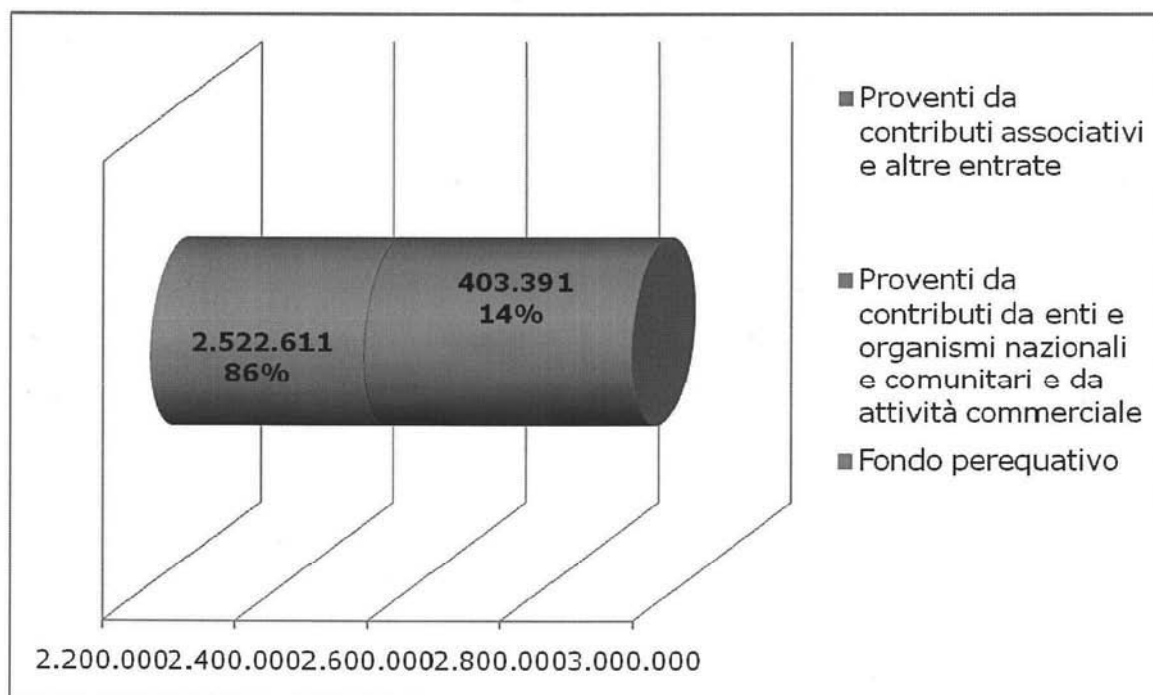


*Le attività sono state realizzate per l'86% attraverso i proventi derivanti dai contributi associativi e da altre entrate, per il restante 14% da contributi da enti e organismi nazionali e comunitari e da attività commerciale.*

### Proventi utilizzati per la copertura dei costi



## 7. RIFORMIAMO LE CAMERE

*L'anno 2010 è l'anno di emanazione del provvedimento di Riforma del sistema camerale. Nel corso dell'anno sono state avviate le attività per analizzare e dare supporto al Ministero dello sviluppo economico, chiamato a dare attuazione a questa importante novità normativa.*

*I temi della governance, della valorizzazione delle funzioni camerali per rafforzare i rapporti con le autonomie locali e degli aspetti organizzativi e dell'efficienza hanno dunque rappresentato l'obiettivo di approfondimento principale e strategico realizzato nel corso dell'anno.*

### **Temi organizzativi/efficienza organizzativa**

Attraverso un gruppo di lavoro costituito nell'ambito della Consulta dei Segretari Generali si è innanzitutto affrontato il tema dello **svolgimento in forma associata delle funzioni delle Camere di commercio**, con particolare riferimento a quelle di regolazione del mercato, con l'obiettivo di elaborare una linea di indirizzo per tutto il sistema camerale sulle scelte organizzative più appropriate per assicurare una rapida attuazione della formula associata prevista dalla riforma.

Gli esiti dei lavori hanno condotto alla realizzazione di una **Linea guida**, diffusa a tutte le Camere di commercio, accompagnata da un modello di Convenzione, quale strumento giuridico di base che presenta caratteristiche di adattabilità e snellezza operativa e che garantisce un buon livello di autonomia ai diversi partner.

In questo quadro si è ritenuto rilevante il **rilancio del ruolo delle Unioni regionali** che la stessa legge di riforma ha inteso individuare come sede opportuna e naturale per l'esercizio delle funzioni associate, sebbene il modello organizzativo suggerito non esclude un approccio flessibile nella scelta dei soggetti cui associarsi, non pone limiti nel numero dei partner e prevede anche la possibilità di associazioni interregionali, quando necessario per una migliore organizzazione delle attività sul territorio.

