



UNIONCAMERE

# LINEE DEL PROGRAMMA TRIENNALE 2019 - 2021

---

**Roma 31 Ottobre 2018**

## **SOMMARIO**

<b>Premessa .....</b>	<b>2</b>
<b>Evoluzione dello scenario economico-sociale.....</b>	<b>9</b>
<b>Strategia di intervento .....</b>	<b>13</b>
<b>Allegato 1 - Servizi camerali obbligatori e ambiti prioritari di intervento .....</b>	<b>20</b>
<b>Allegato 2 - I SISTEMI CAMERALI PUBBLICI EUROPEI .....</b>	<b>21</b>
<b>Un panorama in evoluzione: Spagna, Germania, Francia .....</b>	<b>21</b>
<b>Allegato 3 - Progetto CRM del sistema camerale .....</b>	<b>25</b>
<b>Allegato 4 – PID.....</b>	<b>28</b>
<b>Allegato 5 - Orientamento e lavoro.....</b>	<b>37</b>

## **PREMESSA**

Lo statuto dell'Unioncamere prevede (in base all'articolo 5, comma 4 lett. a) che **l'Assemblea definisca su base triennale le strategie e le linee di sviluppo del sistema camerale**. Nel rispetto di quanto previsto, il presente documento risponde alla necessità di individuare le linee strategiche per il triennio 2019-2021, che dovranno poi essere tradotte annualmente in obiettivi specifici, attività, progetti esecutivi, risorse economiche, validazione dei risultati.

Il **Piano strategico**, quindi, **delinea le priorità e le attività** che contraddistinguono l'intero triennio di mandato degli organi di Unioncamere, riflettendo in tal modo l'impegno del sistema camerale nel supporto al sistema economico italiano, la sua *vision* e *mission*.

Come illustrato nel seguito del documento, il momento delicato nella vita del nostro Paese, le **sfide enormi poste dal mutamento dello scenario economico e sociale** su scala internazionale (dai fenomeni demografici e migratori ai mutamenti geopolitici in atto, dall'Unione Europea post-Brexit all'aumento del protezionismo), di quello **tecnologico** (dall'impatto dell'Intelligenza Artificiale, alle nanotecnologie e biotecnologie) e di quello **ambientale** (riscaldamento globale, fonti di energia) rendono particolarmente complesso un esercizio previsionale che riguarda 3 anni, un periodo particolarmente lungo alla luce della **velocità dei cambiamenti** in atto.

A tali mutamenti se ne aggiungono poi altri due, decisivi per la definizione delle priorità e dei contenuti degli interventi:

- l'elemento **"istituzionale"**, ossia i processi di riorganizzazione territoriale delle funzioni amministrative e di una serie di diverse importanti organizzazioni sociali, dai quali è evidente la profonda trasformazione che il nostro Paese ha vissuto e sta ancora vivendo su questo versante;
- l'elemento **"endogeno"**, costituito dalla recente **riforma del sistema camerale** che comporta inevitabilmente un periodo di assestamento tale da non consentire il perseguimento in tempi rapidi degli obiettivi di seguito delineati: ambiziosi, come riteniamo sia giusto essi debbano essere, ma anche realistici, come è necessario che essi siano.

Su quest'ultimo punto, va ben evidenziato che occorre ancora realizzare alcuni **passaggi costituenti e urgenti per completare e migliorare la riforma**, necessari a sostenere l'attuazione delle **linee prioritarie di intervento** da condividere per il rilancio del ruolo delle camere di commercio.

Oggi, ***l'intero sistema camerale deve anzitutto affrontare la sfida di qualificare e rendere ancor più distintive le proprie funzioni e competenze***, attraverso interventi che rappresentino la cifra dei cambiamenti in atto e che vadano a ***consolidare nel tempo gli effetti di una ripresa economica ancora troppo fragile e discontinua***, garantendone la trasmissione quanto più possibile omogenea nelle diverse realtà locali e nelle diverse filiere settoriali.

Si tratta di un ***obiettivo pienamente coerente col modello di sviluppo economico che ha caratterizzato la storia e la cultura dell'Italia***, legato alla capacità di conciliare tradizione e innovazione, competitività e coesione sociale, rispetto dell'ambiente e creazione di ricchezza. Un modello di sviluppo nel quale ***si integrano aspetti di tipo economico, sociale ed ambientale*** e che, in quest'ultimo decennio, ***ha dimostrato una tenuta migliore*** rispetto a meccanismi di funzionamento incentrati sul breve periodo, sulla finanziarizzazione spinta, sulla massimizzazione del profitto.

Molte imprese, spesso sotto traccia, hanno dato vita a ***un modello di cui oggi si scoprono appieno le virtù***, perché in grado di produrre valore duraturo nel tempo, nel rispetto del territorio, dei consumatori, dei lavoratori, dei risparmiatori. Ma è un modello che va sostenuto con maggior forza, se vogliamo che generi ***un impatto significativo e diffuso sulla crescita del nostro Paese***.

Per questo, occorre agire su due fronti:

- ***rilanciare i punti di forza*** propri del nostro sistema produttivo, quali l'orientamento alla qualità e alla creatività, l'integrazione fra manifattura e terziario, l'immagine internazionale del made in Italy, la flessibilità e la personalizzazione, le specializzazioni produttive radicate nei territori, ecc.
- al contempo, intervenire per superare i nostri gap, quali la bassa produttività, il ritardo nella trasformazione digitale, la disoccupazione giovanile, il ridotto numero di laureati, il disallineamento fra domanda e offerta di lavoro soprattutto per le qualificazioni tecniche, le potenzialità dei mercati esteri ancora da sfruttare appieno, il funzionamento del mercato, le difficoltà a "fare sistema", ecc.

È proprio ***su questi "vuoti" che vanno a inserirsi le linee di intervento del sistema camerale dei prossimi anni***, per accompagnare il mondo delle imprese a essere protagonista di questa lunga fase di trasformazione e per fare agganciare alla ripresa tutti i soggetti che hanno le potenzialità per crescere.

***Senza crescita*** è ben difficile il conseguimento dell'altro grande obiettivo, che è l'***occupazione***, a sua volta strettamente legata ai temi della ***sostenibilità*** e della ***coesione***: perché lo sviluppo o è diffuso o avviene a discapito dell'equità e

dell'ambiente in cui viviamo, come evidenziato da Agenda 2030<sup>1</sup>. Per dare vigore alla crescita, un'attenzione specifica va posta al nostro tessuto di **micro, piccole e medie imprese**, rimuovendo gli ostacoli che impediscono di esprimere al meglio il loro ruolo e le loro potenzialità. L'Unione europea aveva, d'altra parte, intuito l'importanza di questo tema ai fini dello sviluppo coeso e sostenibile, dandone pieno rilievo attraverso lo **Small Business Act**. I principi dello SBA restano ancora in gran parte inattuati ma per il nostro Paese devono invece costituire oggi la base dalla quale partire per la definizione di interventi in grado di dare pieno protagonismo a questo importantissimo spaccato del nostro tessuto produttivo.

Immaginando quale sarà il ruolo delle camere nel futuro, da adesso al 2021, sarà quindi possibile definire una **mission di Unioncamere** coerente rispetto agli obiettivi di sistema individuati e, da questa, far discendere le **priorità di questo Piano Triennale**.

