

VI.

LA NUOVA IDENTITÀ
DELLA CAMERA

1999
2010

CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA

CENTRO CONGRESSI

LA CONQUISTA DELL'AUTONOMIA NELLA DECLINAZIONE DEL NUOVO STATUTO

Durante gli anni, del boom economico la provincia di Perugia vede il costruirsi di un importante numero di imprese il cui fine è quello di produrre beni/servizi per soddisfare una domanda in forte espansione per la quale rappresentano la necessaria risposta. La loro *governance* aziendale è riconducibile alla figura di agricoltori ed artigiani e da ciò discende la naturale inclinazione del tessuto economico alla realizzazione di produzioni tradizionali e a basso valore aggiunto.

Il tramonto di criteri valutativi fino ad allora indiscussi, che dando accesso ad una partecipazione non priva di contestazione introduce una società indirizzata al cambiamento e al rifiuto dell'autorità nelle sue diverse manifestazioni sostituiti dal desiderio di una libera espressione e dalla tendenza all'edonismo, caratterizza gli anni Settanta ed i successivi, determinando profondi mutamenti nelle principali variabili attinenti alla sfera aziendale. Sul mercato nazionale ed internazionale aumenta la domanda dei prodotti ad alta tecnologia a scapito di quelli tradizionali, si incrementa la concorrenza, si richiede la capacità di innovare continuamente prodotti e processi, si impone l'accesso nelle principali reti distributive.

È in questo contesto che la gestione strategica dell'imprenditore locale assume un ruolo paradigmatico che, tuttavia, lo pone in una situazione di difficoltà quando opera per l'integrazione della funzione dell'area della produzione con quelle della pianificazione, programmazione e controllo, dell'organizzazione del personale, della finanza, del marketing, della ricerca e sviluppo, del sistema informativo. Elemento fondamentale che determina la crisi di talune aziende locali con marchi più o meno famosi e la scomparsa di parte di un mondo imprenditoriale fatto di manager che, pur avendo dato inizio ad un nuovo stile di gestione e ad una nuova cultura di impresa, non hanno trovato le condizioni ambientali ed infrastrutturali idonee all'esercizio delle loro attività produttive. Non deve, tuttavia, dimenticarsi la peculiarità di un territorio connotato da un tessuto imprenditoriale, notoriamente costituito da unità economiche di piccole e medie dimensioni che operano in differenti settori produttivi.

Questo modello di industrializzazione diffusa, che è stato per decenni in grado di assicurare una fondamentale spinta per la crescita dell'intera compagine provinciale, mostra talune debolezze nel «fare sistema» per la mancata capacità di costituire legami di interdipendenza e complementarietà tra le imprese e per la incapacità di fronteggiare il manifestarsi sempre più frequente del fenomeno della globalizzazione dei mercati, dovuto soprattutto al processo di integrazione monetaria europea che ha favorito ulteriormente gli scambi intercomunitari ed ai ritmi di una crescita inarrestabile in alcuni paesi in via di sviluppo, tra cui Cina e India, che hanno innalzato il livello di competizione a fronte di una più ampia e articolata offerta commerciale.

L'analisi evidenzia lo «stato» del sistema delle imprese operanti nel territorio perugino agli inizi del nuovo Millennio, conseguenza diretta delle modalità di crescita dei decenni precedenti, che si connota per la presenza di un diffuso tessuto di aziende di minori dimensioni; per una operatività svolta soprattutto in settori maturi e in subordine per la prevalenza di forme giuridiche semplici; per la centralità assunta dalla funzione della produzione; per gli inadeguati livelli di patrimonializzazione; per lo scarso utilizzo di strumenti per il controllo della gestione; per una ridotta capacità di adattamento ad eventi esterni.

Nel contesto socio-economico appena delineato viene approvata la legge 29 dicembre 1993, n. 580 – «Riordinamento delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura» –, che con i suoi 24 articoli va inquadrata nell'ambito del processo di rinnovamento istituzionale avviato dallo Stato alla luce delle nuove esigenze imposte

Nelle pagine precedenti:
facciata imbandierata
della sede della Camera
di Commercio di Perugia,
Ingresso da via Pallas,
Perugia.



1. Presentazione dello Statuto camerale alle autorità regionali. Da sinistra: Lucio Secci, Luigi Mastrobuono, Alvino Moretti, Bruno Bracalente, Carlo Livianoni. Sala Brugnoli, Perugia, 16 settembre 1999.

da un sistema socio-economico nazionale e locale in continua evoluzione e che costituisce l'elemento fondante di un mutamento radicale delle funzioni degli enti camerali.

Successivamente, viene dapprima approvato il decreto ministeriale 24 luglio 1996, n. 501 – «Regolamento di attuazione dell'art. 12, comma 3, della legge 29 dicembre 1993, n. 580, recante riordino delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato ed Agricoltura» – che prevede le procedure per la determinazione della consistenza numerica delle organizzazioni imprenditoriali, sindacali e delle associazioni dei consumatori e, quindi, il decreto legislativo 31 maggio 1998, n. 112, che rafforza ulteriormente l'autonomia delle Camere di Commercio, sopprimendo con l'art. 37 qualsiasi tipo di controllo statale sullo statuto, sui bilanci preventivi e consuntivi, sulla determinazione della pianta organica, sulla costituzione di Aziende speciali, sugli atti delle Unioni regionali e interregionali tra le Camere di Commercio ed i Centri per il commercio estero.

Alla luce di questi riferimenti normativi si delineano con chiarezza sia il nuovo ruolo degli Enti camerali che le funzioni allo stesso collegate. Le istituzioni acquisiscono la natura di «enti autonomi di diritto pubblico», unitamente ad una nuova architettura degli organi, rappresentata dal Consiglio, dalla Giunta, dal Presidente e dal Collegio dei revisori dei conti, ai quali sono poi da aggiungere, per quanto non espressamente qualificati come organi, il Segretario generale ed il Nucleo di valutazione. Inoltre, gli enti camerali assumono sia la veste di enti terzi nella regolazione del mercato, svolgendo una funzione sopra la pari che quella di «sistema di rete» a soddisfazione dei bisogni che riguardano la generalità delle imprese.

IL CONSIGLIO, CHE LE NORME PREVEDONO COME ORGANO DI DIREZIONE POLITICA, RIUNITOSI UFFICIALMENTE PER LA PRIMA VOLTA IL 30 APRILE NELLA SALA CONSIGLIERE. RIUTILIZZA DOPO DECENNI LA «VECCHIA» URNA DI VETRO CHE DOVRA CONTENERE LE SCHEDE DELLE VOTAZIONI.

Una svolta epocale, insomma, in ordine agli aspetti dell'ordinamento, dell'organizzazione, delle modalità di funzionamento e della vigilanza che da tempo gli Enti camerali attendevano per diventare «oggetti diversi», tanto che il Dott. Carlo Sangalli, Presidente dell'Unioncamere, afferma che «le Camere oggi sono ad un bivio: o diventano davvero istituzioni utili alle imprese, o vanificano gli sforzi fatti per riformarle».

Questo è il senso della riforma che rende le Camere generatrici di valore aggiunto del territorio attraverso azioni di sostegno alle piccole e medie imprese locali, offrendo servizi che possono far esprimere tutte le loro potenzialità in un mondo globalizzato che si presenta con nuovi mercati e nuove tecnologie.

In questo contesto giuridico, la Camera di Commercio di Perugia il 19 aprile 1999 rinnova la sua attività con l'emanazione del decreto del Presidente della Giunta regionale, n. 89, e con la nomina quinquennale di un Consiglio camerale di 27 membri, di cui 25 in rappresentanza dei vari comparti economici e 2 in rappresentanza delle organizzazioni sindacali e delle associazioni di tutela degli interessi dei consumatori.