Si è considerato, inoltre, fondamentale il coinvolgimento nel processo di associazione delle Camere con un numero di imprese superiore alle 40.000 che, pur non avendo obblighi derivanti dalla legge, è necessario abbiano un

ruolo attivo, in quanto in grado di mettere a disposizione del sistema maggiore esperienza e servizi strutturati e di beneficiare, comunque, di economie di gestione derivanti da un'amministrazione su base associativa, che si fonda sulla condivisione di risorse specializzate.

L'obiettivo cardine dell'associazione di funzioni è stato individuato prioritariamente nella **realizzazione di economie di scala**, ma in prospettiva anche nel generale **contenimento dei costi**, garantendo nel contempo il miglioramento dell'efficienza e l'estensione di un adeguato standard di qualità dei servizi in maniera uniforme su tutto il territorio.

Il tema della natura giuridica delle **aziende speciali** è stato approfondito nel **seminario nazionale** organizzato dall'Unioncamere, che ha rappresentato il punto di partenza per avviare una nuova fase del lavoro in rete di queste strutture chiamate a gestire attività e servizi di competenza delle Camere. Nel seminario sono stati presentati i primi approfondimenti giuridici, coinvolgendo il Ministero dello sviluppo economico, sulla disciplina delle aziende speciali contenuta nel decreto n.23/2010, con particolare riferimento allo sviluppo delle collaborazioni intercamerali e alla ricerca di ambiti territoriali ottimali di operatività, al fine di rispettare i "criteri di equilibrio economico-finanziario". E' stato inoltre impostato un percorso finalizzato all'individuazione di modelli organizzativi e procedurali per l'erogazione di servizi in partnership o per la costituzione di aziende speciali intracamerali, con l'obiettivo di razionalizzarne la presenza sui territori alla luce della possibilità di costituire aziende speciali su iniziativa di più enti camerali. Nell'incontro è emersa inoltre la disponibilità del Ministero dello sviluppo economico ad attivare insieme a Unioncamere un tavolo tecnico di approfondimento sugli aspetti attuativi delle norme in materia di aziende speciali, con la finalità di precisare le caratteristiche di operatività di strutture che restano all'interno del sistema camerale un luogo privilegiato di innovazione e di sviluppo di contatti di prossimità con le imprese.

Per garantire tempestiva attuazione alle indicazioni del decreto n.23/2010 sulla formulazione di principi e le linee guida a livello nazionale ai quali "gli statuti delle Unioni regionali si devono attenere", Unioncamere ha attivato un **Comitato ristretto dei Presidenti**, supportato da un **Gruppo tecnico**

**della Consulta dei Segretari Generali**, che hanno svolto un intenso lavoro, prendendo le mosse dall'analisi comparata degli Statuti vigenti. Le linee guida approvate nelle sedute del Consiglio Generale dell'Unioncamere del 22 giugno e del 29 settembre 2010 sono state soprattutto finalizzate a inserire in modo coerente negli Statuti le indicazioni innovative del decreto legislativo sul potenziamento organizzativo in ambito regionale della dimensione della rete camerale: l'omogeneizzazione della governance (denominazione, composizione e durata degli organismi direttivi) e degli assetti organizzativi; l'inserimento delle competenze e delle funzioni attribuite dalla nuova normativa e il riferimento ai servizi da svolgere in forma associata; le disposizioni sull'accesso al fondo perequativo per "specifiche finalità" e sul meccanismo di finanziamento.

### **Rafforzare la governance**

Nel corso dell'anno è proseguita, in stretta collaborazione con il Ministero dello sviluppo economico, l'attività di studio e stesura degli emanandi **decreti attuativi**, a partire da quelli relativi agli **organi camerali**, ancora in corso.

L'anno 2010 ha rappresentato, poi, per tutta la Pubblica Amministrazione, un anno di profondo ripensamento dei modelli di funzionamento dei sistemi di programmazione e controllo; ripensamento che nelle Camere di commercio ha coinciso con l'esigenza, manifestata dagli stessi Presidenti ed Amministratori, di **sistemi di programmazione e controllo funzionali e integrati**, non ridondanti, sufficientemente strutturati per costituire un reale supporto alla loro attività decisionale, di lettura delle esigenze del territorio, di pianificazione strategica e anche di controllo della capacità dell'ente di tradurre le strategie in azioni. Il tutto, però, senza, appesantire l'ente di costose "sovrastutture burocratiche".

Con questo obiettivo si è portata, quindi, a compimento una complessa attività di supporto e facilitazione, a beneficio delle Camere, per l'assimilazione degli input di legge e la loro traduzione in schemi operativi in grado di favorire il radicamento di tali enti nell'ambito delle Amministrazioni più avanzate sul piano dell'efficienza e dell'attenzione "di servizio" verso i propri portatori d'interesse.

Il raggiungimento degli obiettivi posti all'azione Unioncamere ha, in particolare messo in grado il Sistema camerale di farsi riconoscere, nel panorama istituzionale pubblico e non solo, come punto di eccellenza e di innovazione; lo testimoniano **gli importanti riconoscimenti** da parte della stessa **Commissione per la Trasparenza, la Valutazione e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche** (CIVIT), l'organismo individuato dalla norma di riforma per monitorare, e valutare, lo stato di attuazione in tutta la P.A., in occasione delle audizioni avute per presentare lo stato di avanzamento dell'attuazione della riforma nelle Camere.