Appare però necessario fare chiarezza su quello che è l'**asse portante** di tutto il ragionamento previsto dal Piano: che per uno **sviluppo duraturo, equilibrato e inclusivo occorre pensare a innovazione, competitività e sostenibilità in maniera congiunta**, come di seguito evidenziato:

- **l'innovazione è essenziale per la competitività ma anche per la sostenibilità**, circostanza estremamente evidente in campo ambientale, dove le nuove tecnologie green sono alla base di gran parte dei miglioramenti in atto o prossimi, ma assolutamente centrale anche rispetto a tematiche "sociali" quali la salute, l'invecchiamento della popolazione, il recupero di contesti urbani degradati, il rapporto città – aree periferiche, le nuove professioni e il nuovo modo di essere e fare impresa<sup>2</sup>. Non a caso, molti progetti per la sostenibilità arrivano da proprio da soggetti particolarmente vocati all'innovazione, tecnologica e non-tecnologica;
- per far sì che **l'innovazione** sia un **obiettivo del Paese** in grado di generare effetti positivi e diffusi occorre che **il principio della condivisione diventi elemento portante delle progettualità**, in generale (vedi il concetto di *open innovation*) e -a maggior ragione – quelle finalizzati alla sostenibilità. Si tratta di iniziative che quasi sempre hanno a che fare con collaborazioni tra imprese, Istituzioni, Università e cultura, associazioni imprenditoriali e del volontariato;

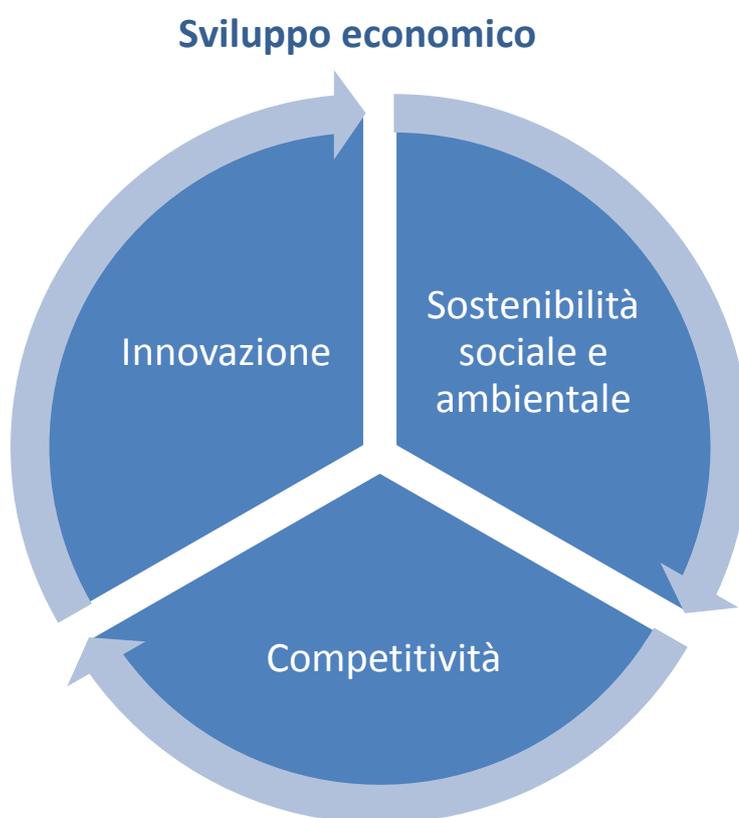
---

<sup>1</sup> L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è il programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU

<sup>2</sup> Si veda, a titolo di esempio, l'introduzione – da parte del MISE - delle *start-up innovative a vocazione sociale* come apposita declinazione delle politiche per le start-up

- **competitività, coesione e sostenibilità si sostengono a vicenda**, costituendo reciprocamente opportunità di sviluppo. Lo ripetiamo da anni nel rapporto Unioncamere – Symbola “*Coesione è competizione*”, lo ribadisce l’ISTAT nel “*Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*”, lo affermano da anni i maggiori economisti mondiali e le principali organizzazioni internazionali, lo hanno capito quelle *imprese benefit* che, oltre ad operare con finalità di profitto, puntando a produrre un impatto positivo, o a ridurre esternalità negative, su comunità, territorio, ambiente, beni e attività culturali e sociali.

### Gli obiettivi di sviluppo del Piano 2019- 2021



Occorre allora focalizzare l’attenzione sul ruolo delle camere di commercio e sul contributo determinante che possono offrire per sostenere questa visione dello sviluppo, affrontando e superando TRE SFIDE.

## A) LE CAMERE DI COMMERCIO COME ISTITUZIONI DELLA COMMUNITY ECONOMICA

**Considerare i gap che limitano la crescita sostenibile e coesa come ambiti prioritari di intervento** è un esercizio, in primo luogo, di **responsabilità** da parte di soggetti istituzionali come le camere di commercio. **Le camere della responsabilità<sup>3</sup>** sono proprio questo: uno snodo fondamentale che costruisce ponti tra privato e pubblico, tra locale, nazionale e globale, tra economia e società. Per far questo, bisogna però, come anticipato, **rilanciare un ruolo delle camere che la riforma ha ridimensionato**, intervenendo con urgenti modifiche legislative su alcuni punti fondamentali:

1. le riserve finanziarie, in particolare il **diritto annuale**, purché si tenga conto sia del processo di efficientamento su cui il sistema camerale è impegnato, sia della sua capacità di progettualità (legata anzitutto ai progetti realizzati con l'incremento del 20%);
2. il **pieno riconoscimento dell'impegno degli organi** degli enti del sistema camerale (a partire dal Presidente, organo politico), attraverso il ripristino degli emolumenti;
3. la **"sburocratizzazione" di alcuni passaggi della legge** (in primis, l'eliminazione delle autorizzazioni preventive del Ministero per la costituzione e la partecipazione a società), attraverso la revisione delle attuali formulazioni;
4. l'eliminazione dell'obbligo dei versamenti derivanti dalle leggi **"tagliaspese"**;
5. non da ultimo, come si vedrà meglio in seguito, lo **sblocco al turn over** del personale camerale.

## B) LE CAMERE DI COMMERCIO COME NETWORK DI SERVIZI PUBBLICI PER L'ECONOMIA

Le camere hanno la duplice natura di pubblica amministrazione che produce dati e **servizi pubblici per l'economia** e di soggetto pubblico che **si relaziona con le altre Istituzioni e con le imprese**, ne vive problemi e ne rappresenta le esigenze, oltre a effettuare direttamente alcuni interventi, peraltro oggi più limitati a causa della riduzione delle risorse finanziarie a disposizione.

Ciononostante – considerato anche che le camere sono tra le pubbliche amministrazioni più informatizzate (e da più tempo) d'Italia - **l'evoluzione tecnologica in atto** (*machine learning, chatbot, blockchain*) e **l'integrazione con i temi della**

---

<sup>3</sup> Vedi programma di Presidenza *Le nuove camere di commercio: battistrada per lo sviluppo dell'economia nazionale tra contesto attuale e sguardo al futuro*, paragrafo 3.

**sostenibilità e della coesione** incrementerà ulteriormente la componente di automazione nei servizi camerali e, di conseguenza, **consentirà lo sviluppo di nuovi servizi** pubblici. In tal modo, sarà anche possibile dedicare maggiori risorse umane al tema dello sviluppo di progetti di intervento ed a una più intensa interlocuzione con gli stakeholder del territorio e le Istituzioni locali. Peraltro, su questo fronte, le società di sistema nazionali dovranno operare a supporto delle camere, in modo da sostenerle con più efficacia in questo percorso.

Peraltro, la riforma è intervenuta introducendo criteri moderni su valutazione delle **performance**, standard di **qualità**, meccanismi di **accountability**: temi molto sfidanti e in buona parte innovativi nella pubblica amministrazione, dai quali scaturisce **una delle sfide** principali per le camere di commercio: far crescere la **qualità dell'offerta di servizi comuni** a tutte le camere (riorganizzati in una logica di rete, per garantire una qualità omogenea sull'intero territorio), oltre a servizi **aggiuntivi** tarati sulle specificità del proprio territorio o della propria filiera di appartenenza. Sia i servizi comuni sia quelli aggiuntivi vanno definiti in collaborazione con il mondo associativo.

