sulle forniture, si deve parallelamente puntare a una razionalizzazione e semplificazione delle procedure interne, attraverso il pieno utilizzo delle potenzialità delle nuove strumentazioni informatiche recentemente adottate, e alla messa a regime del controllo di gestione impostato con la **balanced scorecard**, per garantire con meccanismi automatici il controllo dei centri di costo. Ciò resta propedeutico alla scelta di certificare il bilancio dell'Unione regionale, obiettivo più vicino dopo la positiva sperimentazione dello strumento volontario del bilancio sociale.

Vanno in conclusione completati i processi attuativi connessi con la ridefinizione dell'assetto organizzativo sulla base delle risultanze del progetto di **balanced scorecard**, concretizzata nell'ordine di servizio del 2009 al fine di reimpostare l'articolazione funzionale delle Aree di attività di competenza dirigenziale, degli uffici, delle unità operative e delle strutture di coordinamento e la collocazione del personale e di individuare alcuni temi da gestire come progetti speciali. Resta valido anche a medio termine l'obiettivo generale perseguito con l'aggiornamento dei ruoli organizzativi: una più chiara e condivisa distribuzione degli ambiti di responsabilità all'interno dell'Unione regionale. Tenendo presente che compiti e obiettivi individuali più dettagliati vengono periodicamente assegnati attraverso colloqui individuali con la dirigenza, che prevedono anche una valutazione comune sullo stato di avanzamento delle attività programmate. Attraverso l'attenzione a tali strumentazioni si punterà a mantenere un elevato livello di reperimento di risorse da finanziamento di progetti ai diversi livelli (comunitario, nazionale e in ambito regionale) garantendo l'addizionalità rispetto alle risorse provenienti dalle quote associative e un certo grado di ritorno alle Camere dei finanziamenti, attraverso il loro coinvolgimento in fase attuativa e la diffusione dei risultati raggiunti. Al fine di realizzare l'impegnativo piano di attività prefigurato dall'aggiornamento degli indirizzi pluriennali, andrà effettuata una costante verifica per individuare le misure via via necessarie al potenziamento delle aree di attività dell'Unione regionale.