E' stato inoltre fornito alle Camere di commercio – grazie anche all'apporto delle più importanti Università italiane che hanno investito in questo settore di ricerca - dapprima le logiche di approccio e le linee guida, quindi metodologie e strumenti operativi (il cui costo, in termini di sviluppo e ricerca, non sarebbe peraltro stato affrontabile dal singolo ente camerale) per assicurare un'omogeneità di attuazione della riforma che valga ad identificare il sistema camerale all'interno della P.A..

Sono così stati elaborati le linee guida per l'attuazione del **Ciclo di Gestione della performance nelle Camere di commercio**, i sistemi di funzionamento del controllo di gestione a supporto del Ciclo di gestione della performance, e, infine, lo schema di check per verificare la propria situazione attuale rispetto a quella tendenziale voluta dalla norma. In parallelo è stata curata la realizzazione di un sito sulla **performance e accountability** attraverso il quale si è garantito un costante e capillare flusso di informazioni e aggiornamenti alle Camere di commercio. Il sito ha consentito agli enti camerali di "scaricare" non solo metodologie, ma anche format per la realizzazione di documenti e altri adempimenti richiesti dalla norma; ad un mese dalla sua attivazione sono stati registrati ben oltre 700 accessi da parte delle Camere di commercio.

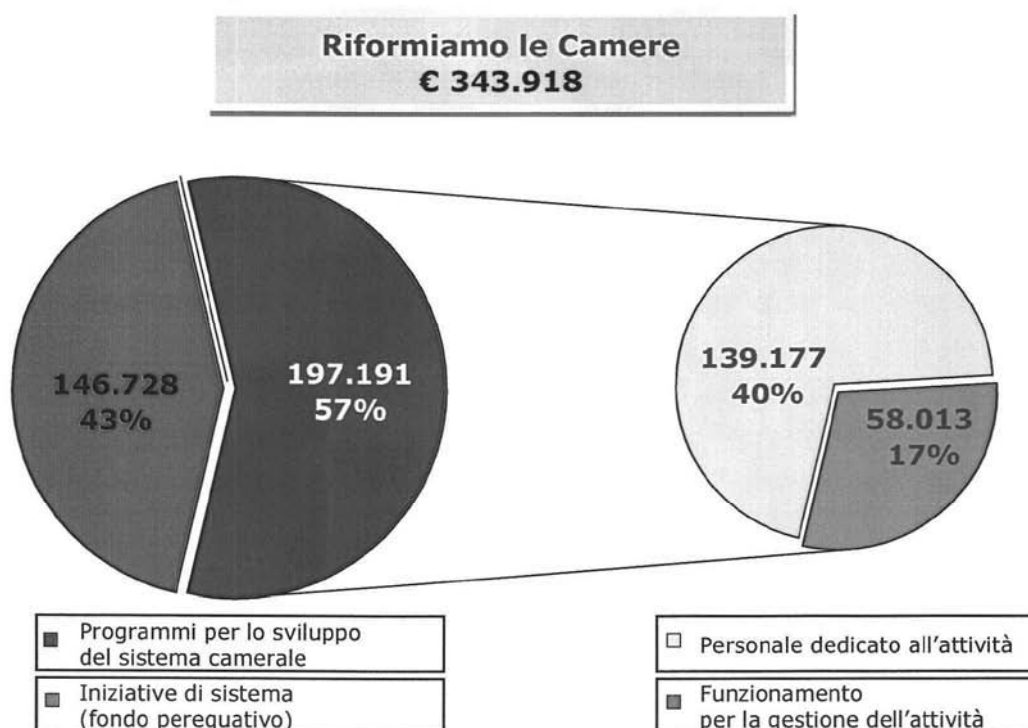
### **Valorizzare le funzioni per collegare politiche economiche nazionali e regionali**

In linea con le indicazioni provenienti dalla norma di delega per la riforma delle Camere di commercio, è proseguito l'impegno per la valorizzazione delle **Camere quali autonomie funzionali**: per questo è stato portato avanti il

lavoro di informazione e sensibilizzazione di tutti i livelli istituzionali, nazionali e locali, per la stabilizzazione ed il consolidamento del ruolo e della specificità delle Camere.

A fine anno è stato poi sottoscritto un **Protocollo d'intesa tra la Conferenza delle Regioni e l'Unioncamere** volto ad avviare un percorso di collaborazione e confronto permanente tra il sistema camerale e le regioni al fine di perseguire gli obiettivi della semplificazione del contesto normativo di riferimento per l'attività di impresa e di una maggiore integrazione degli interventi a sostegno delle imprese.