Il Consiglio, che le norme prevedono come organo di direzione politica, ritirati ufficialmente per la prima volta il 30 aprile nella sala consiglieri, riutilizza dopo decenni la «vecchia» urna di vetro che dovrà contenere le schede delle votazioni. Elegge, secondo i criteri di rappresentatività e di democrazia, Presidente il Cav. Uff. Alviero Moretti, con compiti di gestione della politica generale e di rappresentanza istituzionale dell'Ente, la Giunta, quale organo collegiale con funzioni di guida e coordinamento di tutta la struttura camerale e il Collegio dei revisori dei conti, che esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione e attesta la corrispondenza del bilancio di esercizio alle scritture contabili.

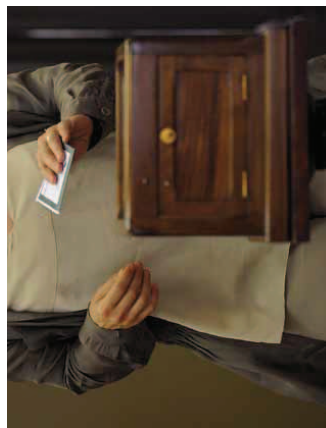
In un momento successivo, la Giunta nomina Vice Presidente il Signor Antonio Giorgetti e i membri del Nucleo di valutazione, organo di natura esterna, a cui è affidato il compito di verificare periodicamente la rispondenza dell'organizzazione ai principi legali, la congruità fra strategie, strumenti e risultati, e di proporre l'adozione di misure sanzionatorie nei confronti dei dirigenti, in quanto responsabili degli atti di gestione compiuti.

Il 5 luglio 1999 il Consiglio camerale, che rappresenta le diverse associazioni di categoria e professionali, approva il nuovo statuto che consta di 36 articoli, frutto di condivise strategie e di meditate valutazioni, presentato poi, nel mese di settembre, alle Autorità locali nella Sala Brugnoli di Palazzo Cesaroni a Perugia.

Il risultato di tanto impegno nel recepire le indicazioni contenute nella rivoluzionaria legge di riforma è sottolineato nella delibera della Giunta camerale del 15 luglio 1999

dove si legge: «Il 5 luglio scorso è stato approvato in via definitiva lo statuto camerale, e della metà di arrivo di un percorso, lungo cinquant'anni... ma anche, per il futuro, del chiaro punto di partenza di un nuovo, fruttuoso corso di questo ente, nella direzione dello sviluppo e del sostegno del sistema delle imprese della provincia... Si tratta della «carta fondamentale» dell'economia locale, un luogo di sintesi tra le esigenze delle imprese del mercato e quelle dell'ente pubblico camerale chiamato a svolgere funzioni pubbliche nelle materie

2. La «vecchia» urna di vetro per le votazioni.



amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese... Se quindi, oggi, disponiamo di una «costituzione economica» il merito va riconosciuto al fattivo contributo e alla preziosa esperienza di tutti i consiglieri, oltre che al supporto tecnico-giuridico fornito dal Segretario generale».

Lo statuto, che imponenti l'attività della Camera a criteri di efficienza, efficacia, economicità, trasparenza e pubblicità, indispensabile per il conseguimento degli obiettivi che intende conseguire, consente all'Ente di diventare titolare di autonomia statutaria, che si esplica nella possibilità di declinare i criteri di base di autogoverno senza subordinazioni nei confronti di altre istituzioni; di autonomia funzionale, che si sostanzia nella possibilità di adottare un proprio modello organizzativo e gestionale con cui configurare le modalità di relazione istituzionale con gli Enti locali; di autonomia finanziaria, che si concretizza nella possibilità di imporre autonomamente forme di contribuzione obbligatorie al sistema delle imprese e di impiegare con ampi spazi di discrezionalità le risorse sulla base degli obiettivi chiaramente stabiliti.

Più specificatamente, la Camera (I) svolge funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali dell'impresa produttiva locale nonché funzioni amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese, oltre a quelle delegate dallo Stato, dalla Regione o da altre pubbliche istituzioni o da convenzioni internazionali; (II) promuove, realizza e gestisce strutture ed infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale e nazionale, direttamente o in accordo partecipativo con altri soggetti pubblici e privati; (III) costituisce Aziende speciali, operanti secondo le norme di diritto privato, per la realizzazione di interventi in favore del sistema delle imprese e dell'economia locale; (IV) partecipa, anche in collaborazione con l'Unione regionale delle Camere di Commercio dell'Umbria e con l'Unione nazionale delle Camere di Commercio, agli accordi di programma, promuovendo altri strumenti di programmazione negoziata.

Nel nuovo statuto uno spazio particolarmente importante è assegnato alla possibilità della Camera di svolgere funzioni che si muovono in ambito tecnico-giuridico, quali la costituzione di commissioni arbitrali e di conciliazione per la risoluzione di controversie tra imprese e tra le stesse e i consumatori, la predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti e la promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti e il costituirsi parte civile nei giudizi relativi ai reati contro l'economia pubblica, l'industria e il commercio.

Per quanto concerne le attività, lo statuto prevede che la Camera ispiri la propria azione, in ossequio al principio di sussidiarietà, a criteri rivolti ad individuare collaborazioni con altre istituzioni pubbliche di livello comunitario, nazionale e locale, al fine di realizzare e gestire attività promozionali e infrastrutturali per lo sviluppo del territorio i cui risultati si potranno misurare in termini di maggiore uniformità e qualità dei servizi, di ampia circolazione delle informazioni e di possibili sinergie.

Anche l'organizzazione degli uffici e dei servizi è disciplinata dai citati criteri statutari ai quali si aggiungono quelli di funzionalità, autonomia, sussidiarietà e flessibilità a garanzia dell'imparzialità e della trasparenza dell'azione amministrativa, della professionalità, della responsabilità e delle pari opportunità tra uomini e donne, per garantire una netta distinzione fra procedure di indirizzo, di gestione e di controllo e per svolgere l'attività con un grado di flessibilità capace di interpretare le specificità e le caratteristiche degli *stakeholder* e di soddisfarne le esigenze e le aspettative.

**3. Insediamento del
Presidente Alviero
Moretti. Sala del
Consiglio, Camera di
Commercio di Perugia, 25
giugno 2004.**



Siamo all'inizio del nuovo Millennio e la sfida che il management camerale ha di fronte è quella di superare trasformare l'Ente da organo democratico a moderno strumento di semplificazione operativa per fronteggiare l'accelerazione al cambiamento derivante dall'introduzione dell'euro e dall'innovazione tecnologica, per affrontare le sfide di una globalizzazione, pensata ed interpretata a misura delle imprese quali artefici del progresso socio-economico del territorio provinciale e per cogliere l'avvento dell'era digitale come un'occasione di crescita e come una grande possibilità per accedere al mercato globale.

Da quel momento la storia dell'Ente si intreccia con quella dei rappresentanti dei diversi comparti economici che, mossi da un profondo senso del bene comune e dalla consapevolezza di appartenere ad una comunità di persone capaci di far fronte alle sollecitazioni contingenti, hanno fortemente voluto il nuovo statuto per mettere a disposizione, nel più breve tempo possibile, i servizi più adeguati alle necessità degli *stakeholder*.

Nel primo mandato, il Presidente Alviero Moretti, assieme alla Giunta e al Consiglio, realizza un radicale cambiamento nella conduzione della Camera perugina adottando un modello di governo di tipo manageriale in perfetta armonia con lo spirito della legge di riforma che contribuisce, d'intesa con il ruolo complementare svolto da altri soggetti locali, istituzionali, pubblici e privati, allo sviluppo socio-economico del territorio di competenza.

