132.670,51 per minori residui passivi delle "spese generali di funzionamento" (cap. 2005 del titolo I delle spese).

Quanto agli indici di smaltimento, nel biennio in esame questi si palesano più elevati per i crediti (77% nel 2001 e 84% nel 2002) rispetto ai residui attivi (18% nel 2001 e 46% nel 2002), mentre i residui passivi hanno fatto registrare un indice di smaltimento (33% nel 2001 e 36% nel 2002) rispetto ai debiti inferiore nel 2001 (16%) e superiore nel 2002 (59%).

5.5.7. Scostamenti dei dati previsionali finali da quelli iniziali.

L'esame degli scostamenti dei dati previsionali finali da quelli iniziali deve necessariamente tenere conto della determinazione del Presidente dell'Ente del 19 dicembre 2002, assunta con carattere d'urgenza e poi ratificata dal Consiglio nel gennaio 2003, con la quale, in ottemperanza al decreto del Ministro dell'economia e delle finanze del 29 novembre 2002 applicativo del d.l. n.194/2002 convertito nella legge n.246/2002, è stata disposta la riduzione nella misura del 15% degli stanziamenti delle spese di funzionamento previsti nel bilancio di previsione 2002 con riguardo alla categoria dei beni di consumo e dei servizi.

Le riduzioni sono peraltro risultate notevolmente inferiori alla percentuale indicata: le spese di funzionamento (cap. 2005) hanno subito infatti un "taglio" di soli 38.538,93 euro, importo inferiore al 15% previsto dal decreto.

Nella relazione amministrativa al rendiconto 2002 l'Ente imputa l'accantonamento ridotto alla ritardata pubblicazione del medesimo decreto (29/11/02) intervenuto successivamente ad impegni di spesa già deliberati e ad assunzioni di obbligazioni verso soggetti esterni già perfezionate.

Sull'applicabilità all'Unione delle disposizioni riduttive della spesa di funzionamento si rimanda alle considerazioni contenute nel precedente paragrafo 5.5.2.4.

Tabella n. 25

SCOSTAMENTO FRA PREVISIONI E ACCERTAMENTI/IMPEGNI

ENTRATE / USCITE	2001 Previsioni iniziali (a)	Previsioni assestate (b)	Accertamenti Impegni (c)	Scostamento % di c da a	c da b	2002 Previsioni iniziali (a)	Previsioni assestate (b)	Accertamenti Impegni (c)	Scostamento % di c da a	c da b
Entrate correnti	24.071.180,51	25.994.257,00	26.430.851,24	9,8	1,7	24.108.545,50	26.424.113,50	26.686.804,56	10,7	1,0
Entrate c/capitale	41.528,89	41.316,55		-100,0	-100,0	41.310,00	41.310,00	7.921,80	-80,8	-80,8
Contabilità speciali	43.631.285,79	57.155.252,11	53.715.696,22	23,1	-6,0	53.653.350,00	62.917.645,00	56.536.065,61	5,4	-10,1
Totale Entrate	**67.743.995,19**	**83.190.825,66**	**80.146.547,46**	**18,3**	**-3,7**	**77.803.205,50**	**89.383.068,50**	**83.230.791,97**	**7,0**	**-6,9**
Uscite correnti	25.784.247,06	28.006.373,08	26.596.223,74	3,1	-5,0	25.375.263,01	28.771.486,01	27.024.318,34	6,5	-6,1
Uscite c/capitale	456.817,75	790.179,06	317.117,37	-30,6	-59,9	737.128,71	677.128,71	343.976,73	-53,3	-49,2
Contabilità speciali	43.631.285,79	57.155.252,11	53.715.696,22	23,1	-6,0	53.653.350,00	62.917.645,00	56.536.065,61	5,4	-10,1
Spese per rimborso di debiti	207.644,43	232.405,60	206.911,75	-0,4	-11,0	103.291,38	153.291,38	113.927,52	10,3	-25,7
Totale Uscite	**70.079.995,03**	**86.184.209,85**	**80.835.949,08**	**15,3**	**-6,2**	**79.869.033,10**	**92.519.551,10**	**84.018.288,20**	**5,2**	**-9,2**

Relativamente alla tabella n.25 occorre evidenziare come sia sul fronte delle entrate che su quello delle spese l'ente abbia mostrato un'elevata capacità di tradurre in accertamenti e in impegni gli stanziamenti originari e assestati risultanti dal documento previsionale.