Per sostenere questa sfida occorre **intervenire su un altro limite imposto dalla riforma**: il **blocco al turnover del personale camerale**, che impedisce l'assunzione di professionalità a più forte contenuto innovativo, in grado di far fronte alle nuove funzioni camerali. E in oltre bisogna puntare sulla **crescita professionale con criteri meritocratici del management** camerale – a partire dai **segretari generali** - che possa davvero essere il punto di riferimento e il supporto operativo per una nuova progettualità.

### **C) LE CAMERE DI COMMERCIO COME PUNTO DI INTERLOCUZIONE CON GLI STAKEHOLDER**

Nonostante i tentativi finalizzati ad allargare l'area di disintermediazione, le camere di commercio sono tuttora le **istituzioni più vicine ai soggetti intermedi**, rappresentando gli interessi delle **componenti più vitali** del nostro sistema sociale ed economico: le associazioni, le reti lunghe, le filiere transnazionali, i network della ricerca, ecc. L'estrema lentezza con cui è avanzata la riforma della pubblica amministrazione italiana pone poi il sistema camerale nella posizione di **catalizzatore nella riorganizzazione della macchina pubblica**, potendo sfruttare – e sempre più, anche sulla base della riforma – spazi di riagggregazione su temi economici che interessano bacini più ampi di quello provinciale: dal turismo all'innovazione, dal lavoro alle infrastrutture.

Su questi temi, le camere di commercio intendono proporsi ai propri stakeholder – e in primo luogo al **mondo associativo - come luogo di condivisione, proposta ed azione**, consapevoli che oggi innovazione e società sono aspetti sempre più connessi tra loro e che l'impresa riveste un ruolo centrale nella promozione della crescita, della diffusione della cultura e del benessere.

Per far questo, occorre uno standing sempre maggiore, in grado di sostenere una nuova centralità nelle politiche di sviluppo, a livello locale come a livello nazionale, attraverso il **potenziamento delle attività di comunicazione**. Il sistema camerale non solo deve essere effettivamente un sistema vitale ma deve anche essere percepito come tale, all'avanguardia sui temi di frontiera e capace di tracciare la strada più avanzata per le nostre imprese. Su questo, le camere e l'Unioncamere in primo luogo devono rappresentare un punto di progettazione comune con le associazioni grazie anche al supporto del nuovo Centro Studi che, su questi temi, avrà un vasto campo di lavoro.

Tutti questi rappresentano **passaggi fondamentali** se si vuole costruire un **progetto e un'immagine nuova** delle camere di commercio, che ci proietti verso il futuro. A questi passaggi è dedicato il Piano Triennale Unioncamere 2019-2021, di seguito presentato nelle sue grandi linee.

## **EVOLUZIONE DELLO SCENARIO ECONOMICO-SOCIALE**

Il quadro economico italiano continua ad essere contrassegnato da alti e bassi ed un incremento tendenziale del PIL attorno all'1%, ai limiti inferiori rispetto al quadro europeo. Restano irrisolte questioni di fondo, come l'entità assoluta del debito pubblico, il tasso di occupazione e quello di disoccupazione, in particolare giovanile, la lentezza della giustizia civile, la semplificazione normativa, le disparità tra le diverse aree del Paese, l'insufficiente grado di istruzione terziaria, alle quali si aggiunge il dato eclatante dei 5 milioni di poveri e l'emergenza – non nuova ma riacutizzatasi – del degrado di infrastrutture ed aree produttive ma anche abitativo ed ambientale.

Sul fronte opposto si delinea, viceversa, la ripresa della competitività delle imprese, la quota ancora rilevante – anche se condizionata dall'evoluzione dello scenario mondiale – del nostro export, l'irrobustimento dei processi di trasformazione digitale delle imprese, segnali positivi che giungono dal mondo delle imprese maggiormente innovative.

In questo scenario, le camere di commercio si trovano a dover fronteggiare **nuove sfide** e a rafforzare l'impegno nella soluzione di **nodi ancora non sciolti**:

- 1. i nuovi scenari della globalizzazione:** nuovi mercati acquisiscono importanza, mentre la situazione geopolitica sembra portare verso un aumento del protezionismo nazionale. Questo scenario, tuttavia, in prospettiva rafforza sempre più l'unicità delle nostre eccellenze: quelle dell'agricoltura, della manifattura, dell'artigianato, dei servizi che tutto il nostro territorio possiede che possono essere valorizzate secondo le loro effettive potenzialità;
- 2. le trasformazioni sociali:** la popolazione tende ad invecchiare, si concentra nei centri urbani, il che rimanda alla priorità di rafforzare i servizi "di prossimità", di contrastare lo spopolamento delle aree rurali e montane e di accelerare la strategia delle smart city per il miglioramento della qualità della vita nelle città;
- 3. i flussi migratori:** sono destinati a rallentare ma non a terminare. Sarà sempre più evidente l'impatto sul mondo del lavoro e sul tessuto imprenditoriale (specie nelle attività "di prossimità"), ambiti sui quali si gioca la vera partita dell'integrazione;
- 4. i divari sociali:** una famiglia su 15 è in condizione di povertà assoluta, e al Sud addirittura una su 10, il valore più alto dal 2005. Questo clima sociale può avere, nel medio periodo, effetti sulla coesione del sistema e, quindi, un impatto diretto sull'economia reale, soprattutto nel Mezzogiorno;

5. **la forbice Nord/Sud:** il PIL pro capite del Centro Nord è 1,8 volte quello del Mezzogiorno (30mila euro contro 17mila). L'ampliamento di questo divario rappresenta un elemento di freno e la principale fonte di vulnerabilità per la nostra economia;
6. **l'integrazione della dimensione economica con quella sociale:** la coesione - in termini di riduzione delle disuguaglianze economiche, sociali e territoriali - rappresenta l'oggetto di una tra le più importanti politiche comunitarie. A livello microeconomico, il fatturato e l'occupazione aumentano rispettivamente nel 53% e nel 50% delle imprese coesive - attente a sostenibilità, diritti e rapporti con le comunità - mentre solo nel 36% e nel 28% in tutte le altre;
7. **l'integrazione della dimensione economica e sociale con quella ambientale:** la protezione e la valorizzazione ambientale sono temi centrali per ogni genere di business, rafforzando la necessità di definire le policy in un'ottica di economia sostenibile ed economia circolare, anche come driver dell'innovazione e della competitività (le aziende green innovano, esportano e creano più occupazione delle altre);
8. **la quantità del lavoro:** nonostante l'occupazione sia oggi a livello pre-crisi, a oltre 7 milioni di persone manca ancora lavoro, in tutto o in parte. E, nonostante i miglioramenti, la bassa occupazione giovanile desta ancora allarme (restiamo maglia nera in Europa per la quota di ragazzi tra i 18 e i 24 anni che non hanno un'occupazione, non la cercano e non sono nemmeno in un periodo di formazione, i cosiddetti NEET). Al Sud siamo ancora in piena emergenza: più di un giovane su due non lavora;
9. **la separazione tra scuola e lavoro:** i nostri giovani hanno un'istruzione crescente (ancora però inferiore a quella media dei Paesi UE più avanzati) ma spesso non hanno alcuna indicazione in chiave di "orientamento" e mostrano una grande difficoltà a costruire competenze lavorative, specie nelle aree in cui il tessuto imprenditoriale è più rarefatto. Questa resta una delle sfide cruciali per innalzare il livello di occupabilità dei giovani: un gap a causa del quale ancora oggi sono oltre 90mila i profili - specialmente tecnici qualificati dell'area STEM (Science, Technology, Engineering e Mathematics) - che le aziende hanno difficoltà a trovare perché le competenze possedute non sono in linea con ciò che serve alle imprese;
10. **la fuga dei cervelli all'estero:** l'uscita di giovani dall'Italia, molti dei quali diplomati e laureati, è proseguita e con flussi accresciuti significativamente negli ultimi anni. Nel 2016, circa 16 mila laureati italiani tra i 25 e i 39 anni hanno lasciato il Paese e solo uno su tre è tornato. Abbiamo quindi "perso" circa 10mila cervelli, il doppio di quanto registrato nel 2012: con gravi implicazioni in termini di perdita di capitale umano qualificato senza riuscire ad attrarre quote significative di studenti o lavoratori dall'estero;