È compito del Dott. Lucio Secchi, nel ruolo di Segretario generale fin dal 2 giugno 1983, aprire la nuova era dell'Ente, svolgendo l'importante compito di trasferire le priorità strategiche del *management* alla struttura organizzativa. A lui subentra il Dott. Ettore Neri che, rientrato in sede dopo lunghi anni trascorsi a dirigere altre Camere di Commercio, rimane in carica dal 1 gennaio 2000 fino al 3 ottobre 2006. Il Segretario generale, ruolo di congiunzione tra la rappresentanza politica dell'Ente e la sua ricostruzione, svolge l'importante ruolo di traduttore delle linee di indirizzo della *governance* in progetti, tesi a migliorare i servizi resi attraverso una contemporaneità nella costruzione dell'organigramma e del funzigramma aziendale; a potenziare gli interventi promozionali da sintonizzarsi con la programmazione regionale, con la Provincia e con i principali Comuni con cui è rilevante aprire un costrut-

NEL PRIMO MANDATO, IL PRESIDENTE ALVIERO MORETTI, ASSIEME ALLA GIUNTA E AL CONSIGLIO, REALIZZA UN RADICALE CAMBIAMENTO NELLA CONDUZIONE DELLA CAMERA PERUGINA ADOTTANDO UN MODELLO DI GOVERNO DI TIPO MANAGERIALE...

tivo dialogo: ad attivare un processo di decentramento amministrativo avviato dai decreti Bassanini; a costruire una metodologia di lavoro in un'ottica di rete per rispondere a quelle esigenze di snellezza e semplificazione di cui l'azione amministrativa è fortemente necessaria; a promuovere azioni di sostegno all'innovazione, alla qualità, all'internazionalizzazione, alla valorizzazione delle produzioni tipiche locali, alla diffusione della cultura d'impresa, alla realizzazione di moderne infrastrutture, dalle strade alle ferrovie, dagli aeroporti alle reti telematiche. Nel corso del 2004, l'Ente inaugura la nuova sede, distaccata di Ponte S. Giovanni, al centro dei principali assi di collegamento viario e, quindi, facilmente raggiungibile da ogni parte della provincia che è in grado di garantire l'erogazione dei servizi anagrafici-certificativi e di quelli di metrologia legale, oltre all'espletamento degli incontri settimanali di Borsa.

Nello stesso anno inaugura la nuova sede decentrata di Città di Castello, nella zona industriale di Corchiana, che assicura migliore ricettività della gamma di servizi camerale in grado di contribuire alla ulteriore crescita del sistema economico locale.

Sempre nel 2004 procede al rinnovo degli organi camerale in presenza di un'economia provinciale che incomincia a risentire del rallentamento congiunturale in atto in Europa e in Italia. La situazione considerata nei suoi aspetti sostanziali, soprattutto in relazione alla dinamica dei vari ambiti dell'attività economica e alla tipologia delle aziende, mostra che il manifatturiero deve confrontarsi in un mercato globale dominato da attori altamente competitivi; che l'agricoltura subisce un consistente aumento delle spese di gestione da attribuire soprattutto ad una valorizzazione della multifunzionalità delle aziende agricole; che il commercio è condizionato dai rincari dei costi dei prodotti nei percorsi di filiera; che l'artigianato opera in un mercato contraddistinto da una aumentata concorrenza dei Paesi orientali entrati prepotentemente in scena con i loro prodotti; che il terziario risente, oltre che della carenza di importanti infrastrutture, dell'assenza di progetti unitari in grado di integrare le varie realtà locali. All'interno di questo contesto, la Regione dell'Umbria in occasione della elaborazione del «Patto per l'innovazione e lo sviluppo» avvia alcune importanti iniziative tese a sostenere la ricerca, la tecnologia, l'innovazione di processo e di prodotto, le nuove aree industriali e il *re-styling* di quelle vecchie, le reti telematiche.

Nell'area perugina emerge un potenziale ancora inutilizzato che deve essere liberato. Ci sono idee, creatività e progettualità sia nelle piccole che nelle medie imprese che hanno ancora voglia di protagonismo, di modernizzazione, di sprovincializzazione. E questa la sfida difficile e complessa che i nuovi organi camerale devono recepire, avendo aderito al Patto, che richiede di affrontare due apparenti paradossi nella gestione dell'Ente. Il primo attiene alla capacità di coordinare il «presente» mentre si progetta il futuro; il secondo, invece, consiste nel far sopravvivere il «futuro» al di là di chi lo ha progettato per sostenere lo sviluppo del territorio, l'occupazione e quella equità dinamica capace di generare più risorse per tutti.

La necessità di non perdere di vista il filo conduttore che unisce le precedenti iniziative con quelle attuali motiva ancora di più Presidente e Giunta nel perseguire il miglioramento della politica di gestione. Per la seconda volta

**4. Premiazione del
Lavoro e del Progresso
economico. L'onorevole
Gianni Letta e il
Presidente Alviero
Moretti. Centro Congressi
Camera di Commercio
di Perugia, 2007.**



consecutiva la Presidenza è assunta dal Comm. Alviero Moretti che, con grande autorevolezza ed equilibrio, guida l'Ente dall'entrata in vigore della riforma e lo conduce verso la definitiva affermazione della "Casa delle imprese". Il Presidente individua, d'intesa con una Giunta monitorata dalla presenza di membri con elevate capacità manageriali, una nuova formula imprenditoriale orientata a sostenere una economia provinciale aggravata da una stagnazione dei consumi, dagli aumenti dei prezzi, dall'allargamento della forbice fra retribuzioni e costo della vita, dall'instabilità dei mercati finanziari, dall'incertezza che aleggia sul futuro europeo.

Nel corso del 2005 la Camera, sensibile alla necessità di migliorare lo standard qualitativo dei servizi, inaugura a Foligno la nuova sede, ubicata all'interno del Palazzo Varini in pieno centro storico, che viene dotata di moderne tecnologie di comunicazione. L'anno successivo vengono ristrutturati e recuperati i locali dell'ex Borsa Mercè, appartenenti alla chiesa sconsacrata di Santa Maria del Popolo in via Mazzini, da destinare a luogo di rappresentanza, di incontri ed eventi.

Durante il quinquennio, gli organi di governo si avvalgono, oltre che dell'attività del Segretario generale Dott. Neri, anche di quella del Dott. Elio Tinarelli che, nella sua veste di Segretario generale reggente dal 3 ottobre 2006, crea le condizioni per la riorganizzazione di taluni servizi camerali, potenziandone le qualità per rispondere alle necessità degli operatori economici e dei professionisti.

In considerazione della decisione assunta dagli Amministratori di Unioncamere italiana di adottare un logo distintivo del sistema camerale per valorizzare il ruolo assunto dalle Camere di Commercio negli ultimi anni e per sviluppare una immagine di sistema più coordinata ed integrata, la Camera aderisce al progetto nazionale, adottando un nuovo logo. Nella seduta del 27 ottobre 2006 il Consiglio camerale, su proposta della Giunta, approva la modifica dell'art. 1, comma 4, completato dal seguente paragrafo: "Tale logo tipo è integrato dal segno identificativo del Sistema Camerale, composta da una C di «Camera di Commercio» e da una I di «Italia», che si allungano e si fondono formando un contenitore dinamico che richiama la prua di una nave, all'interno della quale viene inserita la denominazione «Camera di Commercio di Perugia»".

Il 22 maggio 2007 è nominato Segretario generale il Dott. Andrea Sammarco che, grazie alle competenze maturate presso Unioncamere italiana, promuove un metodo di lavoro teso a far sì che la Camera sia protagonista attiva nel contesto territoriale, portata ad essere, dai principi sanciti dalla legge di riforma, una leva di sviluppo, un moltiplicatore di iniziative, un fattore di coesione economica capace di favorire la crescita di tutte le componenti della collettività locale.

L'assemblea consultare del 31 ottobre 2008 delibera la modifica dell'art. 7 dello statuto, prevedendo che I) il Consiglio si componga di 30 consiglieri, avendo la provincia di Perugia superato la soglia delle 80 mila aziende iscritte al Registro delle imprese, ai quali se ne aggiungono due in rappresentanza rispettivamente delle organizzazioni sindacali e delle associazioni dei consumatori; II) che il settore del credito si fonda con quello delle assicurazioni e III) che venga riservato un seggio al settore "servizi alla persona", che rappresenta un'importante realtà nella circoscrizione territoriale.