Per quanto riguarda le entrate la percentuale passa dal 96% al 93% in ragione di una riduzione degli accertamenti di entrata nel capitolo delle contabilità speciali dovuta ad una minore previsione di entrata (e di corrispondente uscita) nei capitoli di imputazione dei movimenti finanziari riferiti alla riscossione del diritto annuale delle CCIAA e al fondo compensazione dell'Albo smaltitori.

Sul versante delle uscite la diminuzione dal 94% dell'anno 2001 al 91% dell'anno 2002 oltre alle motivazioni sopra richiamate per la riduzione rilevata all'interno delle stesse contabilità speciali trova, altresì, giustificazione in uno scostamento negativo rilevato nella sezione delle spese correnti (dal 95% dell'anno 2001 al 93% dell'anno 2002) a seguito di una previsione di costi di personale che teneva conto dell'entrata in vigore nel 2002 del nuovo CCNL del personale Unioncamere; contratto sottoscritto solo nei primi mesi del 2003.

5.6. Il risultato della gestione economica.

Il conto economico dell'Ente[31] espone la chiusura dell'esercizio 2002 con un avanzo economico di euro 17.784,47 contro un disavanzo di euro 1.486.670,53 conseguito nel 2001.

Si tratta di un risultato - sensibilmente migliorativo rispetto alla chiusura del precedente esercizio - il cui dato più rilevante è rappresentato dall'avanzo della gestione corrente pari ad euro 1.274.863,36 (contro un disavanzo dell'esercizio 2001 pari ad euro 1.036.539,22), da imputare evidentemente ad una notevole contrazione degli interventi istituzionali.

---

[31] A partire dal 1998 il conto economico è impostato sulla scorta degli effettivi costi e ricavi rilevabili dalla contabilità generale introdotta in detto anno. In particolare, costi e ricavi sono determinati secondo criteri di competenza economica e sulla base di rilevazioni cronologiche e sistematiche di tipo privatistico degli importi riferiti a prestazioni di beni e servizi forniti e ricevuti nel corso dell'esercizio. Ne consegue che i conti dei proventi e degli oneri, pur corrispondendo ai capitoli dell'entrata e della spesa del rendiconto finanziario, differiscono nei loro importi, talvolta anche sensibilmente, da quelli riportati in quest'ultimo documento in ragione della loro diversa impostazione contabile, il documento finanziario registrando accertamenti di entrata e impegni di spesa sotto il profilo giuridico, quello economico invece rilevando esclusivamente gli importi riferiti a prestazioni di beni e servizi forniti e ricevuti nel corso dell'esercizio.

Al positivo risultato conseguito hanno contribuito i proventi della gestione corrente (+1,72% rispetto al 2001) soprattutto in forza dell'aumento delle quote associative (+6,14%) e dei proventi da attività di ricerca (+118,21%) e dalla vendita dei documenti commerciali (+7,88%); aumenti questi ultimi contrapposti alla riduzione degli introiti provenienti dagli organismi nazionali e comunitari per la realizzazione di progetti d'interesse camerale ed imprenditoriale (-27,96%), nonché dei proventi di natura finanziaria (-1,69%) e delle altre entrate (-58,49%).

Inoltre, tra gli oneri della gestione corrente (-7,46% rispetto al 2001) emerge il decremento dei costi relativi ai programmi ed agli interventi per lo sviluppo del sistema camerale (-12,56%), decremento imputabile a riduzioni di *budget* nel bilancio 2001 (-24% rispetto al 2000) con corrispondenti ripercussioni economiche nel 2002.

La gestione straordinaria chiude a sua volta con un risultato positivo per euro 826.640,08 (euro 468.190,27 nel 2001), pari ad un aumento del 76,56% rispetto all'esercizio 2001, e ciò in conseguenza del provvedimento di eliminazione dei crediti e dei debiti adottato dal Consiglio nella seduta del 16 aprile 2003.

Tra le voci incidenti sul risultato economico vanno inoltre menzionati l'importo degli ammortamenti annuali (euro 360.208,90 nel 2001 e 359.978,75 nel 2002), i quali sono stati calcolati secondo i criteri indicati nel regolamento di amministrazione dell'Ente e sulla base dei principi enunciati nel codice civile, e le rettifiche patrimoniali (per un minor importo di euro 65.778,36 nel 2001 e di euro 8.421,54 nel 2002), queste ultime controbilanciate dall'incremento delle rimanenze a fine esercizio dei documenti commerciali (+ euro 29.112,47 nel 2001 e + euro 216.763,39 nel 2002).