- 11. la qualità del lavoro:** cambiano le mansioni, le professioni, le competenze richieste, le modalità attraverso le quali si esercita (smart working). È importante non tanto valutare quantitativamente il saldo fra le figure professionali che spariscono e quelle che nascono, ma governare questo cambiamento: aziende e istituzioni devono preparare le persone a questo nuovo mondo, tenuto anche conto che in Italia l'Ocse stima che un posto di lavoro su due sia a rischio di automazione (senza ancora considerare la piena diffusione dell'Intelligenza Artificiale);
- 12. la rivoluzione digitale:** la tecnologia digitale è arrivata al suo terzo stadio di coinvolgimento dopo la «competenza digitale» e l'«utilizzo digitale», aprendo la strada a nuovi modi di vivere e a nuovi modi di lavorare (Internet of Things, Big data & analytics). Va sostenuto l'impegno delle imprese italiane - e non solo nel manifatturiero – in un vasto processo di modernizzazione degli impianti, sulla scia del piano Impresa 4.0 e del miglioramento delle condizioni del credito;
- 13. il gap digitale:** scontiamo ancora un ritardo verso gli altri paesi europei. L'indice europeo di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI -Digital Economy and Society Index) vede per il 2017 l'Italia al 25° posto fra gli Stati membri dell'UE. Siamo retrocessi di un posto per quanto riguarda il capitale umano e le competenze digitali, scivolando ulteriormente verso il fondo classifica; abbiamo invece recuperato ben 4 posti in un anno per i servizi digitali resi dalle PA;
- 14. l'affermazione di nuovi modelli di consumo:** per la generazione dei millennials, l'accesso e la condivisione (sharing economy) prevalgono sulla proprietà. Le abitudini d'acquisto vedono una stretta interconnessione fra esercizi tradizionali e commercio elettronico, ma sempre più spesso la spesa viene effettuata on-line;
- 15. l'aumento delle imprese e del fatturato all'estero:** in questi anni, il principale traino della crescita è rappresentato dall'export. Ma se i nostri flussi di esportazioni continuano ad aumentare, la crescita del numero degli esportatori è invece ancora molto lenta. Occorre concentrare sempre più gli sforzi in modo selettivo sulle imprese che possono incrementare la loro presenza all'estero o che possono entrarvi con probabilità di successo: ne sono state individuate circa 50mila, che potrebbero rappresentare un altro 11% di aziende proiettate nel mondo e accrescere così la nostra capacità esportativa;
- 16. l'innalzamento della produttività e della competitività:** l'industria manifatturiera italiana si è confermata la seconda esportatrice d'Europa dopo quella tedesca. Puntando su fattori di competitività e non di prezzo: le imprese dei comparti tradizionali della moda e dell'arredo si sono così spostate su prodotti a più alto valore aggiunto; la meccanica, i mezzi di trasporto e la farmaceutica hanno irrobustito ed ampliato la nostra specializzazione

internazionale. Sono risultati conseguiti grazie al modello tutto italiano basato su filiere ad elevato valore: una dimostrazione che si può essere competitivi anche coltivando l'eccellenza nei settori tradizionali del Made in Italy, innovando nei prodotti, incorporando tecnologia nel processo produttivo, governando le filiere di commercializzazione;

**17. la centralità delle micro, piccole e medie imprese per la crescita del Paese:** è importante sottolineare l'importanza di questo tessuto imprenditoriale diffuso, facendo ogni sforzo per favorirne la riorganizzazione e l'ammodernamento, inserirlo in quel circuito virtuoso dei beni ad alta tecnologia, delle produzioni di qualità, e nelle filiere del Made in Italy che affondano le radici nel nostro patrimonio di cultura e tradizione: dal sistema moda all'arredamento, dall'agroalimentare al turismo;

**18. il nuovo ruolo del territorio come fattore di sviluppo:** Ma è un territorio che va letto diversamente: non in termini di luogo ristretto e autosufficiente ma di piattaforma (*gateway*) dalla quale è possibile fruire di competenze e servizi di eccellenza di altri territori, indipendentemente dalla loro vicinanza. A patto di rafforzare e tutelare la dotazione infrastrutturale, materiale e immateriale;

**19. la valorizzazione del legame fra cultura, turismo ed eccellenze produttive del territorio:** l'intreccio tra cultura e manifattura, turismo, natura, sostenibilità, coesione sociale, innovazione e competitività rappresenta per l'Italia un'eredità del passato ma anche una chiave per il futuro. Mediamente, chi opera nel campo delle professioni culturali e creative possiede un più alto livello d'istruzione. Puntare sulla cultura e sulla creatività significa quindi puntare in alto, su competenze in grado di affrontare la stagione dell'Industria 4.0;

**20. le nuove regole di funzionamento del mercato:** occorre ancora intervenire con alcuni correttivi per migliorare questi processi e sostenere una concorrenza leale favorendo comportamenti corretti. Prestando anche attenzione a un importante fattore di contesto quale la legalità e contrastando i fattori "abilitanti" della corruzione (quali, ad esempio, l'eccessiva e cattiva burocrazia) che limitano la libera concorrenza, generando costi occulti a carico delle imprese.

Sono queste alcune tra le **sfide più importanti per il Paese**, sulle quali non solo il decreto legislativo di riforma ma gli stessi sistemi imprenditoriali chiedono un **nuovo protagonismo del sistema camerale**: per accelerare l'ammodernamento del Paese - dalle PPAA alle imprese, dalle filiere ai territori - e renderlo più competitivo sullo scenario globale. Con un'enorme differenza rispetto al passato: la **velocità** e la personalizzazione sempre maggiore con cui occorre definire ed attuare gli interventi.

## **STRATEGIA DI INTERVENTO**

Alla luce delle sfide tracciate e del conseguente ruolo delle camere nel futuro, la strategia 2019 – 2021 si basa su **3 Assi**, per ciascuno dei quali si propone una articolazione in linee di intervento dove prevedere lo sviluppo di servizi camerali e di progetti:

**ASSE 1) *Le camere della responsabilità e della crescita sostenibile delle imprese e del territorio***, che comprende linee camerali di intervento in tema di competitività e di sostenibilità, sociale e ambientale quali:

### *Linea 1.1 - Digitalizzazione, nuove tecnologie e innovazione*

- *(Include progetto 20% "PID – Punto Impresa Digitale")*
  - Promozione e formazione delle PMI sul digitale, trasformazione digitale nei modelli di business, nelle relazioni di filiera e in quelle con i consumatori; nuove professioni del digitale
  - Costruzione di reti di servizio con le associazioni, università, centri di ricerca e altri soggetti pubblici e privati in materia di digitale e innovazione
  - Diffusione della cultura dell'innovazione (buone pratiche, tecnologie emergenti, *open innovation*, innovazione sociale)
  - Valorizzazione proprietà intellettuale delle PMI (brevetti, marchi e disegni)
  - Standard e normativa tecnica (accordo UNI)
  - Valorizzazione del sistema delle Stazioni Sperimentali e della rete EEN