La Camera si avvia ad affrontare gli ultimi anni del primo decennio del secolo in corso in cui si assiste al manifestarsi di quella che viene indicata come la peggiore crisi finanziaria ed economica della grande depressione. Il Paese registra valori negativi del PIL, progressivi deterioramenti delle attività produttive, sensibile riduzione della

IL NUOVO CONSIGLIO, COMPOSTO DA 32 MEMBRI, SI INSEDE IL 25 GIUGNO 2009, E NELLA SEDUTA SUCCESSIVA DEL 7 LUGLIO ELEGE IL PRESIDENTE NELLA PERSONA DELL'ING. GIORGIO MENCARONI E IL 28 LUGLIO LA GIUNTA.

disponibilità di credito, consistenti cali sul piano del fatturato e della occupazione sia nelle piccole e medie imprese che in quelle di maggiori dimensioni. Il contagio si estende rapidamente all'economia del territorio perugino. Le imprese per mantenere il proprio equilibrio economico-finanziario, devono abbassare il loro punto di pareggio per non essere costrette a legare la loro sopravvivenza sempre e soltanto alla crescita, riorganizzare il lavoro per potersi adattare al mutare delle circostanze esterne, innovare i processi e i prodotti per razionalizzare i costi di gestione al fine di meglio competere, dotarsi di quelle caratteristiche di flessibilità in grado di evitare conseguenze negative per l'occupazione, per la perdita dei patrimoni industriali e per la dispersione di preziosi talenti.

Ocorre pertanto un «patto istituzionale» fra tutti gli attori in campo che abbiano la capacità di uscire dai loro modelli di riferimento tradizionali, poiché la velocità con cui la profondità della crisi si è manifestata, che non ha eguali rispetto al passato, richiede un supplemento di responsabilità adeguata alla difficile situazione congiunturale.

Nel corso del 2009, risolto il problema degli equilibri in seno alle associazioni di categoria, si procede al rinnovo degli organi sociali. Il nuovo Consiglio, composto da 32 membri, si insedia il 25 giugno 2009, e nella seduta successiva del 7 luglio elegge il Presidente nella persona dell'Ing. Giorgio Mencaroni e il 28 luglio la Giunta. Il 23 novembre 2011 il Nucleo di valutazione, a seguito della riforma Brunetta, si trasforma in Organismo indipendente di valutazione.

Il Presidente Mencaroni, che conosce profondamente i meccanismi dell'attività della Camera grazie all'esperienza maturata in tanti anni di proficuo lavoro all'interno degli organi di governo dell'Ente, viene affiancato da una Giunta completamente rinnovata, la cui composizione consente di disporre di competenze professionali indispensabili per interpretare le trasformazioni gestionali sempre più rapide.

Il primo passo compiuto dagli organi va nella direzione di promuovere un'azione volta a rendere omogenea la *governance* al fine di garantire maggiore efficienza ed efficacia alle singole aree funzionali dell'Ente. Nel contempo vengono messe in atto con le unità produttive locali una serie di relazioni più complesse ed articolate di quelle fino ad allora intrattenute, che consentono di codificare le loro richieste per poi tradurle in modelli di comportamento e in servizi effettivamente rispondenti alle esigenze dei comparti del commercio, industria, artigianato e agricoltura.

A giugno del 2010, assume la reggenza del vertice dell'Ente il Dott. Mario Pera, forte della professionalità acquisita all'interno della Camera perugina, prima come dirigente dell'area amministrativo-contabile e poi dell'area amministrativa. Nel suo primo editoriale della rivista "Obiettivo Impresa" si evincano quelle che sono le linee di azione che ispirano la nuova direzione: I) assicurare la professionalità della Camera nei tavoli di confronto e di concertazione presso le istituzioni locali; II) sostenere lo sviluppo di infrastrutture materiali e immateriali per valorizzare il livello di competitività del sistema delle piccole e medie imprese; III) elevare il livello di professionalità del personale, indispensabile per accelerare il processo di semplificazione amministrativa a vantaggio degli stakeholder. A far data dal 21 febbraio 2011, la Giunta camerale affida al Dott. Mario Pera l'incarico di Segretario generale dell'Ente perugino.



5. Intervento del neoeletto Presidente Giorgio Mencaroni in Consiglio, Camera di Commercio di Perugia, 7 luglio 2009.



6 Il Consiglio camerale nella seduta per l'elezione del Presidente, Perugia, 7 luglio 2009.

Nel corso del 2010 si avvia un altro decisivo passo verso la costruzione di una nuova identità della Camera che certamente sarà determinante per lo sviluppo del tessuto socio-economico locale ed imprenditoriale nel corso dei prossimi anni: è l'approvazione del decreto legislativo 25 febbraio 2010, n. 23, a seguito della quale la Camera è chiamata ad operare in un nuovo contesto normativo che da un lato ne rafforza l'autonomia e, dall'altro, ne amplia gli ambiti di attività.

Alla luce di questi riferimenti normativi per l'Ente perugino si prospettano nuovi e rafforzati compiti. In particolare, l'art. 2 del decreto prevede che le attività camerale si trasformino in "competenze", per quanto concerne la tenuta del Registro delle Imprese e degli altri Albi, la semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento delle attività economiche, la promozione dell'economia provinciale per accrescere la competitività del sistema delle piccole e medie imprese, la realizzazione di osservatori e la diffusione di informazioni di natura economica, il supporto all'internazionalizzazione in accordo ai programmi del MISE, la promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, la costituzione di Commissioni arbitrali e conciliative, la predisposizione di contratti-tipo fra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti, la promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti, la vigilanza e il controllo sui prodotti, la metrologia legale ed il rilascio dei certificati d'origine delle merci, la raccolta degli usi e delle consuetudini, la cooperazione con le istituzioni scolastiche universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni. Inoltre il decreto prevede, oltre ad una nuova flessibilità finanziaria, nuovi strumenti per affrontare nuovi compiti, quali il rafforzamento della potestà statutaria e regolamentaria, la costituzione di Consigli camerale più autonomi e trasparenti, un maggiore accreditamento verso le imprese e il territorio e l'esercizio associato di funzioni per le Camere di minori dimensioni.

Si tratta allora di proseguire con maggiore capacità e decisione sul cammino fatto, utilizzando quale punto di forza il nostro patrimonio locale, ricco di cultura, di creatività, di gusto, di antiche manualità e di intelligente applicazione nelle nuove tecnologie.

“FARE CAMERA” COME LIEVITO DEL TERRITORIO

Lo stato di salute dell'economia provinciale dipende strettamente dalla forza competitiva delle imprese locali e queste, a loro volta, dal contesto in cui si trovano ad operare. Esiste, e va segnalata, una realtà territoriale dove la *governance* aziendale è incentrata soprattutto sulla persona del titolare, che ha concesso poco spazio alla costruzione di formale managerializzate in grado di favorire strutture organizzative ed operative maggiormente in linea con le mutevoli condizioni del mercato, e dove la capacità operativa espressa dall'insieme delle aziende private e pubbliche trova ampie difficoltà nel progettare ed attuare un percorso di sviluppo. Sulla base di queste considerazioni si sono costituiti i distretti industriali, le reti di impresa, i cluster, i processi di aggregazione, i mezzi di informazione e comunicazione, i sistemi di trasporto, il progresso tecnologico, l'allargamento dei mercati.

Partendo da questa consapevolezza, gli organi di governo dell'Ente perugino, dimostrando di aver colto fino in fondo il segno del cambiamento messo in atto dalla legge di riforma, adottano un nuovo modello di «fare Camera» più orientato al risultato che, all'interno delle realtà istituzionali locali, conferma la loro attenzione ai problemi connessi alla promozione e al perseguimento di obiettivi di interesse generale, al fine “di non sciupare le risorse finanziarie disponibili, ma anche di non arrivare ad avanzzi di gestione per una programmazione inattuata”.