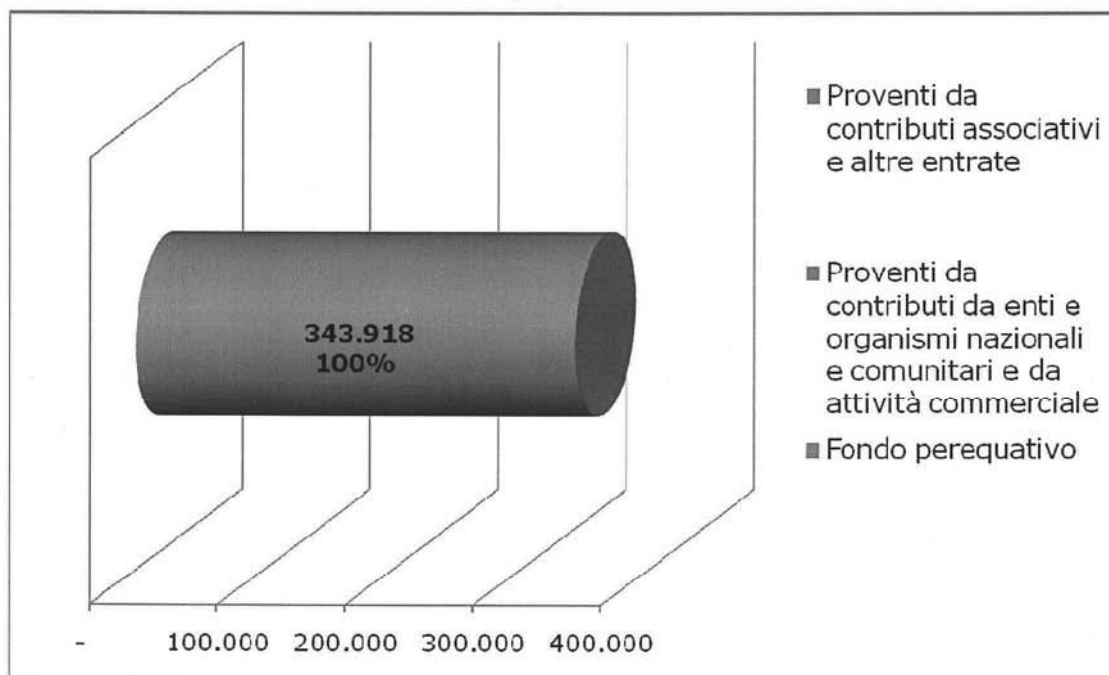
### Risorse complessive destinate alla linea programmatica



*Per questa linea programmatica sono state impiegate complessivamente risorse pari a 343.918 euro a valere sul bilancio dell'Unioncamere. Di questi, il 43% è stato destinato alla realizzazione delle iniziative ricorrendo ad incarichi esterni, e il restante 57% comprende il personale dedicato e il funzionamento per la gestione delle attività.*

*Tutte le attività sono state realizzate attraverso i proventi derivanti dai contributi associativi e da altre entrate.*

### Proventi utilizzati per la copertura dei costi



## 8. RIFORMIAMO LE STRUTTURE DEL SISTEMA

*Considerato il ruolo e le funzioni che le Camere di commercio potranno assumere nel complesso scenario federalista che si va configurando, nonché l'esigenza di sostenere la crescita dei rapporti con i molteplici soggetti deputati a definire le strategie di sviluppo economico, a livello territoriale e soprattutto regionale, si è prioritariamente operato per rafforzare la capacità di interlocuzione politica del Sistema camerale con gli enti regionali nell'ottica di attivare, negli anni a venire, una "conferenza permanente" sulle tematiche di comune interesse.*

### **Rafforzare le Unioni regionali**

Partendo sempre dalle indicazioni del decreto n.23/2010 che ha attribuito alle **Unioni regionali** specifiche competenze (osservatorio e monitoraggio dell'economia e predisposizione del Rapporto annuale sull'attività delle Camere) e la realizzazione di servizi comuni per l'esercizio in forma associata di attività e servizi di competenza camerale, l'Unioncamere ha lavorato nel 2010, attraverso un intenso lavoro di coordinamento imperniato sulla **"cabina di regia"** dei direttori, **alla costruzione di una rete autorevole di Unioni regionali**, in grado di perseguire gli obiettivi comuni degli enti camerali in ambito regionale e di assolvere allo stesso tempo alla funzione di rappresentanza nei confronti del contesto esterno al sistema camerale, in primo luogo delle Regioni. Attraverso tre incontri tematici sono state confrontate e messe a fattore comune le esperienze realizzate dalle Unioni regionali sul versante degli accordi di collaborazione con le Regioni, del monitoraggio dell'economia regionale, della realizzazione dei progetti a valere sui fondi comunitari e della gestione in ambito regionale delle competenze di regolazione del mercato. E' stato inoltre messo a punto uno schema comune per la presentazione alle Regioni della **Relazione annuale sull'attività delle Camere**. Dopo l'inserimento nel luglio 2010 delle Unioni regionali nell'elenco Istat, il lavoro di coordinamento dell'Unioncamere ha consentito di impostare uno schema comune di bilancio in vista dell'approvazione dei preventivi per il 2011, al fine di applicare con modalità coordinate i tagli ai capitoli di spesa previsti dalla legge n.122/2010 sulla manovra economica, garantendo una maggiore omogeneità tra le Unioni e con le Camere di commercio e l'adozione della stessa modalità di calcolo per l'aliquota prevista per l'Unioncamere.