### *Linea 1.2 - L'egovernment per la competitività delle imprese*

- Sviluppo SUAP, Agenda Digitale e relativi servizi, punto unico di accesso telematico e fascicolo d'impresa
- Sviluppo servizi camerali e tecnologia: servizi camerali in mobilità (es. cassetto digitale dell'imprenditore), Big Data, blockchain e AI al servizio dell'efficienza e della competitività delle imprese
- Qualificazione e arricchimento dei dati camerali
- Semplificazione procedurale e normativa
- Collaborazioni con AGID e le altre Istituzioni
- Open data

### *Linea 1.3 - Imprenditorialità, lavoro e occupazione*

- *(Include progetto 20% "Orientamento al lavoro e alle professioni")*
  - Analisi e informazione economica sul mercato del lavoro (incluso Excelsior)
  - Giovani, orientamento e transizione scuola – lavoro/università-lavoro
  - Informazione e formazione per Job placement e incontro D/O di lavoro
  - Nuova impresa (giovanile e femminile) e trasmissione d'impresa
  - Costruzione di network «fiduciari» a livello locale con le imprese, le istituzioni e gli attori della formazione e del mercato del lavoro
  - Imprenditoria immigrata, impresa sociale e non-profit
  - Mobilità professionale a livello internazionale
  - Certificazione delle competenze
  - Collaborazioni con università ed enti di ricerca in tema di mercato del lavoro

#### *Linea 1.4 - Cultura e turismo*

- *(Include progetto 20% "Turismo")*
  - Attrattori culturali e poli turistici
  - Accessibilità e sostenibilità nel turismo
  - Innovazione, nuove tecnologie e *sharing economy* nel turismo
  - Ristorazione italiana all'estero e promozione commerciale e turistica
  - Valorizzazione tipicità ed eccellenze italiane. Certificazioni di origine, prodotto, ambientali, etiche, ecc.
  - Mercati agroalimentari all'ingrosso e borsa merci telematica

#### *Linea 1.5 - Sostenibilità ambientale ed Economia circolare*

- Raccolta e monitoraggio dati produzione rifiuti ed emissioni, gestione ciclo dei rifiuti e valorizzazione (include lo sviluppo di servizi e sistemi informativi camerali in materia ambientale/gestione ciclo dei rifiuti e valorizzazione dei rifiuti nei processi produttivi)
- Informazione e supporto per la sostenibilità produttiva delle piccole e medie imprese
- Economia circolare e innovazione tecnologica in materia
- Efficienza energetica e green building
- Mobilità sostenibile
- Impatti ambientali e sviluppo sostenibile delle aree produttive
- Città e inquinamento

#### *Linea 1.6 – Internazionalizzazione*

- Azioni per l'ampliamento del numero di imprese esportatrici
- *Incoming buyer*, attrazione investimenti e fiere
- Sviluppo servizi informativi sui mercati esteri (WorldPass)
- Servizi di assistenza operativa alle imprese esportatrici (ricerca partner, ecc.)
- Servizi operatori con l'estero (informazioni doganali, certificati d'origine, Carnet ATA e TIR) – Diffusione conoscenza delle PMI degli strumenti per la *Trade facilitation*
- Follow-up iniziative all'estero e collaborazione con l'ICE, il MiSE, il MAECI ed altri soggetti pubblici e privati (SACE, CDP, ecc.)

#### *Linea 1.7 - Strumenti innovativi per la finanza d'impresa*

- Cultura gestionale e finanziaria nelle PMI
- I nuovi strumenti per la finanza d'impresa
- Le difficoltà di accesso al credito (analisi in materia di rating, Basilea III, ecc.)
- Sperimentazione di iniziative camerali nel fintech
- Incentivi e partecipazione a programmi regionali ed nazionali ed europei. In sistema degli aiuti di Stato (incluso progetto SISPRINT)

#### *Linea 1.8 - Risoluzione alternativa delle dispute*

- Sviluppo convenzioni in materia di mediazione, conciliazione e arbitrato
- Monitoraggio dei dati sulle mediazioni
- Riforma delle ADR (centralizzazione e specializzazione dei servizi)
- Potenziamento dei servizi di risoluzione on-line delle controversie
- Crisi da sovraindebitamento
- Riforma del fallimento e ruolo delle Camere di commercio

### *Linea 1.9 - Regolazione del mercato e consumatori*

- Monitoraggio prezzi e delle tariffe
- Organizzazione servizi camerali alla luce dell'evoluzione normativa in campo metrologico
- Metrologia legale e nuove tecnologie IoT (es. contatori digitali)
- Tachigrafi intelligenti
- Vigilanza del mercato a tutela dei consumatori e delle imprese (piani di vigilanza)
- Pianificazione con le forze dell'ordine delle attività di controllo
- Azioni di supporto ai consumatori per favorire la conoscenza dei diritti (educazione ed informazione, contratti tipo etc...)
- Lotta alla contraffazione

### *Linea 1.10 - I fattori di contesto: legalità e accessibilità*

- Contrasto all'infiltrazione criminale nell'economia; Recupero produttivo delle aziende confiscate
- Rilancio sportelli camerali antiracket e antiusura
- Valorizzazione delle produzioni etiche (vedi Libera, Goel, ecc.) in aree a alto rischio di criminalità organizzata
- Tecnologie per la sicurezza, il contrasto al cybercrime e privacy
- Accessibilità e infrastrutture
- Fragilità territoriali e sistema produttivo (rischio sismico, idrogeologico, ecc.)
- Le reti TeN e la *Belt and Road Initiative* (Nuova via della Seta): porti e infrastrutture italiane
- Supporto delle camere al dibattito pubblico sulle opere

**ASSE 2) *Le camere dell'efficienza e dell'innovazione alla luce della riforma***, dove le opportunità offerte dalla tecnologia devono essere rese funzionali alla domanda delle imprese di semplificazione e di riduzione dei costi. Un capitolo di interventi che tocca necessariamente aspetti organizzativi (modelli ed assetti coerenti con le missioni istituzionali delineate nella riforma, sistemi di programmazione di rendicontazione omogenei sul territorio) e di risposta (evoluzione dei know professionali esistenti) alle tante questioni che emergono dall'attuazione della riforma e che costituisce il necessario prerequisito per il conseguimento degli obiettivi dell'Asse 1, in termini di:

### *Linea 2.1 - Supporto alla riorganizzazione, agli accorpamenti e al ruolo delle Unioni Regionali*

- Programma di approfondimenti tematici per i Presidenti e i membri di giunta camerali
- Assistenza al rinnovo dei consigli camerali
- Formazione dei Segretari generali anche alla luce della riforma
- Registro Imprese alla luce della riforma, dell'evoluzione normativa (es. CAD, GDPR, antiriciclaggio) e dell'integrazione dati di alte PP.AA.
- Studio e applicazione, d'intesa con InfoCamere, delle nuove tecnologie ai processi amministrativi ed alla qualificazione dei dati (es. *machine learning*)
- Assistenza interpretativa alla normativa camerale
- Sviluppo servizi di sistema per l'assistenza amministrativa, procedure ad evidenza pubblica, amministrazione del personale, trasparenza e integrità (PTPC), ravvedimento operoso
- Analisi e proposta in tema di modelli organizzativi di camere e Unioni regionali

### *Linea 2.2 - Servizi camerali obbligatori e ambiti prioritari di intervento*

- Assistenza alle camere sull'implementazione dei servizi camerali obbligatori (cfr. allegato)
- Programmi di formazione addetti su applicazioni informatiche camerali e servizi
- Sviluppo comunità professionali di addetti camerali e forum interni specializzati
- Design e semplificazione delle procedure di back-office

### *Linea 2.3 - Sviluppo strutture di rete e riorganizzazione società di sistema*

- Mappa delle competenze di sistema (servizi, progetti, esperienze, dotazioni)
- Proposte di costituzione di centri di specializzazione
- Definizione modalità economiche e giuridiche di interscambio servizi
- Circolazione delle *best practice*
- Riorganizzazione e specializzazione delle società di sistema