Immediatamente i loro interventi, anche di natura trasversale e pluriennale, sono destinati a sostenere i fattori strategici delle imprese, perché non solo la loro sopravvivenza sia garantita, ma anche la crescita sia meglio fondata ed articolata, perché sia configurato un assetto territoriale di salvaguardia, quale supporto estremo che entra organicamente nel patrimonio della loro gestione, perché siano protagonisti sui mercati nazionali e internazionali anche nella fase della globalizzazione, perché siano assicurati i traguardi di uno sviluppo adeguato ai valori storici e civili del territorio, perché sia allontanato il rischio che l'area provinciale rappresenti un semplice luogo di produzione di beni/servizi ed assuma invece più evidenti caratteri sistemici sui quali fondare le possibilità di futuro sviluppo. L'idea fondamentale seguita è che le imprese locali, istituzioni indispensabili che devono essere gestite con profondo senso di responsabilità e consapevolezza, presentano dinamiche legate alla famiglia proprietaria con forte impatto sulle strategie aziendali. Anche se crescono nel loro numero, esse si trovano a doversi confrontare con situazioni congiunturali e strutturali di grande instabilità.

Nella ferma convinzione che il buon governo delle unità economiche territoriali sia elemento indispensabile per mantenere il loro equilibrio patrimoniale, finanziario ed economico, gli obiettivi di fondo della Camera sono quelli di promuovere articolate attività formative per lo sviluppo della cultura aziendale, ritenendo che la “consapevolezza” rappresenti quel fattore produttivo indispensabile per animare le scelte organizzative e le decisioni strategiche di allocazione delle risorse.

Occorre puntare su un nuovo modello di imprenditorialità, da realizzare attraverso la partecipazione attiva e costruttiva di tutti i suoi protagonisti, quale elemento cruciale nell'ambito delle combinazioni aziendali e della crescita del territorio, che richiede innovazione e mobilitazione di tutti i fattori interni d'impresa ed esterni d'ambiente. Pertanto i fondamentali elementi per indirizzare efficacemente l'azione di governo sono il riflesso di questi fattori configuranti le opportunità che le aziende possono cogliere nella fase iniziale del ciclo della loro vita, nel momento in cui decidono la propria localizzazione, nell'avvio di un nuovo processo di industrializzazione, nella gestione del sistema tecnologico.

In questa direzione vanno anche valutate le azioni rivolte alla crescita del capitale umano che si concretizzano nella

individuazione di quelle professionalità, delle quali le imprese necessitano e nella cura di quelle competenze che sono tanto più complesse e critiche quanto più complessa è la tecnologia, quanto più questa è soggetta a mutamenti e quanto più i sistemi di gestione necessari sono articolati.

Nello stesso tempo l'impegno del *management* è rivolto a sostenere la realizzazione di infrastrutture, a favorire i processi di integrazione tra le imprese con lo sviluppo di azioni sinergiche fra i diversi settori economici, a rivitalizzare i centri storici attraverso interventi coordinati, a qualificare le aree destinate agli insediamenti produttivi, a far conoscere i prodotti tipici locali anche con la realizzazione di marchi di qualità, a diffondere la cultura della globalizzazione, a ricapitalizzare il sistema delle piccole e medie imprese, a sostenere l'apprendistato, soprattutto nel settore dell'artigianato e del terziario.

Con l'insieme di questi interventi, che trovano la loro espressione più piena sia nella tenuta del Registro delle imprese a cui sono collegati numerosi altri Albi, Ruoli ed Elenchi, che nelle azioni svolte dal Centro Estero, dai Consorzi Export e dai Consorzi Fidi, la Camera raggiunge livelli elevati di efficienza nella modalità di erogazione dei servizi camerati che trovano impulso anche nel decentramento di accesso.

Diversi, ovviamente, sono gli interventi per quanto si riferisce ai compiti assegnati all'Ente a proposito dello sviluppo delle economie locali. Gli organi di governo, sulla base delle esperienze maturate, verificano dapprima le reali capacità e attitudini di cui l'Ente dispone, creando un sistema di relazioni con gli altri protagonisti istituzionali e svolgendo funzioni di supporto alle loro politiche. Al riguardo si adoperano per ricercare ogni punto di contatto e di collaborazione con la Provincia, il Comune e l'Università degli Studi di Perugia, nonché con altri Comuni limitrofi. E, muovendosi in questa direzione, progettano importanti eventi economici e culturali a sostegno dell'innovazione delle produzioni, della razionalizzazione degli approvvigionamenti e della diffusione di servizi finanziari e amministrativi, cosicché le piccole e medie imprese possano meglio esprimere le loro potenzialità.

Inoltre, concordando con la filosofia del "Patto per l'innovazione e lo sviluppo dell'Umbria", che considera azioni strategiche il potenziamento dei fattori di sviluppo ecosostenibile, del patrimonio culturale e sociale del territorio e delle politiche attive del lavoro, indirizzano a tale scopo la rete di attività sulle materie per le quali l'Ente ha una specifica capacità di intervento, quali il decentramento e l'informaticizzazione dei servizi, le informazioni riventi dalle banche dati camerati e dall'Osservatorio regionale della rete distributiva, l'internazionalizzazione delle imprese e la promozione dei prodotti attraverso il ruolo svolto dal Centro Estero.

In questa direzione va anche il Protocollo d'intesa siglato nel marzo 2010 fra le Camere di Commercio di Perugia e Terni, Unionecamere Umbria e la Regione dell'Umbria, per: I) accompagnare le imprese nei mercati esteri attraverso il Centro Estero Umbria; II) realizzare una campagna promozionale turistica del territorio e delle sue produzioni; III) favorire l'accesso al credito da parte delle imprese attraverso i Confidi.

Un'ultima annotazione riguarda la regolazione del mercato. Il costituirsi di un ambiente dove le regole devono essere chiare e condivisibili, suggerisce agli organi di governo di costruire una nuova realtà fatta dalla Camera arbitrale e dalla Camera di conciliazione, organismi indispensabili a dirimere contenziosi fra imprese e fra queste ultime e i consumatori, a cui vanno ad aggiungersi le Borse merci, le Borse immobiliari e gli Sportelli per il consumatore. Il nuovo modello di "fare Camera" si deve altresì al valore aggiunto rappresentato dal sistema informativo, capace di essere al tempo stesso struttura portante per il potenziamento della rete interna di trasmissione dei dati e per

7. La firma della convenzione fra le Camere di Commercio di Perugia e Terni e la Regione Umbria per l'istituzione del Centro regionale per l'internazionalizzazione. Palazzo Donini, Giunta regionale, Perugia, 25 dicembre 2009.



il completamento della filiera della formazione dei procedimenti amministrativi e veicolo per i sistemi di collegamento e interconnessione con le altre amministrazioni locali e con gli *stakeholder* nelle loro autonome dinamiche. In conclusione si può affermare che la Camera rappresenta oggi un punto di riferimento non solo per gli imprenditori, le Associazioni di categoria e le istituzioni locali; lo è infatti soprattutto nel dialogo con gli operatori privati e pubblici così come nella prestazione degli strumenti operativi in grado di attivare cicli virtuosi, i cui effetti moltiplicativi si riflettono sul territorio provinciale, tendenzialmente attivo nel competere, ma al tempo stesso piuttosto fragile quanto a dotazione infrastrutturale.

LE POTENZIALITÀ APPLICATIVE NEI PROCESSI DI ELABORAZIONE DELLE STRATEGIE

Nella piena consapevolezza che i fini di ogni azienda si configurano secondo modelli di gestione radicalmente diversi in relazione all'ampiezza dell'orizzonte temporale, gli Amministratori camerale dotano la struttura organizzativa dei sistemi di pianificazione, di programmazione e di controllo in forza dei quali anticipare l'evoluzione degli eventi concorrenti al conseguimento degli obiettivi aziendali.