TABELLA N.26

CONTO ECONOMICO

(in migliaia di euro)

PROVENTI ED ONERI	2000	2001	2002
A) Proventi della gestione corrente	**22.556,4**	**24.356,9**	**24.775,2**
B) Oneri per servizi generali	10.162,5	11.010,1	10.924,2
C) Programmi e interventi per lo sviluppo del sistema camerale	11.939,5	14.383,3	12.576,1
Totale oneri della gestione corrente (B+C)	**22.102,0**	**25.393,4**	**23.500,3**
Risultato della gestione corrente (A-B-C)	**454,4**	**-1.036,5**	**1.274,9**
D) Proventi ed oneri straordinari			
Proventi	716,5	1.748,7	4.069,2
Oneri	1.137,8	1.280,5	3.242,6
Risultato della gestione straordinaria	**-421,3**	**468,2**	**826,6**
E) Ammortamenti	**318,3**	**360,2**	**359,9**
F) Accantonamenti	**497,2**	**463,2**	**1.498,5**
G) Rettifiche valori dell'attivo			
Proventi	25	6,8	4,9
Oneri	182,5	72,6	13,4
H) Rettifiche di costo e di ricavo	**7,7**	**29,1**	**216,8**
Totale proventi	**23.305,6**	**26.112,4**	**28.849,3**
Totale oneri	**24.237,8**	**27.599,0**	**28.831,5**
Risultato economico dell'esercizio	**-932,2**	**-1.486,6**	**17,8**

5.7. Il risultato della gestione patrimoniale.

Lo stato patrimoniale al 31.12.2001 presentava un patrimonio netto [32] di euro 20.664.465,67, lievitato ad euro 24.588.240,10 nell'esercizio 2002.

Il miglioramento conseguito nel 2002 è imputabile in maggior misura all'aumento del valore della riserva da rivalutazione delle partecipazioni azionarie (per 3.905,9 migliaia di euro) introdotta nel 1999 in conformità al disposto dell'art. 2426 del codice civile e destinata a contabilizzare le plusvalenze derivanti dai dati del patrimonio netto delle società partecipate dall'Unione, al netto dell'importo dei dividendi incassati nel 2002 (particolarmente rilevante è stato l'incremento del valore delle partecipazioni a Borsa s.p.a., pari a 1.997 migliaia di euro - cui ha concorso la fusione con Monte Titoli -, ed a Tecnoholding s.p.a., pari a 1.777,3 migliaia di euro a seguito della cessione della Cerved s.p.a.).

In prosieguo si esaminano partitamente le attività e le passività dello stato patrimoniale.

[32] *Il patrimonio netto è dato dalla somma algebrica del patrimonio netto degli esercizi precedenti,* dell'avanzo economico d'esercizio e delle riserve da partecipazioni.

TABELLA n.27

STATO PATRIMONIALE

(in migliaia di euro)

ATTIVO	31/12/00	31/12/01	31/12/02
IMMOBILIZZAZIONI			
Immateriali	138,4	192,5	157,5
Materiali	1.840,7	1.776,7	1.662,4
Finanziarie	6.485,2	6.633,4	10.716,1
TOTALE	**8.464,3**	**8.602,6**	**12.536,0**
ATTIVO CIRCOLANTE			
Rimanenze	384,6	355,9	139,1
Crediti di funzionamento	56.031,3	59.204,7	19.922,6
Disponibilità liquide	55.378,5	38.431,4	73.620,1
TOTALE	**111.794,4**	**97.992,0**	**93.681,8**
RATEI E RISCONTI	18,4	41,8	43,1
TOTALE	**18,4**	**41,8**	**43,1**
TOTALE ATTIVO	**120.277,1**	**106.636,4**	**106.260,9**
CONTI D'ORDINE	**19.013,2**	**17.320,6**	**22.571,4**
Totale generale	**139.290,3**	**123.957,0**	**128.832,3**
PASSIVO			
PATRIMONIO NETTO	21.893,6	20.664,5	24.588,2
TRATT. FINE RAPPORTO	2.293,1	2.342,5	2.566,1
DEBITI DI FUNZIONAMENTO	95.878,7	83.397,0	77.773,7
FONDO RISCHI ED ONERI	211,7	232,4	1.332,8
RATEI E RISCONTI	0,0	0,0	0,0
TOTALE PASSIVO	**98.383,5**	**85.971,9**	**81.672,6**
TOTALE PASSIVO E PATR. NETTO	**120.277,1**	**106.636,4**	**106.260,8**
CONTI D'ORDINE	**19.013,2**	**17.320,6**	**22.571,4**
TOTALE GENERALE	**139.290,3**	**123.957,0**	**128.832,2**