Anche nel 2010 sono state sostenute molteplici attività volte ad approfondire l'interpretazione dei nuovi scenari istituzionali nonché a promuovere riflessione scientifica e accumulazione culturale sui temi di interesse per il Sistema camerale; ciò al fine di valorizzare le Camere di commercio e garantire la loro giusta collocazione all'interno dei processi di riforma dell'ordinamento. Sono proseguite infatti le collaborazioni avviate con associazioni ed enti che operano sui temi del **federalismo** e della **sussidiarietà**, sviluppare azioni originali volte a meglio definire e promuovere il profilo istituzionale delle Camere di commercio, nonché ridefinire ed aggiornare la composizione, l'organizzazione ed i criteri di operatività dell'osservatorio stesso. In particolare sono state sostenute le attività dell'associazione "Osservatorio sul federalismo ed i processi di Governo", contribuendo al focus interamente dedicato alle Autonomie funzionali, ed in particolare alle Camere di commercio, nell'ambito della Rivista telematica Federalismi.it. E' inoltre proseguita la collaborazione con la Fondazione Sussidiarietà, sostenendo finanziariamente le attività di realizzazione del quinto rapporto sulla Sussidiarietà.

### **Elevare l'efficienza delle società di sistema**

Nel corso del 2010, è proseguito il lavoro di Unioncamere nei confronti delle proprie **società in house** per dare concreta attuazione all'esercizio del controllo analogo attraverso l'utilizzo di strumenti di indirizzo che hanno l'obiettivo di incidere sulle decisioni importanti e sugli obiettivi strategici individuati dalle medesime società.

In particolare, gli orientamenti espressi dall'Agenzia delle Entrate in materia di esenzione dell'Iva per le prestazioni rese dalle società consortili in house ai propri soci, stabiliscono, in materia di sussistenza da parte delle società consortili dei requisiti per godere di tale regime agevolativo l'obbligo da parte delle società di operare in modo che il corrispettivo non ecceda i costi prodotti. Gli elementi di incertezza e di criticità riscontrati dalla lettura della circolare hanno richiesto una serie di approfondimenti gestionali sulla determinazione e imputazione dei costi delle commesse da parte delle società del sistema alle Camere di commercio e all'Unioncamere e, alla

conclusione degli stessi approfondimenti, hanno reso indispensabile, al fine di garantire l'Unioncamere e le società dai possibili profili di responsabilità contabile e patrimoniale direttamente interessati, procedere alla stesura di una richiesta all'Agenzia delle Entrate di consulenza giuridica sull'applicazione della norma tributaria.

Nell'ambito dell'esercizio del **controllo analogo**, l'Unioncamere ha altresì proceduto all'emanazione di una **direttiva di riferimento alle proprie società in house** per l'attuazione delle norme di contenimento previste dalla normativa.

### **Fare sistema/rete**

Migliorare la capacità di operare in rete riguarda, da un lato, la circolazione delle esperienze messe in atto dalla Camere di commercio, in particolare attraverso i lavori della **Consulta dei segretari generali** e dall'altro lato, le strategie di coesione demandate al **funzionamento del fondo di perequazione** e alle attività di **monitoraggio della finanza camerale**.

Il lavoro svolto nel corso del 2010 è stato principalmente rivolto ad uno sviluppo e potenziamento complessivo della Consulta dei Segretari generali, l'organo chiamato ad esprimere pareri obbligatori, ancorché non vincolanti, sulle strategie triennali del sistema camerale e sulle linee programmatiche annuali di Unioncamere. Dapprima, si è provveduto a revisionare il "Regolamento di funzionamento" dell'organo della Consulta apportando i correttivi necessari ad assicurare la più ampia partecipazione e la valorizzazione del ruolo della Consulta e delle sue funzioni (meccanismi sostitutivi di designazione dei componenti decaduti dall'incarico, modalità più strutturate di partecipazione ai propri lavori da parte dei rappresentanti delle istituzioni, ecc.). Tale processo di revisione ha consentito di innalzare il tasso di partecipazione dei rappresentanti alle riunioni, raggiungendo picchi del 90% di presenze.

La sussistenza di un coordinamento dell'attività della Consulta ha, poi, consentito di agevolare al meglio il lavoro di costituzione e funzionamento dei **gruppi di lavoro** che, nell'ambito della Consulta stessa, sono stati

istituiti per esaminare le novità introdotte dalla Riforma ed elaborare proposte tecniche.