Il loro disegno strategico è evocativo di una leadership, che si sente investita di una sorta di mandato fiduciario a bene amministrare quel tratto di storia in cui ha la responsabilità della conduzione dell'Ente, in una visione prospettica tesa a creare un ambiente nel quale possono esplicarsi al meglio, anche nel futuro, le sue potenzialità. Le due procedure, di cui la prima si estende nel medio-lungo termine e la seconda nel breve periodo, si sostanziano I) nella raccolta degli elementi necessari per apprezzare la situazione della Camera e quella esterna d'ambiente; II) nella individuazione degli obiettivi generali e parziali da conseguire, nella loro gerarchizzazione in ordine di priorità, nel loro posizionamento e sequenza temporale; III) nella formulazione di piani e programmi tra loro collegati; IV) nell'analisi degli sostamenti fra dati previsionali e dati a consuntivo.

Questa impostazione manageriale fornisce alla *governance* strumenti che, correttamente costruiti e accuratamente coordinati tra loro, formano un sistema organico corrispondente all'unità stessa della Camera e rendono più consapevoli le sue azioni e più orientata la sua politica aziendale.

Inoltre consente di fondare su basi razionali la condotta amministrativa ai vari livelli, di cui si avverte tanto più il bisogno nei periodi di difficoltà, di prevedere in modo sistematico e approfondito le circostanze che possono influire favorevolmente o negativamente sull'andamento economico e finanziario, di disegnarne, in base a quelle circostanze, piani e programmi che valgono a costituire un Ente vitale e a mantenerlo tale nel tempo.

Il voler svolgere ogni attività sulla base di appositi preventivi diventa l'abito mentale degli Amministratori perugini che consente di fuggire da ogni decisione improvvisata, da ogni iniziativa presa senza una necessaria indagine analitica sulle conseguenze che può avere sull'Ente. Inoltre, dal costante confronto fra dati preventivi e dati realizzati man mano che la gestione procede, è possibile modificare e ad aggiornare i piani e i programmi, affinché essi siano sempre un efficace strumento per servire da guida e da orientamento agli Amministratori e, quindi, per sottrarre la condotta aziendale all'empirismo e all'improvvisazione. A tal fine vengono predisposti opportuni "sensori" capaci di individuare, con la maggiore tempestività, gli eventi che determinano gli sostamenti, da un lato per intervenire immediatamente nel programma in atto per limitare gli eventi negativi e, dall'altro lato, per evitare il loro ripetersi nel corso della gestione futura. Il programma degli interventi, che di anno in anno viene elaborato sulla base delle linee programmatiche pluriennali, emerge quindi dall'esame delle esigenze del territorio e del mondo delle imprese, così da mettere in moto possibili iniziative a sostegno degli interessi dell'economia provinciale con la modalità della concertazione per collaborare in stretta sinergia con gli altri protagonisti istituzionali.

Questo modo di operare, che connota le decisioni, le azioni e le interazioni da svolgere a livello direzionale ed

esecutivo, tende ad evitare il rischio di esporre l'Ente a richieste particolarmente onerose, il cui accoglimento può apparire conveniente in una prospettiva di breve respiro, ma rivelarsi esiziale nel medio-lungo termine, potendo determinare un irrigidimento aziendale. I valori a cui la *governance* della Camera orienta la propria azione, per contribuire in modo attivo e partecipato alla crescita del tessuto economico, sono asseverati ai principi cardine di seguito descritti per grandi linee.

Sussidiarietà verticale e orizzontale. L'azione camerale prevede che i servizi erogati non si pongano in concorrenza né in contrasto con quelli delle Associazioni di categoria, al fine di ridurre il rischio di duplicazioni e di dispersione delle risorse disponibili. La distinzione dei ruoli deve essere netta, in quanto la Camera è portatrice degli interessi generali del sistema delle imprese, mentre le Associazioni sono soggetti rappresentanti interessi di parte. Per incidere maggiormente sull'intero tessuto economico provinciale l'Ente camerale privilegia la trasversalità degli interventi e il coinvolgimento delle istituzioni territoriali.

Ruolo del personale. La Camera mette al centro dell'attenzione l'elemento umano, così da ottenere quel livello di collaborazione del personale che nel contesto tecnologico di oggi è indispensabile e quel dispiegarsi delle sue potenzialità che costituiscono il migliore antidoto contro i pericoli di rilassatezza organizzativa e di irrigidimento burocratico che sono presenti sempre e ovunque.

Efficienza, efficacia, economicità. La Camera ritiene indispensabile promuovere ed attuare politiche efficaci per migliorare la qualità dei servizi, per conseguire un significativo recupero in efficienza attraverso la razionalizzazione della spesa e per ottenere scelte conformi a convenienza economica in una logica di valorizzazione delle risorse umane sul piano della loro professionalità.

Qualità. La qualità viene vista nella Camera come I) un attributo che connota l'output di ogni iniziativa in tutti gli aspetti interessanti i propri *stakeholder*; II) un obiettivo che impegna ad eliminare qualsiasi manchevolezza dell'output ovunque essa si situi, all'interno o all'esterno dell'Ente; III) un valore che si realizza con l'assiduo impegno e collaborazione di tutti e che conduce a ridurre i costi di gestione e ad accrescere la produttività aziendale.

Produttività. La Camera persegue un'impostazione tesa a valorizzare la produttività aziendale per adattarsi alle mutevoli condizioni di mercato. In tal senso, gli output derivanti dall'attività dell'Ente devono essere superiori, nei limiti in cui la razionalità tecnico-economica è fattore di miglioramento nell'accezione più ampia, agli input di risorse economiche, gestionali, di personale, necessari per il suo funzionamento.

Trasparenza. La Camera impegna ognuno, qualunque sia la funzione e il livello organizzativo in cui è inserito, ad assicurare la trasparenza del proprio operato mediante un flusso di informazioni comprensibili e di facile accessibilità. E questo perché l'assunzione di qualsiasi iniziativa condivisa può esplicare la sua forza coesiva a condizione che venga capita in tutta la sua positività e capacità di promuovere uno sviluppo duraturo dell'Ente.

CRESCERE SENZA FRONTIERE: IL RUOLO DEGLI INTERVENTI PER LO SVILUPPO DEL SISTEMA SOCIO-ECONOMICO LOCALE

Collaborazione e cooperazione. La Camera promuove la costruzione di nuove politiche di relazione a livello locale, nazionale e comunitario ed intensifica il dialogo con le organizzazioni associative ed istituzionali in sintonia con gli obiettivi aziendali finalizzati al sostegno e alla promozione delle attività imprenditoriali che operano nei vari comparti produttivi. Inoltre guarda con interesse a tutte le iniziative di cooperazione interregionale, laddove esse possano migliorare la competitività e l'attrattività del tessuto locale e far uscire dall'isolamento il territorio provinciale.

Accountability. La Camera ritiene che la strategia di *accountability* debba risentire della duplice finalità di carattere economico e sociale, fornendo agli *stakeholder* adeguati elementi di conoscenza riguardanti i servizi resi e impostando una comunicazione fruibile e trasparente, tale da consentire di valutare la congruità delle scelte operate, le risorse consumate e i risultati raggiunti.

Questi principi non esprimono soltanto dei valori eticamente positivi in sé, ma la capacità degli organi di governo della Camera di elaborare sintesi imprenditoriali in grado di rappresentare una solida direzione di marcia, comunicarla con chiarezza e motivare tutti i collaboratori a percorrerla per raggiungere traguardi di eccellenza. In forza di tale orientamento, essi hanno costituito una "unità sistemica", contraddistinta da una fondamentale consonanza delle diverse aree funzionali, quale valore basilare per orientare i loro processi strategici di gestione al momento della progettazione delle procedure di pianificazione e di programmazione, in coerenza con le risorse disponibili e in armonia con le attese di valorizzazione massima delle stesse, vie maestre di un solido consenso.