5.7.1. L'attivo patrimoniale.

Al 31 dicembre 2001 l'attivo ammontava a 106.636,4 migliaia di euro, passato al 31 dicembre 2002 a 106.260,8 migliaia di euro, soprattutto in conseguenza dell'aumento delle immobilizzazioni e, tra queste, delle partecipazioni azionarie ed a quote di capitale (da 5.681,7 a 9.768,9 migliaia di euro), mentre la discesa subita dall'attivo circolante è imputabile alla consistente riduzione dei crediti di funzionamento (da 59.204,7 a 19.922,6 migliaia di euro) in parte compensata dal notevole incremento delle disponibilità liquide in depositi bancari, passate da 38.431,4 a 73.620,1 migliaia di euro.

In materia di disponibilità liquide si rinvia a quanto espresso in merito all'esigenza che, tenuto conto della loro notevole consistenza, si assumano precise scelte tra un loro parziale collocamento sul mercato degli investimenti finanziari e la rinegoziazione delle condizioni del deposito delle somme sul conto corrente dell'istituto cassiere.

Si registra inoltre la diminuzione dei crediti vantati verso le Camere di commercio, ridottisi dai 45.801,5 migliaia di euro del 2001 a 10.627,3 migliaia di euro del 2002, e ciò a seguito dell'avvenuta riscossione, nel corso del 2002, delle quote del Fondo perequativo relative a due annualità (2001 e 2002), come già precisato in sede di esposizione dei risultati finanziari delle gestioni 2001 e 2002 (*retro*, § 5.4.).

I crediti hanno prevalentemente interessato, oltre agli enti camerali (il 77% nel 2001 ed il 53% nel 2002), gli organismi nazionali e comunitari (il 19% nel 2001 e il 34 % nel 2002): i primi riguardano in maggior misura le quote per il Fondo perequativo non ancora versate dalle camere - e ciò a riprova delle procedure lente e complesse che caratterizzano detto Fondo – ed in minor misura le quote associative; i secondi riguardano gli importi relativi ai progetti finanziati e non ancora versati[33].

Si segnala altresì l'elevato incremento dell'attivo immobilizzato (+3.933,3 migliaia di euro) quale conseguenza dell'aumento del valore contabile al 31.12.2002 delle azioni o quote possedute dall'Unione.

Va infine precisato che le attività dello stato patrimoniale, come risulta dalla nota integrativa, sono iscritte al netto delle relative poste rettificative, le quali, in relazione alle quote di ammortamento evidenziate nel conto economico di ciascun

[33] L'elencazione di tali progetti è contenuta nelle relazioni amministrative ai rispettivi bilanci, e ad esse si fa pertanto rinvio. Vi sono ricompresi progetti risalenti anche a molti anni addietro, com'è il caso del Progetto formazione impresa, il quale ha accumulato crediti risalenti fino all'anno 1998.

esercizio, sono determinate con riguardo alle residue possibilità di utilizzo dei cespiti in misura ritenuta corrispondente al normale deperimento e consumo di questi ultimi[34].

5.7.2. Il passivo patrimoniale.

La variazione negativa di 5.700,7 migliaia di euro registrata nel 2002 rispetto al 2001 (da 85.971.951,09 a 81.672.634,17 euro) trova ragione nella riduzione dei debiti di funzionamento, passati da 83.397,1 a 77.773,6 migliaia di euro (-5.623,4 migliaia di euro), dovuta sia a minori costi rilevati nell'ambito dei programmi di sviluppo del sistema camerale e sia alla eliminazione di debiti nei confronti di soggetti attuatori dei progetti cofinanziati (con la già menzionata deliberazione di riaccertamento dei residui passivi e dei debiti del 16 aprile 2003).

L'ammontare dei debiti di funzionamento, a sua volta, è largamente influenzato dai debiti verso le camere di commercio, risultati pari rispettivamente a 74.051,8 e 71.313,6 migliaia di euro e riferiti in varia misura all'attuazione dei progetti comunitari e del Fondo perequativo. In merito si fa riferimento a quanto considerato in precedenza sull'insoddisfacente stato della correntezza operativa del Fondo stesso.