Nel quadro degli incontri di studio annuali finalizzati ad alimentare e sviluppare il portfolio delle conoscenze/competenze, specialistiche e manageriali, oltre che di leadership e di ruolo, dei Segretari generali, **l'edizione 2010 del learning tour** ha permesso di conoscere in profondità la realtà emergente delle reti di impresa (modello di innovazione di successo in grado di rappresentare una vera e propria leva competitiva per uscire dalla crisi economica in atto) per trarre elementi conoscitivi e di confronto in grado di alimentare strategie e progetti per la promozione a livello locale di reti tra imprese, sulla scia di quanto definito dall'Accordo di Programma tra Camere di commercio e Ministero dello sviluppo economico.

Per quanto concerne il **Fondo perequativo** nel 2010, oltre alla **concessione dei contributi per rigidità di bilancio** del Fondo perequativo 2009 (lungo le linee pluriennali in vigore anche per il precedente biennio), sono stati approvati e conclusi i **progetti delle Camere di commercio e delle Unioni regionali** previsti dal primo accordo di programma tra il Ministero dello sviluppo economico e l'Unioncamere.

Nel mese di giugno sono stati approvati i nuovi contributi per i progetti tradizionali delle Camere di commercio, anche attraverso le Unioni regionali. Allo stesso tempo gli organi dell'Ente hanno avviato **sette nuove iniziative di sistema**, che possono sì prevedere ulteriori contributi alle Camere di commercio, ma la cui finalità principale è quella di consentire la produzione e l'acquisizione centralizzata di beni e servizi per conto di tutte le 105 Camere.

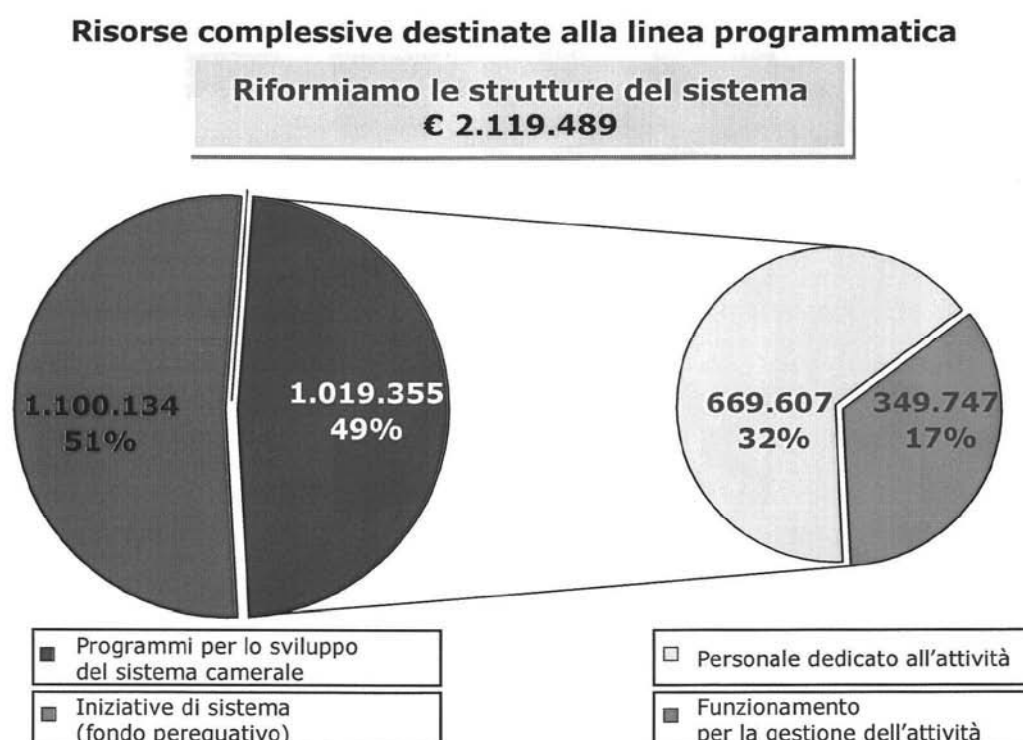
Nella seconda parte del 2010 sono intervenute **la riforma del regolamento del fondo di perequazione**, per adeguarlo allo spirito e al dettato della Riforma, e la costruzione della nuova metodologia per determinare i contributi perequativi in senso stretto: le sue caratteristiche salienti consistono nel ritorno a un sistema annuale per il calcolo di questi trasferimenti, e nell'adozione di criteri più selettivi per l'accesso al fondo, in

base ad una logica più coerente con quella dei costi standard.

Proprio per regolare aspetti inediti nella gestione del fondo perequativo, o per consentire l'introduzione in tempi brevi di alcune delle innovazioni suddette, gli organi dell'Unioncamere – nel corso di tutto il 2010 – hanno **approvato diversi disciplinari applicativi del regolamento**: sulle iniziative di sistema, sui contributi per le calamità naturali e, appunto, su quelli per l'equilibrio economico nelle Camere di commercio con un ridotto numero di imprese.