Per interpretare un fenomeno complesso come quello rappresentato da una gestione camerale il cui proposito è quello di "crescere senza frontiere" è indispensabile considerare le linee di intervento realizzate che, pur aventi differenti ottiche applicative, siano tutte convergenti verso la soluzione dei suoi compiti istituzionali, strettamente connessi fra di loro, che riguardano: la prestazione di un sistema integrato di servizi a sostegno dei fattori strategici delle imprese e della regolazione del mercato; il potenziamento e la valorizzazione delle specificità territoriali; le azioni di orientamento all'imprenditorialità.

Di tutto questo si cerca ora di dare conto con richiami puntuali alle iniziative più significative che consentono di avere un chiaro quadro di riferimento.

Al riguardo è opportuno premettere che il metodo di lavoro promosso dagli organi di governo si caratterizza per la ricerca continua di una condivisione delle scelte aziendali così da conferire un clima collaborativo alla struttura camerale che si articola in tre aree dirigenziali: l'Area Finanza e Gestione; l'Area servizi amministrativi alle imprese e regolazione del mercato; l'Area studi e promozione economica, e in una Segreteria generale che è organizzata nelle seguenti unità di staff: Assistenza di Presidenza, Assistenza organi collegiali e segreteria generale; Legale e legislativo; Stampa e comunicazione, centralino, call center e accoglienza; Organizzazione e controllo di gestione.

La formazione del personale, che al 31 dicembre 2010 ammonta a 71 unità, viene impostata nella piena consapevolezza che il binomio conoscenza-capacità professionali dei dipendenti rappresenta il fattore strategico per svolgere

una attività multifunzionale e diversificata a conseguire gli obiettivi in termini di efficienza ed efficacia e per gestire, in un'ottica globale, il sistema complesso e dinamico dell'Ente camerale. Tutto ciò al fine di innovare le procedure tecnico-amministrative, per permettere una maggiore flessibilità interna e per ripensare l'organizzazione dei servizi, rendendoli più semplici, oltre che meno costosi e più capaci di generare qualità.

La vera e propria svolta che investe i servizi amministrativi erogati dalla Camera si chiama «telematizzazione». Attraverso questa importante innovazione tecnologica si coniugano l'esigenza di garanzia e sicurezza dell'informazione con i fondamentali principi di semplificazione, snellimento e miglioramento delle procedure amministrative che innescano forti spinte al cambiamento dell'intera organizzazione. Un percorso che deve proseguire con iltoro lancio anche nei prossimi anni, affiancandosi alla generale azione di riforma della Pubblica Amministrazione, promossa, sotto diversi aspetti, a livello centrale.

L'informizzazione dei servizi e l'utilizzo sistematico delle tecnologie sono sempre più considerati come elementi chiave per alleggerire e magari modificare la percezione diffusa nell'opinione pubblica che continua a considerare la macchina amministrativa come "pesante" burocratica, il cui costo costituisce un grave onere sia per le imprese che per la collettività in generale.

La tenuta del sistema imprenditoriale, anche in presenza di momenti congiunturali particolarmente difficili, fa emergere, in modo deciso, la volontà di fare della Camera un punto di riferimento sempre più qualificato per rafforzare le potenzialità competitive dell'intero sistema delle imprese nelle sue diverse articolazioni. Da qui l'esigenza



8. La Giunta camerale guidata dal Presidente Giorgio Mancaroni; a destra il Segretario Generale Andrea Sammarco, Sala della Giunta, Camera di Commercio di Perugia, 30 luglio 2009.

IL REGISTRO DELLE IMPRESE ... CONSENTE L'AGGIORNAMENTO DELL'ANAGRAFE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE. LA SUA TELEMATIZZAZIONE INNOVA PROFONDAMENTE LE LOGICHE E LE MODALITÀ DI OFFERTA DEL SERVIZIO...

degli organi di governo di risolvere taluni nodi strutturali, dando priorità a quelle iniziative capaci di produrre effetti trasversali su tutti i settori produttivi che si inseriscono in piani di sviluppo da attuare in collaborazione con altri Enti istituzionali. Per contribuire a svolgere sul territorio le proprie attività strategiche, la politica generale dell'Ente si avvale dei servizi offerti dalle seguenti istituzioni camerale:

- l'Azienda speciale Promocamera che, dotata di autonomia amministrativa ed organizzativa, opera in stretto accordo con gli organi di indirizzo camerale nella progettazione e nella gestione degli interventi finalizzati allo sviluppo economico locale;
- il Centro di formazione imprenditoriale, istituito su iniziativa della Camera, della Regione Umbria, dell'Università degli Studi di Perugia e di Confindustria Perugia, supporta l'Ente camerale nella valorizzazione del tessuto imprenditoriale locale, nella crescita professionale di giovani laureati e nello sviluppo di una cultura manageriale nelle piccole e medie imprese;
- il Centro estero regionale, istituito su iniziativa delle Camere di Perugia e Terni allo scopo di favorire la crescita di una cultura economica di sostegno alle imprese che operano sui mercati internazionali;
- il Consorzio Assonet, quale soggetto esterno legato alla Camera da un rapporto di partecipazione al capitale sociale, che permette alle imprese della provincia l'accesso diretto ad alcuni servizi telematici dell'Ente.

Il sistema integrato dei servizi e la gestione della regolazione del mercato

La linea di intervento, che riguarda i servizi alle imprese e la regolazione del mercato, considera quell'insieme di attività, da valutare più tradizionali, che esprimono le funzioni dell'Ente. In questa area strategica, il fine ultimo della Camera è quello di trasformare gli adempimenti burocratici, in molti casi resi obbligatori dalla legge, in processi produttivi che creano valore.

Per quanto concerne la loro realizzazione, gli strumenti nei quali trovano attuazione i propositi degli organi camerale di governo riguardano, in particolare, la tenuta del Registro delle Imprese e quella di altri Albi, Ruoli ed Elenchi.

Il Registro delle imprese, nel quale sono iscritti i principali dati relativi alle aziende, consente l'aggiornamento dell'anagrafe del sistema imprenditoriale. La sua telematizzazione innova profondamente le logiche e le modalità di offerta del servizio, dimostrando la capacità dell'Ente di reinterpretare, in chiave moderna, questa funzione, già prevista dal codice civile e disciplinata solo cinquant'anni più tardi. Nell'ottica della semplificazione degli adempimenti, una spinta significativa viene data dall'introduzione di una procedura prevista dall'art. 9 della Legge 2 aprile 2007, n. 40: la Comunicazione unica d'impresa (ComUnica).

Il Registro diventa dunque lo "sportello unico" telematico al quale le imprese trasmettono, con un'unica pratica, i dati che venivano presentati separatamente all'Agenzia delle Entrate, all'INPS e all'INAIL, dati che a loro volta vengono inoltrati dall'Ente camerale alle singole amministrazioni interessate. Questa procedura richiede l'utilizzo del software ComUnica che guida l'utente nella compilazione della pratica, della firma digitale e della posta elettronica certificata (PEC), come strumento per trasmettere e ricevere documenti con lo stesso valore legale di una raccomandata.



9. Il Presidente Giorgio Mencaroni, il Governatore dell'Umbria Maria Rita Lorenzetti e il Presidente della Camera di Commercio di Terni Enrico Cipiccia. Palazzo Domini, Giunta regionale, Perugia 28 dicembre 2009.

LA CAMERA DI PERUGIA GESTISCE: IL RUOLO DEGLI AGENTI DI AFFARI IN MEDIAZIONE, CHE RACCOGLIE LE ISCRIZIONI DI TUTTI COLORO CHE PER PROFESSIONE INTENDONO METTERE IN RELAZIONE DUE O PIU PARTI PER LA CONCLUSIONE DI UN AFFARE...

Presso la Camera è istituito anche l'Albo provinciale delle imprese artigiane, in cui devono iscriversi gli imprenditori e le imprese artigiane aventi i requisiti previsti dalla legge.

Accanto alla funzione di pubblicità legale generale esplicita dal Registro delle imprese, la Camera svolge anche un'altra rilevante funzione di pubblicità legale speciale, attraverso l'iscrizione in Ruoli, Albi professionali, Registri ed Elenchi.