### *Linea 2.4 - Il CRM di sistema e la centralità dell'utente dei servizi camerali*

- Lo sviluppo del CRM di sistema come strumento di gestione dell'utenza camerale (servizi obbligatori e non)
- Privacy e dati camerali, inclusi quelli presenti nel CRM (cfr. allegato)
- L'integrazione dell'offerta camerale e degli stakeholder attorno alle esigenze dell'impresa. Le collaborazioni di servizio con le associazioni basate sull'approccio dell'integrazione dei servizi (*client-journey*) e quello della centralità dell'impresa-utente (*client-centric*). Il coordinamento degli strumenti con i partner
- Le azioni di comunicazione promozionale verso le imprese, siti web e social media

### *Linea 2.5 - Formazione e sviluppo del capitale umano camerale*

- Ampliare la quota di personale camerale interessato da interventi formativi
- Sviluppare l'assessment delle competenze digitali del personale camerale secondo le direttive AGID
- Formazione sui soft skill
- Formazione sul *project management*
- Formazione su temi della sostenibilità
- Sviluppo delle competenze per lo sviluppo delle relazioni istituzionali e con gli stakeholder

### *Linea 2.6 - Policy camerali in materia di servizi di mercato*

- Natura dei servizi camerali "di mercato" e problematiche della concorrenza (servizi esclusivi o non esclusivi, criteri di formazione del prezzo, separazione contabile e "sovvenzioni incrociate", ecc.)
- Business planning dei servizi
- Le scelte organizzative e l'esternalizzazione
- Servizi di mercato e rapporti con gli stakeholder

### *Linea 2.7 - Indicatori della performance, rilevazione soddisfazione utenza e accountability*

- Piano degli indicatori della performance
- Standard di qualità dei servizi camerali maggiormente significativi
- Sistemi di monitoraggio e raccolta dati ai fini della performance
- Diffusione dei sistemi di rilevazione della soddisfazione dell'utenza
- Fondo Perequativo e premialità legate alla performance
- Gestione relazioni con la Commissione indipendente di valutazione di cui al D.lgs. 25 novembre 2016, n. 219
- Bilancio sociale della camera e accountability

### *Linea 2.8 - Potenziamento attività di comunicazione camerale*

- Comunicazione maggiormente orientata a valorizzare mission e risultati conseguiti dal sistema (il "senso" dell'essere e dell'agire del sistema)
- Rafforzamento dell'integrazione tra media (tradizionali, web, social)
- Sviluppo delle capacità di raccordo tra le linee di comunicazione di Unioncamere delle camere
- Partnership con le testate più prestigiose dell'informazione nei vari settori di intervento di Unioncamere e delle Camere

**ASSE 3) *Le camere della condivisione e delle alleanze***, dove si intende rafforzare il rapporto tra camere e Istituzioni (vedi il tema del rapporto con Governo, Regioni e Città metropolitane sui temi della promozione dello sviluppo economico) e quello con gli stakeholder, in primo luogo le associazioni d'impresa, al fine di sviluppare collaborazioni e progettare e realizzare interventi rispetto sia al tema della crescita sostenibile, sia a quello dell'efficienza ed innovazione nella PA. In quest'ambito, le linee proposte possono essere riconducibili a:

### *Linea 3.1 - La collaborazioni con le istituzioni pubbliche e private nazionali e del territorio*

- Rafforzare la conoscenza delle istituzioni sull'intera gamma di attività delle camere (non solo le funzioni amministrative ma anche economiche e progetti sviluppati)
- Assicurare una presenza camerale sistematica nei tavoli istituzionali di formazione delle policy
- Migliorare, in logica proattiva e di collaborazione con associazioni e stakeholder, la capacità di proposta / progetto da indirizzare alle istituzioni per la realizzazione di interventi
- Sviluppare i rapporti con istituzioni private operanti a favore dell'economia e del territorio (es. Fondazioni bancarie)

### *Linea 3.2 - La condivisione con gli stakeholder*

- Proporre e costituire d'intesa con le associazioni e gli altri stakeholder tavoli tematici a livello nazionale e territoriale finalizzati all'analisi di problematiche e opportunità di intervento. Definizione di *position paper* del sistema imprenditoriale
- Sviluppo di network condivisi di intervento e di servizio

### *Linea 3.3 - Strumenti e supporti per la condivisione nel sistema e con gli attori esterni*

- Predisporre tools comuni nell'ambito dei network di servizio (es. sistemi di assessment, cataloghi di servizi, gestione "clienti" comuni, standard contrattuali, ecc.)
- Sviluppo di una piattaforma di consultazione di sistema

**Le linee di intervento da proporre rappresentano, in alcuni casi, l'ampliamento di attività già in corso, in altri esse costituiscono un obiettivo a tendere, ossia l'affermazione di un nuovo ruolo delle Camere di commercio che, con la regia di Unioncamere, possono ricoprire coerentemente con la loro rinnovata *mission*.**

Il Piano propone, quindi, **linee di intervento delle camere di commercio** che ricadono tanto nella **fattispecie obbligatoria** che nei cosiddetti **“ambiti prioritari di intervento”** (tipicamente funzioni promozionali che, di conseguenza, assorbono le risorse finanziarie eventualmente residue rispetto a quelle destinate alla componente obbligatoria), oltre a alcune iniziative che si collocano nell’ambito istituzionale delle camere ma non sono direttamente “mappabili” in termini di servizio.

Un’opportunità concreta è, in proposito, quella dei **progetti cofinanziati**, dove risulta indispensabile - alla luce dell’esperienza maturata con quelli realizzati a valere sull’incremento del 20% del diritto annuale - una stretta collaborazione tra camere ed Unioncamere e una forte capacità propositiva nei riguardi delle Istituzioni regionali, nazionali e comunitarie, senza sottovalutare le risorse attivabili attraverso le Istituzioni private (es. le Fondazioni bancarie, istituti di credito).

Il punto centrale di questa strategia è costituito dall’**identificazione, assieme ai stakeholder camerali, di alcuni grandi progetti prioritari a forte valenza collettiva** e rispetto ai quali sia evidente il ruolo fondamentale delle camere nella loro realizzazione. La caratteristica principale di questi progetti è costituita dall’importanza dell’obiettivo primario perseguito e dall’integrazione tra diversi settori di attività delle camere (**progetti integrati di intervento**<sup>4</sup>). Questo mobilitando tanto le risorse della camera che ricercando le opportune sinergie nel sistema (dove si trova di tutto in termini di competenze ma con, in genere, un forte grado di “isolamento”) e con attori esterni (“montaggio” delle competenze disponibili).

Non si tratta certo di una novità nel panorama della programmazione degli interventi finanziati da risorse europee o nazionali (programmazione “dal basso”) che però spesso si trasforma in fatto tecnico-giuridico e in una sorta di “burocrazia della programmazione”. **Quello che rappresenta, invece, una profonda innovazione è la forte integrazione con il sistema imprenditoriale e le forze vitali del territorio e, soprattutto, il fatto che sia un’istituzione pubblica, la camera di commercio, a “mobilitarsi” per rappresentare queste proposte alle altre Istituzioni (eventualmente anche attraverso forme di collaborazione istituzionale), attraverso una progettualità che trasformi le idee in realizzazioni concrete.**

---

<sup>4</sup> Un esempio può essere quello dell’obiettivo della valorizzazione delle produzioni d’eccellenza italiane (es. pelletteria di una regione italiana o produzioni agroalimentari tipiche di una certa area) con una gamma coordinata di interventi definita con gli stakeholder camerali e proposta alle Istituzioni per un supporto finanziario. Un “pacchetto” di interventi che può andare dall’adozione, da parte delle imprese interessate, di trasformazioni tecnologiche di processo (Impresa 4.0) e commerciali (*ecommerce*), all’*ecodesign* dei prodotti e loro impatto ambientale, al problema del *mismatch* di competenze tra domanda e offerta di lavoro, alla difesa della proprietà intellettuale (marchi) e sviluppo delle innovazioni (brevetti, disegni), alla proposta di marchi etico-ambientali, alla lotta alla contraffazione e allo sfruttamento della manodopera.