Di particolare rilievo è, con riferimento all'esercizio 2002, l'importo del Fondo rischi, passato da 232.405,60 euro nel 2001 a 1.332.913,11 euro nel 2002 (+473,53%) in conseguenza dell'accantonamento delle somme destinate ai rimborsi delle spese legali sostenute dagli ex amministratori assolti definitivamente nei giudizi instaurati dalla Corte dei conti (cfr. *retro*, § 5.3.).

Il patrimonio netto - ammontante nel 2001 a 20.664,5 migliaia di euro ed a 24.558,2 migliaia di euro nel 2002 - è composto dal patrimonio netto degli esercizi precedenti (passato da 20.829,2 migliaia di euro del 2001 a 19.342,5 del 2002), dall'avanzo economico dell'esercizio pari a 17,8 migliaia di euro (–1.486,7 nel 2001) e dalle riserve di partecipazioni pari a 1.321,9 migliaia di euro nel 2001 e 5.227,9 nel 2002.

---

[34] Per i beni acquistati nel biennio in esame sono state applicate le aliquote di cui al decreto del Ministro delle finanze 31.12.1998 in applicazione dell'art. 67 del DPR n. 917/1986, ed in particolare: 3% per i fabbricati, 20%,12% e 15% per mobili ed arredi, 20% per macchine ed attrezzature informatiche e per il *software*, 25% per gli automezzi e 20% e 15% per gli impianti.

5.8. I conti d'ordine.

In attuazione del disposto dell'art. 24, lett. g) ed h), del regolamento di contabilità, nelle nota integrativa ai bilanci d'esercizio 2001 e 2002 viene specificata la composizione e la natura dei conti d'ordine.

Vi sono ricompresi nell'attivo e nel passivo gli accantonamenti di natura finanziaria effettuati nei pregressi esercizi per l'acquisto della nuova sede (euro 6.752.673,96): al riguardo si fa rinvio a quanto considerato in precedenza *sub* § 5.5.2.8.

Vi sono altresì ricompresi i residui attivi e passivi presenti nel rendiconto finanziario, ossia gli accertamenti e gli impegni per i quali non risulta ricevuta o fornita entro l'esercizio la corrispondente prestazione, peraltro non coincidenti nel loro importo con quelli riportati nella situazione generale finanziaria.

Capitolo VI

Considerazioni conclusive

Sommario: 6.1. Il ruolo istituzionale dell'Ente. - 6.2. Aspetti organizzativi e di *corporate governance*. - 6.3. La gestione dei Fondi. - 6.4. Il sistema delle partecipazioni.

6.1. Il ruolo istituzionale dell'Ente.

Nel biennio considerato le strategie e l'azione dell'Unione si sono attenute, ancor più che nel biennio precedente, alle linee di riforma del sistema camerale recate dalla legge 580 del 1993.

La riforma, invero, ha sostanzialmente operato in una duplice direzione: da un lato, verso il rafforzamento del carattere unitario della finanza camerale - per cui da parte del Ministro dell'economia e delle finanze e del Ministro delle attività produttive deve essere acquisito il parere dell'Unione in sede di determinazione della misura del diritto annuale gravante sulle imprese e di valutazione del fabbisogno finanziario del sistema camerale per l'esercizio di riferimento (art. 18, commi 3 e 4 lett. a) – e, dall'altro, verso la valorizzazione della funzione di promozione e di riequilibrio delle singole Camere attraverso la gestione del "Fondo di perequazione", la cui finalità è quella di rendere omogeneo sull'intero territorio nazionale l'espletamento delle funzioni amministrative da parte del sistema camerale.

Si tratta di una riforma che, parallelamente al ritorno all'originaria configurazione delle Camere quali titolari di un'autodisciplina del mercato (in quanto rappresentative degli interessi delle varie categorie economiche della produzione, del commercio e dei servizi), ha posto in essere un sistema di finanziamento caratterizzato da una parafiscalità integrata da contributi statali e da vari proventi per servizi resi; parafiscalità resa manifesta dal sistema di finanziamento dell'Unione su base contributiva, che si realizza con l'*aliquota annuale di contribuzione*" (art. 4, comma 4, lettera e) dello Statuto dell'Ente) fissata annualmente dall'Assemblea e posta a carico di ciascuna Camera.