Quanto ai contributi per le calamità naturali, nel mese di dicembre è stato approvato un progetto della Camera di commercio di Messina.

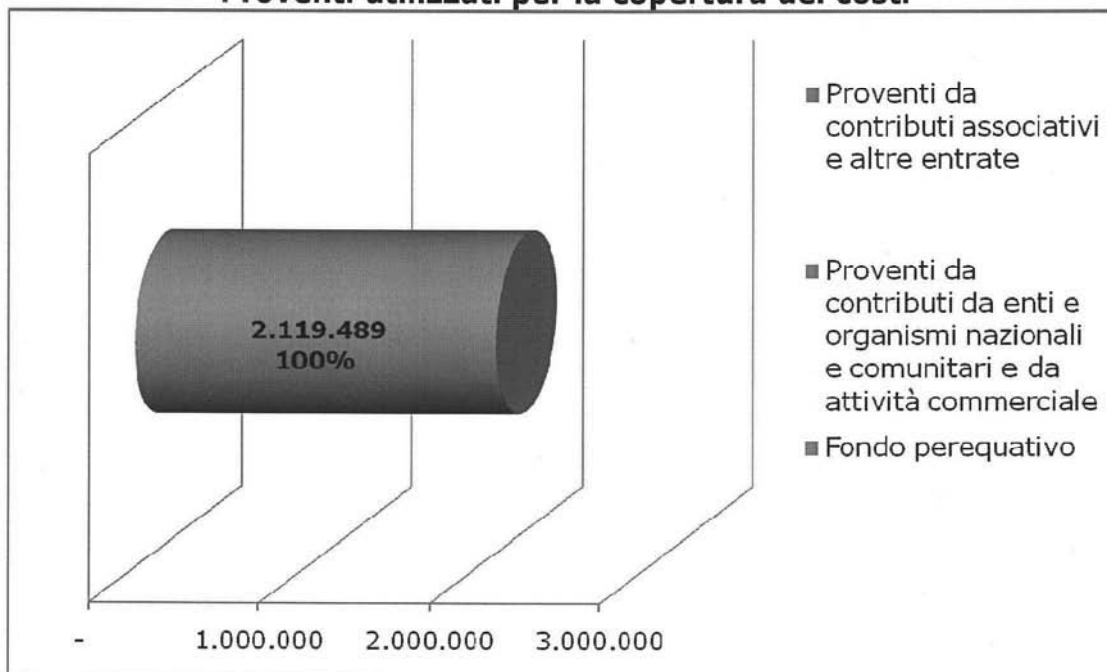
Nel 2010 il flusso complessivo dei nuovi contributi a valere sul fondo di perequazione ha raggiunto la cifra di quasi 68 milioni di euro.



*Per questa linea programmatica sono state impiegate complessivamente risorse pari a 2.119.489 euro a valere sul bilancio dell'Unioncamere. Di questi, il 51% è stato destinato alla realizzazione delle iniziative ricorrendo ad incarichi esterni, e il restante 49% comprende il personale dedicato e il funzionamento per la gestione delle attività.*

*Tutte le attività sono state realizzate attraverso i proventi derivanti dai contributi associativi e da altre entrate.*

### Proventi utilizzati per la copertura dei costi



## **9. MIGLIORIAMO L'EFFICIENZA DI UNIONCAMERE ED I SERVIZI PER LE CAMERE DI COMMERCIO**

*I segnali, seppur ancora deboli, di una possibile uscita dalla crisi economica hanno reso il 2010 un anno cruciale per porre le basi per il rilancio competitivo del nostro sistema economico. Il ruolo dell'Unioncamere a sostegno delle Camere di commercio è stato, dunque, animato con ulteriore determinazione. Il quadro delineato dal Programma triennale, pur nella sua complessità, risulta denso di opportunità per le Camere di commercio. La riforma della legge 580/93, lo sportello unico, la regolazione del mercato, ecc, hanno reso necessaria la messa in campo di attività e servizi per le Camere di commercio, che l'Unioncamere ha offerto con l'obiettivo di rendere l'azione del sistema camerale sempre più efficace ed omogenea.*

### **Organizzazione di Unioncamere**

L'anno 2010 è stato caratterizzato dal **rinnovo contrattuale per il personale non dirigente**, rinnovo che ha riguardato il quadriennio normativo 2006-2009 e – al suo interno - i due bienni economici 2006-07 e 2008-09. Si è in tal modo definitivamente completato il percorso di allineamento delle decorrenze giuridico-economiche del ccnl del personale non dirigente a quelle dei restanti contratti collettivi del settore pubblico; percorso reso necessario dalle diverse decorrenze che il contratto dell'ente aveva al momento dell'ingresso nella contrattazione pubblica gestita dall'Aran e che ha creato non poche difficoltà nel tempo, ivi inclusa la gestione di accantonamenti per arretrati divenuti anche significativi a causa dei ritardi nei rinnovi.