Le molteplici ***linee di intervento proposte*** sono da intendersi come una ***prima guida per l'identificazione di aree progettuali*** verso le quali indirizzare interventi specifici o - come sopra evidenziato - di tipo integrato (tra più linee di intervento). Si tratta, quindi, di ***esempi che non intendono sostituirsi alle progettualità scaturenti dal confronto con gli stakeholder e con le Istituzioni.***

In questo senso si ribadisce che l'elemento strategico primario del Piano non è costituito dalle specifiche linee/temi di intervento (pur essendo un elemento generale di riferimento) ma dalle modalità attraverso le quali sviluppare le azioni, contribuendo al "riposizionamento" del sistema.

## **ALLEGATO 1 – SERVIZI CAMERALI OBBLIGATORI E AMBITI PRIORITARI DI INTERVENTO**

<b>Servizi camerali obbligatori<sup>5</sup></b>
C1.1 Gestione del Registro delle Imprese, albi ed elenchi (inclusa AQI -Assistenza Qualificata Imprese e start-up)
C1.2 Gestione SUAP e formazione e gestione fascicolo elettronico d'impresa, convenzioni e interoperabilità)
C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
C2.4 Sanzioni amministrative
C2.5 Metrologia legale
C2.6 Registro nazionale protesti
C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci
C2.10 Tutela della proprietà industriale
D1.1 Servizi di informazione, formazione, assistenza all'export
D1.2 Servizi certificativi per l'export
D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)
D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale: CNS, firma digitale, carte tachigrafiche, servizi MUD; SPID e fatturazione elettronica)
D4.1 Orientamento
D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro
D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro
D4.4 Certificazione competenze
D5.2 Tenuta albo gestori ambientali
D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale

<b>Ambiti prioritari di intervento</b>
C2.10 Tutela della proprietà industriale
D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura
D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
- Valorizzazione patrimonio camerale
- Altri servizi alle imprese in regime di libero mercato

<sup>5</sup> Delibera n. 75 / 2017 del Comitato Esecutivo Unioncamere – Allegati 2, 3 e 4. Il codice indicato nei servizi e ambiti è quello del sistema di classificazione dei processi camerali ("Pareto")

## **ALLEGATO 2 - I SISTEMI CAMERALI PUBBLICI EUROPEI**

### **UN PANORAMA IN EVOLUZIONE: SPAGNA, GERMANIA, FRANCIA**

#### **SPAGNA**

La legge di riforma delle camere di commercio del 2011, integrata e definita nell'apposita legge di riordino del 2014 (da trasporre poi nella normativa regionale), stabilisce che:

- le camere di commercio spagnole mantengono lo status di entità pubbliche;
- l'affiliazione al sistema camerale diventa facoltativa;
- il finanziamento si basa su contributi volontari versati dalle sole imprese iscritte;
- le funzioni istituzionali e le competenze restano invariate (accompagnamento alle imprese, internazionalizzazione, formazione, gestione delle infrastrutture, funzioni consultive nei confronti del governo);
- viene trasformato il sistema elettorale: soltanto le imprese iscritte hanno diritto di voto.

La volontarietà della compagine associativa assunta dalle camere ha avuto, a fronte delle necessità di riorganizzare l'intera rete camerale con un impatto significativo sulle risorse umane, tre conseguenze principali:

- l'imprescindibilità di un rafforzamento del partenariato con il Governo centrale e le Comunità autonome, al fine di assicurare il finanziamento necessario alla sopravvivenza del sistema. Tale processo - non facile, né dagli esiti scontati - è tuttora in atto e i risultati ancora non appaiono definiti in tutto il territorio nazionale. Per tale motivo, all'inizio del 2018 il Governo ha stabilito che le regolamentazioni regionali di trasposizione della legge nazionale debbano essere rese operative entro l'anno;
- l'importanza assunta dalle grandi imprese come stakeholder di riferimento. Il loro contributo associativo è diventato in molti casi una delle fonti più importanti di introiti per le camere;
- la necessità di avviare un percorso di riconversione delle strutture camerali come fornitrici di servizi a pagamento alle imprese. Anche in questo caso, la messa a regime prevede tempi medio-lunghi e rimane alta l'incertezza sul successo finale di questo percorso.

Sono previste entro il 2018 le elezioni degli amministratori di tutto il sistema camerale. Questo consentirà, dal prossimo anno, una più rapida attuazione della normativa finalmente approvata.

## **GERMANIA**

Nell'agosto 2017, la Corte Costituzionale federale è stata chiamata ad esprimersi sul ricorso presentato da due imprese nei confronti del contributo obbligatorio da corrispondere annualmente alle camere di commercio.

Nelle sue considerazioni, la Corte ha confermato la completa legittimità del principio, affermando che l'affiliazione volontaria non è da considerarsi, in base ai principi della normativa tedesca, un'alternativa di impatto meno gravoso sulle imprese rispetto a quella obbligatoria. Al contrario, la salvaguardia degli interessi generali consente anche alle posizioni di minoranza di essere opportunamente prese in carico e rappresentate.

Al fine di esperire al meglio questo ruolo, è stato chiesto alla DIHK, l'Unioncamere tedesca, di mettere a punto un sistema di acquisizione e trasmissione delle istanze imprenditoriali a partire dalle camere locali, che consenta di identificare i diversi interessi espressi a livello territoriale per poterli riportare a quello nazionale.

Una metodologia di lavoro in grado, in futuro, di legittimare ulteriormente l'azione delle camere nei confronti delle imprese, con un importante ruolo di sintesi svolto a livello nazionale da DIHK.

## **FRANCIA**

Durante l'Assemblea del Sistema camerale francese, tenutasi il 10 luglio u.s., il Ministro dell'Economia Bruno Le Maire ha chiarito più nel dettaglio la vision del governo sul futuro delle camere, anche a seguito dei recenti risultati del Rapporto dell'Ispettorato delle Finanze chiamato a valutarne le attività.

Secondo il Ministro, "il modello delle CCI deve essere reinventato". Meno risorse e competenze ridotte, in particolare: servizi di supporto alle imprese (creazione, assistenza all'export, trasmissione d'impresa), formazione iniziale attraverso le "*ecoles de commerce*" (anche il loro finanziamento sarà rivisto introducendo il finanziamento privato), rappresentazione degli interessi delle imprese a livello locale. Le camere devono progressivamente spostarsi verso fatturazione dei servizi alle imprese, prestazioni di servizi agli enti locali e tariffazione delle infrastrutture.

Il ruolo di CCI France è destinato a rafforzarsi, dal controllo delle missioni affidate alle camere, all'assegnazione alle camere regionali dei fondi provenienti dallo Stato. Le camere devono sempre di più trasformarsi in "relay dello Stato per la gestione delle politiche pubbliche di sviluppo delle imprese".

Su questa linea si inserisce una prima importante decisione del Governo: il nuovo taglio di 300 milioni di EUR del finanziamento pubblico al sistema camerale francese per il prossimo triennio suddiviso in:

- 100 milioni nel 2019
- 100 milioni nel 2020
- 100 milioni nel 2021

Si ricorda che dal 2014 al 2018 il sistema camerale aveva già subito un progressivo taglio del 51% delle risorse statali, unitamente a un significativo prelievo operato dallo Stato sui fondi propri delle camere.