Nel biennio in esame le entrate così realizzate hanno trovato prevalente impiego nei settori della promozione, della formazione, del sostegno all'*export*, del credito, della ricerca e dell'informazione economica, dell'innovazione tecnologica e

dell'internazionalizzazione, nonché nel finanziamento di vari servizi a beneficio dell'intero sistema camerale.

Per l'esercizio di tali compiti l'Unione si è servita in parte del proprio apparato, ivi comprese apposite strutture interne dotate di autonomia di bilancio, ma in maggior misura dell'apporto di soggetti esterni, e prevalentemente di società di capitali cui essa partecipa in posizione di controllo o maggioritaria.

Nell'attuale fase temporale tale sistema misto di attività istituzionale è andato sempre più consolidandosi nella misura in cui i suddetti soggetti esterni sono andati elaborando e sviluppando singoli progetti e sistemi di particolare qualificazione, quale ad esempio il sistema informativo "Excelsior" in materia di rilevazione dei fabbisogni professionali e formativi dell'avvio del sistema di firma digitale.

In questo contesto strategico-metodologico l'Ente, in particolare, ha dato particolare impulso allo sviluppo della *sportellistica camerale* quale strumento posto al servizio dei cittadini, dei professionisti, degli operatori economici, degli enti pubblici territoriali e delle istituzioni pubbliche in genere, e cioè in uno "spazio" funzionale assai più esteso di quello tradizionalmente riservato alla stretta utilità del sistema imprenditoriale.

Tutto ciò è valso ad allargare il ruolo dell'Ente da mero veicolo delle istanze camerali presso le sedi governative, parlamentari e dell'associazionismo nazionale e di riequilibrio del sistema soprattutto attraverso lo strumento costituito dai fondi speciali (perequativo ed intercamerale d'intervento) a soggetto d'impulso progettuale in esecuzione delle leggi di settore e di quelle di semplificazione, razionalizzazione e decentramento amministrativo che si sono succedute dal 1997 in poi.

Ciò è stato reso possibile dall'adozione di un modello organizzativo e decisionale caratterizzato da un elevato grado di fluidità e flessibilità, e che ha contribuito in buona misura allo spostamento del baricentro della iniziativa camerale in direzione di Unioncamere, sia pure in un sistema equilibrato che nulla ha tolto all'originaria autonomia degli enti camerali.

Tale tendenza, del resto, si è sviluppata in un contesto di valorizzazione di istanze intermedie dimostrato dallo sviluppo delle Unioni regionali e di altri strumenti trasversali di azione e che trova spiegazione e speculare riscontro nei processi di decentramento del potere politico e dei compiti amministrativi pubblici, e cioè in definitiva dall'ulteriore sviluppo del passaggio da un assetto organizzatorio del sistema camerale rigido e non intercomunicante ad uno tendente a varie forme di aggregazione imposte dal processo federalistico in atto, il quale ha trovato il suo

momento alto nella riforma del titolo V della parte seconda della Carta costituzionale intervenuta alla fine del 2001 a coronamento del processo di decentramento amministrativo innnescato dalle leggi n.59 e n.127 del 1997.

Una siffatta germinazione di istanze amministrative intermedie ha indubbiamente contribuito a valorizzare il ruolo unificante di Unioncamere, ruolo che nel biennio considerato si è concretizzato in un'azione informata a linee strategiche da una parte miranti a fare dell'ente camerale un centro avanzato di servizi al cittadino operante nella sfera economica e dall'altra allargate alla realtà di un mercato mondiale caratterizzato dall'interdipendenza e dalla globalizzazione.

Tali sono state infatti le linee portanti dell'azione dell'Ente racchiuse negli obiettivi strategici relativi al biennio 2001-2002 fissati dall'Assemblea dell'Unione nella seduta del 12 dicembre 2000 e che erano incentrarti, come più dettagliatamente illustrato nel paragrafo 1 del precedente capitolo IV, sui grandi temi dell'assetto del sistema camerale nel contesto del processo in atto di decentramento amministrativo in senso federale, del ruolo delle Camere di commercio nella nuova economia, nel contesto europeo e della globalizzazione e per la crescita del capitale sociale, nonché della collaborazione tra enti camerali ed associazionismo.