In aggiunta alle attività inerenti la gestione ordinaria del personale le novità significative dell'anno hanno riguardato il supporto alla direzione per la definizione di alcune risoluzioni consensuali del rapporto di lavoro (negoziato con gli interessati, stesura dell'accordo, aspetti economici), comunque avvenute nel quadro di una politica di contenimento dei costi del personale, e l'approfondimento delle novità introdotte dalla manovra estiva in materia di "tagli al personale", che hanno determinato l'esigenza di impostare il lavoro della seconda metà dell'anno in modo da contemperare le indicazioni di legge con le esigenze di funzionalità dell'ente.

Per quanto riguarda il processo di **certificazione di qualità**, nel corso dell'anno 2010 si è provveduto a formalizzare il sistema di gestione

informatica dei flussi documentali, avviato per la prima volta nell'Ente a maggio 2010. Tale processo verrà inserito nel certificato di qualità successivamente alla visita di ricertificazione triennale, prevista per la metà di maggio 2011. Al fine di estendere la certificazione di qualità a tutto l'Ente sono state svolte le necessarie attività di verifica ed analisi sui processi di servizi quali il Fondo perequativo con riferimento alle iniziative di sistema, il coordinamento strategico delle società in house e la gestione progetti cofinanziati

L'attività si è completata approfondendo la fattibilità dell'estensione, a partire dal 2011, della certificazione di qualità ad una serie di processi interni all'Ente, trasversali e strategici, quali la pianificazione operativa, la gestione delle attività e dei budget direzionali, il controllo di gestione, la valutazione del personale e la gestione abilitazioni sistemi informativi Unioncamere.

Dopo la fase di sperimentazione dei **sistemi di pianificazione**, avvenuta nel corso degli anni 2008 e 2009, anche in ragione del passaggio dal sistema di contabilità finanziaria a quella economica, nel 2010 sono state consolidate le modalità di pianificazione dell'attività dell'ente per affrontare il modo efficace il nuovo ciclo triennale di programmazione.

Nel 2010 l'Unioncamere ha sviluppato il **sistema di controllo di gestione** messo a punto nel corso del 2009; in particolare è stato ridefinito il processo di contabilità analitica, che ha tenuto conto delle esigenze informative dell'Ente e si è basato su metodi più rigorosi di quelli precedenti. I primi report di contabilità analitica sono stati predisposti con cadenza quadrimestrale (aprile, ottobre, dicembre) e sono stati messi a supporto dell'Organismo indipendente di valutazione e dell'Amministrazione dell'Unioncamere. L'attività è stata realizzata coinvolgendo il personale interno, che ha collaborato in maniera efficace per la definizione del processo e in modo funzionale al raggiungimento degli obiettivi attesi.

Nel corso dell'anno è stata inoltre effettuata una analisi preliminare, esplorativa degli **indicatori di output** disponibili per le attività previste e definite dalla pianificazione operativa dell'Ente.

Per quanto concerne invece il **bilancio sociale**, da tempo l'Unioncamere lo produce annualmente non solo per rendere conto delle proprie attività agli stakeholder di riferimento, ma ne elabora anche la versione programmatica.

Il bilancio sociale dell'Ente ha svolto una funzione di comunicazione istituzionale in senso stretto, anche se proprio l'anno scorso vi sono state introdotte innovazioni significative, puntando tra l'altro a ridurre l'impegno dedicatovi da parte delle Aree e degli Uffici dell'Ente.

Tra le iniziative di sistema più significative avviate dall'Unioncamere rientra senza dubbio la realizzazione di una **storia del sistema camerale** (in collaborazione con il Centro per la cultura d'impresa di Milano e con il Centro studi sull'impresa e sul patrimonio industriale di Vicenza), articolata in una serie di pubblicazioni che hanno consentito di ovviare a una grave lacuna storiografica che si registrava in tale materia.

Per garantire continuità con quanto realizzato negli ultimi anni, nel 2010 si è garantita la prosecuzione della realizzazione del **"Dizionario biografico dei Presidenti e dei Segretari Generali delle Camere di commercio italiane (1862-1993)**, completando attraverso la collaborazione con il Centro per la cultura d'impresa le biografie relative ai Presidenti e ai Segretari Generali delle Camere di commercio del Nord Ovest e predisponendo la pubblicazione del volume sulle Camere del Nord Est. Al fine di completare a medio termine le linee di lavoro finora portate avanti per ricostruire la storia del sistema camerale, si è parallelamente impostato un lavoro di ricerca sulla genesi e sulla storia delle Unioncamere regionali, tassello finora trascurato ma particolarmente attuale, alla luce di quanto previsto nel decreto di riforma.

### **Competenze per lo sviluppo del sistema**

Lavorando ed innovando esperienze compiute in passato in tema di supporto ed assistenza agli amministratori delle Camere di commercio, si sono poste le basi per strutturare un sistema stabile di accompagnamento dei Presidenti e dei consiglieri camerali - anche di nuova nomina - nel processo di **acquisizione del proprio ruolo di soggetti attori** all'interno