Questa ulteriore riduzione farà scendere il finanziamento statale in 7 anni da 1,230 miliardi (2014) a 340 milioni (2021).

Nel mese di settembre è stata, invece, pubblicata la nuova legge che riforma totalmente il sistema di formazione dei lavoratori (oggi appannaggio delle CCI), delle persone in cerca di occupazione e dei giovani NEET, con un impatto significativo sulla gestione dell'apprendistato.

Il nuovo sistema prevede, di fatto, la disintermediazione dell'offerta formativa: ogni beneficiario avrà un suo conto personale di formazione in EUR e potrà acquistare direttamente la propria formazione tramite l'offerta in catalogo. Gli interlocutori dei Centri di formazione delle camere di commercio non saranno più, quindi, i responsabili delle organizzazioni o delle risorse umane ma direttamente i singoli richiedenti e l'offerta aumenterà considerevolmente, con una concorrenza molto spinta.

Seconda importante novità è che le camere non avranno più il compito di registrare i contratti di apprendistato e riscuotere la cosiddetta "tassa sull'apprendistato". La nuova legge prevede, infatti, di passare alle Associazioni professionali le risorse destinate a tal fine dallo Stato. Le camere, che non potranno più utilizzare risorse proprie per finanziare la formazione/apprendistato (oggi gli sono destinati 300 milioni di EUR annualmente), dovranno negoziare piani nazionali e relativi costi con le categorie professionali (circa una ventina). Anche le stesse Regioni, che prima si dividevano con le camere il ruolo maggiore in questo ambito, vengono notevolmente ridimensionate nella riforma.

Una vera rivoluzione, che si affianca alla riforma del diritto del lavoro e della previdenza sociale, operativi da inizio anno e che ridurrà l'impegno di risorse statali. Allo Stato rimarrà unicamente la gestione delle risorse per gli interventi formativi nei confronti delle persone in cerca di occupazione e dei giovani NEET.

### **ALLEGATO 3 – PROGETTO CRM DEL SISTEMA CAMERALE**

***alla luce della nuova disciplina sulla protezione dei dati personali (Decreto legislativo n. 101 del 10 agosto 2018 di attuazione del Regolamento UE 2016/679 – GDPR)***

La recente riforma delle camere di commercio (Decreto Legislativo 219/2016 del 25 Novembre 2016) ha introdotto importanti novità nelle funzioni e compiti ad esse attribuiti, prospettando, tra l'altro, un ruolo di maggior supporto e sostegno alle imprese.

Come noto, la nuova missione camerale non riguarda solo la pubblicità legale relativa alla tenuta dei registri e degli albi, ma un ampio campo che va dalla tutela del consumatore, al sostegno della competitività d'impresa e dei territori, dalla valorizzazione del patrimonio culturale e lo sviluppo del turismo, al miglioramento delle condizioni ambientali, dall'orientamento al lavoro al supporto all'incontro domanda - offerta di lavoro, fino alla risoluzione alternativa delle controversie. Inoltre, i progetti finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale prevedono di mettere a disposizione del Ministero una serie di informazioni sugli utenti dei servizi erogati.

A tal riguardo, nell'ambito delle nuove linee programmatiche per il triennio 2019-2021 si intende avviare un progetto il cui obiettivo finale è dotare le camere di commercio di una modalità di relazione con i sistemi produttivi, basata su un approccio più vicino alle esigenze dell'utenza in termini supporto e assistenza e più efficace nella proposizione alle imprese di servizi camerali che sia totalmente in linea con le nuove previsioni della normativa di tutela della privacy.

Ciò si traduce, in termini tecnico-operativi, nella realizzazione di una serie di attività in capo alle Camere di commercio, all'Unioncamere in base alla funzione assegnate dall'art. 7, commi 1,2,3 e 4 della legge n. 580/1983, modificata dal D.LGS. 23/2010 e successivamente dal D.LGS. 219/2017 e alle società di sistema quali ad esempio: InfoCamere quale ente strumentale delle camere di commercio italiane deputato all'informatizzazione della tenuta del Registro delle Imprese, di cui all'art. 8 della legge n. 580/1983, modificata dal D.LGS. 23/2010 e successivamente dal D.LGS. 219/2017) e di ulteriori processi e servizi digitali finalizzati ad incrementare efficienza, qualità e capacità di servizio delle camere nei confronti del sistema imprenditoriale; Si.Camera, società del sistema che già realizza e gestisce per molte camere di commercio i loro CRM.

Lo strumento tecnico che Unioncamere individua come maggiormente efficace ed efficiente per la realizzazione degli obiettivi sopra richiamati è il Customer Relationship Management (CRM) camerale, dotato di tutte le funzionalità maggiormente adatte allo scopo e di un livello tecnologico elevato, in base allo stato dell'arte.

Con CRM si intende uno strumento di servizio per la gestione omogenea e strategica della relazione con gli utenti, attraverso una piattaforma informatica di gestione del colloquio multicanale e delle interazioni con l'utenza, la tipologia e il livello dei servizi camerale e la loro valorizzazione.

Affinché tale strumento sia realmente efficace, è necessario che esso venga condiviso da tutto il Sistema camerale (art.1, comma 2 della legge n. 580/1983, modificata dal D.LGS. 23/2010 e successivamente dal D.LGS. 219/2017), diventando in tal modo il CRM del sistema camerale.

Il nuovo CRM si configura come uno strumento di sistema offerto alle camere, in grado di supportare, gestire e registrare le relazioni con gli utenti e di realizzare campagne di comunicazione.

Il CRM del sistema camerale è basato su un'unica piattaforma tecnologica gestita da Infocamere che prevede tipologie standardizzate di dati e modalità comuni di utilizzo del servizio. La base dati informativa del CRM è centralizzata e strutturata in modo da consentire la condivisione di alcune informazioni.

Il CRM può essere utilizzato dalle camere di commercio, dalle loro Aziende speciali dalle proprie reti (es.PID, EEN), da Unioncamere nazionale e dalle Unioni Regionali per la gestione delle attività e l'erogazione dei servizi.

Le funzioni del servizio saranno organizzate per:

- aggiornare e qualificare i dati anagrafici di imprese e altri soggetti;
- tracciare le relazioni tra il sistema camerale e gli interlocutori esterni;
- effettuare analisi aggregate;
- utilizzare i dati per effettuare campagne istituzionali, informative o promozionali a livello camerale o nazionale.

Le informazioni vengono registrate nella base dati secondo standard e linee guida concordate congiuntamente a livello nazionale.

I dati sono suddivisi in due macro tipologie: dati anagrafico-informativi sull'impresa e dati di relazione:

- i. dati anagrafico-informativi: dati sulle caratteristiche dell'impresa (e/o dell'Ente e degli altri soggetti inseriti nel CRM) comprensivi dei dati delle persone fisiche che rappresentano i "contatti". I dati potranno essere arricchiti da informazioni estratte da altre banche dati di sistema.
- ii. dati di relazione: informazioni derivanti dalle interazioni tra la camera di commercio o altro soggetto di sistema e l'impresa o altro soggetto esterno. Ciascuna camera di commercio, attraverso gli operatori abilitati e in funzione dei permessi definiti nella fase di impostazione del CRM dell'Ente, ha accesso a tutti i dati della propria camera, Unioncamere ai dati contenuti nel sistema CRM, per analisi statistiche, elaborazioni report, per la gestione e la realizzazione di progetti in accordo con altri attori istituzionali e per campagne di promozione istituzionale.

Nel 2018 l'utilizzo della piattaforma è stato offerto alle camere senza oneri in base al programma di investimenti di InfoCamere, analogamente a quanto fatto nel 2017.