Su questo solco il biennio 2001-2002 ha visto l'avanzamento di qualificati progetti riguardanti in modo particolare lo sviluppo di una sempre più sofisticata banca-dati camerale, l'ulteriore avanzamento degli sportelli unici sul territorio, il portale informatico, la firma digitale, i processi di espansione del sistema verso l'internazionalizzazione, l'accesso del sistema camerale ai fondi europei, mentre sono proseguite la collaborazione da parte degli enti camerali e delle unioni regionali nei confronti delle Regioni nella gestione del fondo unico regionale per gli incentivi alle imprese e l'azione formativa del personale delle Camere in materia di conciliazione e di arbitrato.

Quanto al dettaglio degli obiettivi, dei contenuti, delle articolazioni e del grado di attuazione dei predetti progetti si fa rinvio alla relazione amministrativa che accompagna i bilanci consuntivi di ciascuno dei due esercizi considerati ed all'esposizione contenuta nel capitolo IV della presente relazione.

6.2. Aspetti organizzativi e di *corporate governance.*

Si è detto prima dell'influenza sull'accresciuto ruolo dell'Ente rispetto alle *missions* del sistema camerale esercitata dal particolare assetto organizzativo dell'Ente.

Si tratta di un assetto che ha ricevuto una forte spinta evolutiva a partire dalla metà del 2001, concretizzatasi in un'accentuazione del ruolo del Segretario generale contestualmente all'approvazione del regolamento di organizzazione, il quale costituisce la necessaria base normativa per la piena operatività dell'attività gestionale e dei controlli interni, ponendo fine al loro precario assetto seguito all'entrata in vigore del decreto legislativo n. 286 del 1999 con la costituzione, in precedenza deliberata in via provvisoria dal Comitato di Presidenza, di apposito nucleo di valutazione.

Ne va, in particolare, della piena funzionalità dell'Ente (e, di riflesso, dello stesso sistema camerale), ove solo si rifletta sulla rilevanza di aree di controllo, fin qui rimaste sostanzialmente inattuate, quali quella del controllo strategico e quella di valutazione della dirigenza.

Quest'ultima, in particolare, dovrebbe essere saldamente ancorata a precisi obiettivi da raggiungere in ciascun anno, giustificando in tal modo la voce del trattamento economico costituita dal premio di produttività, naturalmente imperniata sul riconoscimento del merito, evidentemente in diretta relazione agli anzidetti predefiniti obiettivi; voce che nel biennio considerato ha costituito una parte considerevole dell'intera retribuzione dirigenziale.

In proposito si rileva l'opportunità di ricondurre, per quanto possibile, alla competenza delle aree dirigenziali quella parte dell'attuale assetto organizzativo, sia pur ridotta, tuttora imperniata sul lavoro di gruppi, commissioni e comitati costituiti *ad hoc* per l'approfondimento di temi specifici ovvero per attività istruttorie rispetto a singoli campi d'intervento dell'Ente, privilegiando un assetto organizzativo in grado di rifornire gli organi decisionali dell'Ente di elementi informativi su un percorso, coerente con le norme statutarie e regolamentari, che valorizzi il ruolo dirigenziale, tale da ridurre i margini di decisioni assunte sotto la pressione dell'urgenza e caricando i predetti organi di un eccessivo grado di responsabilità decisionale.

Sotto questo profilo acquista rilevanza l'attività di monitoraggio che, su un piano di razionalizzazione della gestione, si palesa opportuna per i settori più "sensibili", quali possono essere, oltre ovviamente quello dei controlli interni, quello dell'impiego delle risorse umane e delle problematiche che ne derivano e quello delle immobilizzazioni finanziarie attraverso il ricorso alle partecipazioni di capitale.

Il controllo strategico, in particolare, presuppone il costante ed organico monitoraggio sia dei flussi di entrata e di spesa, sia dell'esecuzione delle deliberazioni degli organi collegiali da parte delle competenti strutture interne;

monitoraggio che deve costituire il naturale e necessario anello di congiunzione con la valutazione della dirigenza.

Sul punto si osserva come il miglioramento della *corporate governance* dell'Ente passi necessariamente attraverso forme di ottimale fusione delle regole positive, quali sono esplicitate nel regolamento di organizzazione, con una struttura amministrativa stabile, idonea a realizzarle.

Soccorre del resto a tali istanze il criterio adottato dallo stesso menzionato regolamento, il quale, sulla base di un'ampia flessibilità, costruisce ogni possibile modello organizzativo intorno alla figura ed al ruolo del dirigente, ove si consideri che all'interno di ciascuna area è il dirigente ad assegnare compiti e funzioni al personale ed a detenere la facoltà, sia pure d'intesa con il Segretario generale, di costituire servizi competenti a svolgere funzioni specialistiche nell'ambito di indirizzi da lui stesso formulati, beninteso nel rispetto dei vincoli di efficienza e di economicità complessivi dell'Ente (art. 8 reg.).

In senso difforme da tale impostazione sembra peraltro andare la competenza riconosciuta al Segretario generale, di istituire "unità di *staff*" (art. 9 reg.), ma è da credere che tale facoltà investa l'area di stretta competenza della figura apicale della dirigenza dell'Ente, al di fuori dunque della distinzione in aree funzionali.

Da quell'impostazione non diverge invece la facoltà, pure riconosciuta dal regolamento al Segretario generale, di promuovere "attività di progetto" (art. 10 reg.), giacché qui non si è in presenza di modelli organizzatori quanto piuttosto di possibili contenuti delle aree di competenza dirigenziale rimessi all'impulso dell'organo di vertice dirigenziale.

6.3. La gestione dei Fondi.

Nel biennio di riferimento si è evidenziata una tendenza legislativa modificativa dell'originaria funzione del Fondo, che è quella di finanziare interventi idonei a rendere uniforme su tutto il territorio nazionale l'espletamento delle funzioni amministrative degli enti camerali (art. 12 dello Statuto).

L'impulso verso il cambiamento è da ascrivere alla legge finanziaria 2000 (legge n.488/1999), la quale con il dettato dell'ultimo comma dell'art. 17 ha consentito che al Fondo possano confluire risorse finanziarie aggiuntive derivanti da politiche d'investimenti comunitari e nazionali; una tendenza legislativa, quest'ultima, che si è rafforzata con l'emanazione della legge n.84 del 21 marzo 2001 sulla "partecipazione italiana alla ricostruzione e allo sviluppo dei paesi dell'area

balcanica", con la quale una quota delle relative risorse è stata destinata all'Unioncamere per confluire in una sezione speciale del Fondo perequativo. Essa ha altresì trovato pronto riscontro nella determinazione del Comitato di Presidenza dell'Ente del 26 giugno 2001 di privilegiare, in sede di riparto delle risorse del Fondo, gli interventi per il sostegno di progetti rispetto a quelli occasionati da rigidità di bilancio.

Trattasi di disposizioni legislative che, spingendo verso il superamento di una visione meramente statica del Fondo - limitata cioè al riallineamento delle risorse finanziarie delle singole camere nell'espletamento delle "funzioni amministrative" loro intestate - attraverso una quota cospicua del riparto destinata alla progettualità, impongono un ripensamento della normativa regolamentare interna dell'Ente, coerente con il disegno legislativo in atto.

Quanto al Fondo intercamerale d'intervento, si impone una sua riconduzione al disegno originario, che è quello di favorire il finanziamento di selezionati progetti di generale interesse per l'intero sistema camerale, i quali possano fungere da volano per lo sviluppo delle imprese, evitando dispersioni di risorse derivanti dalla loro frammentazione in sede di ammissione a finanziamento ed evitando altresì, interventi "di soccorso" più propri del Fondo perequativo.

6.4. Il sistema delle partecipazioni.

Tra le poste patrimoniali dell'Ente costituite dalle immobilizzazioni finanziarie, le partecipazioni azionarie, lungi dal perseguire finalità d'investimento, sono andate assumendo, nel biennio qui considerato, un ruolo sempre più aderente ad un criterio di massima funzionalizzazione rispetto all'accresciuto volume di azione dell'Unione, a vantaggio dell'intero sistema camerale.

La partecipazione di Unioncamere al capitale di enti societari realizza in effetti puntualmente l'enunciato statutario e legislativo, laddove le consente come mero "tramite" per promuovere, realizzare e gestire, in alternativa alla propria diretta azione, servizi e attività di interesse delle Camere di commercio e delle diverse categorie economiche.

Peraltro la stretta interconnessione esistente tra i programmi di Unioncamere e gli interventi attuativi rimessi alle società partecipate implicano, prima ancora di sessioni dedicate all'esame delle problematiche poste dalla partecipazione al capitale di società funzionali ai fini dell'Ente e nella misura in cui va crescendo l'apporto di risorse in *outsourcing*, l'esigenza di un preliminare,