In generale la loro funzione è quella di far conoscere e/o garantire il possesso di requisiti professionali e morali da parte degli iscritti, i quali, proprio in virtù dell'iscrizione, sono ritenuti idonei ad effettuare un determinato servizio. L'iscrizione produce effetti di pubblicità con caratteri giuridici variabili a seconda delle specifiche categorie professionali interessate. Spesso produce effetti di pubblicità legale costitutiva, vale a dire l'iscrizione nel ruolo costituisce titolo necessario per l'esercizio della corrispondente attività, in altri casi ha una funzione di pubblicità conoscitiva a favore dei terzi interessati.

Alcuni Albi ed Elenchi assolvono invece una funzione di tutela di determinate produzioni. La Camera di Perugia gestisce il Ruolo degli Agenti di affari in mediazione, che raccoglie le iscrizioni di tutti coloro che per professione intendono mettere in relazione due o più parti per la conclusione di un affare, senza essere legati ad alcuna di esse da rapporti di collaborazione, di dipendenza o di rappresentanza: il Ruolo degli agenti e rappresentanti di commercio, che raccoglie i nominativi di coloro che intendono svolgere la professione di I) agente di commercio o II) rappresentante di commercio; il Ruolo dei conducenti di auto pubbliche, che raccoglie le iscrizioni di tutti coloro che provvedono ai trasporti collettivi o individuali di persone, con funzione integrativa rispetto ai trasporti pubblici di linea, effettuati, a richiesta dei trasportati, in modo non continuativo, su itinerari e secondo orari stabiliti di volta in volta; il Ruolo dei periti e degli esperti, che raccoglie i nominativi di chi, esercitando pubblicamente un'arte o una professione, è competente ad emettere un ponderato giudizio per accertare un fatto, stimare il valore o l'entità di una cosa, formulare perizie; l'Albo degli imbottigiatori dei vini DOC, DOCG e IGT, che raccoglie i nominativi delle persone fisiche o giuridiche, o le associazioni di tali persone, che imbottigliano direttamente o fanno imbottigliare per proprio conto vino a denominazione d'origine e indicazione geografica tipica in recipienti con capacità fino a 60 litri a fini commerciali; l'elenco dei tecnici ed esperti degustatori di vini DOC e DOCG, nel quale devono essere iscritti i tecnici ed esperti degustatori che compongono le Commissioni d'assaggio delle partite di vino presentate alla Camera di Commercio per il riconoscimento a D.O.C. e D.O.C.G.; l'elenco nazionale dei tecnici ed esperti assaggiatori di oli d'oliva extravergine e vergine, che raccoglie i nominativi di coloro che sono abilitati ad eseguire assaggi sugli oli vergini ed extravergini di oliva; l'Albo della lenticchia di Castelluccio di Norcia, obbligatorio per i terreni destinati alla produzione di lenticchie che ricadono nell'ambito del disciplinare di produzione della indicazione geografica protetta; la sezione regionale dell'Albo nazionale gestori ambientali, nel quale devono iscriversi le imprese che svolgono a titolo professionale attività di raccolta e trasporto di rifiuti non pericolosi e pericolosi prodotti da terzi; le imprese che effettuano attività di bonifica dei siti e bonifica dei boni contenuti amianto e i produttori iniziali di rifiuti non pericolosi che effettuano operazioni di raccolta e trasporto dei propri rifiuti, nonché i produttori iniziali di rifiuti pericolosi che effettuano operazioni di raccolta e trasporto di trenta chilogrammi o trenta litri al giorno dei propri rifiuti pericolosi, a condizione che tali operazioni costituiscano parte integrante ed accessoria dell'organizzazione dell'impresa dalla quale i rifiuti sono prodotti; il

Registro nazionale, produttori pile e accumulatori, obbligatorio per effettuare, il censimento dei produttori di pile ed accumulatori che sono tenuti a garantire il finanziamento della raccolta, del trattamento, del riciclaggio e dello smaltimento dei rifiuti di pile ed accumulatori; il Registro nazionale RAEE (Rifiuti apparecchiature elettriche ed elettroniche), obbligatorio per effettuare il censimento degli operatori economici che, se rientrano nella definizione di produttore contenuta nel D.Lgs. 152/2005, sono tenuti a garantire il finanziamento della raccolta e del recupero dei RAEE; la banca dati delle imprese operanti con l'estero Italiancom (Italian Companies around the world) che raccoglie le imprese che operano abitualmente con l'estero; il Sistema Integrato di Controllo per la tracciabilità dei rifiuti per assicurare un supporto alle imprese locali chiamate ad aderire al nuovo sistema, come produttori o trasportatori di rifiuti.

Per quanto concerne la regolazione del mercato, la Camera assume un ruolo di "mediatore" fra gli interessi delle imprese e quelli dei consumatori, favorendo la maggiore trasparenza e terzià nelle transazioni economiche. Tale funzione viene espletata I) dalla Borsa Mercè, quale luogo di incontro per lo svolgimento delle contrattazioni di merci, di prodotti e di servizi che possono formare oggetto di scambio; II) dalla Borsa Immobiliare dell'Umbria, istituzione che, nell'ambito delle funzioni camerale di vigilanza sul rispetto delle regole di mercato e di tutela degli interessi dei consumatori, pubblica il listino prezzi degli immobili e offre un servizio per la loro valutazione.

Sempre nell'ambito della tutela e sicurezza degli scambi, l'Ente camerale provvede alla pubblicazione del Registro informatico dei protesti, tenuto con modalità informatiche, dove vengono pubblicati i nominativi protestati dai pubblici ufficiali levatori, per mancato pagamento di cambiali accettate, di vaglia, cambiali e di assegni bancari e postali. Altre significative attività, tese a controllare i prezzi, sono svolte dall'Ufficio prezzi, che pubblica il listino prezzi dei prodotti petroliferi, attraverso la rilevazione dei prezzi praticati al consumo per i prodotti petroliferi commercializzati nella provincia, e il listino mensile dei prezzi all'ingrosso, provvedendo alla rilevazione dei prezzi delle merci e dei prodotti più rappresentativi sulla piazza provinciale.

In questo contesto si collocano anche le iniziative camerale volte a portare a soluzione conflitti fra privati secondo modalità diverse dal contenzioso giudiziale nella forma della mediazione volontaria, della mediazione delegata dal giudice e della mediazione obbligatoria.

In particolare, il decreto legislativo n. 28/2010 stabilisce che da marzo 2011, per determinate controversie, indicate nell'art. 5 e riconducibili alle materie di condominio, diritti reali, divisione, successioni ereditarie, patti di famiglia, locazione, comodato, affitto di aziende, risarcimento del danno derivante da circolazione dei veicoli, da responsabilità medica e da diffamazione a mezzo stampa o altro mezzo, contratti assicurativi, bancari e finanziari, diventa obbligatorio, pena l'improcedibilità del giudizio civile, esplicito il procedimento di mediazione davanti agli organismi di conciliazione accreditati presso il Ministero della Giustizia.

La procedura di mediazione rappresenta, quindi, oggi più che mai, un valido strumento che consente una rapida, economica, qualificata e soddisfacente composizione extragiudiziale delle controversie civili e commerciali, in alternativa alla lenta e costosa "macchina" della giustizia ordinaria.

Attualmente la mediazione è ancora poco utilizzata nel territorio locale, in particolare dalle imprese, nonostante sia uno strumento che può contribuire a migliorare la gestione delle attività aziendali e a mantenere alti i loro standard competitivi.



10. Incontro sulle infrastrutture umbre. Da sinistra: il Presidente Confindustria Perugia Umbro Bernardini, il Presidente Giorgio Memcaroni e il Ministro per le infrastrutture Alvaro Matteoli. Sala Rossa, Camera di Commercio di Perugia, 22 gennaio 2010.

È, per tale motivo che la Camera, attraverso il suo Organismo di conciliazione istituito nel 2000 ed accreditato presso il Ministero, ravvisa la necessità di una maggiore diffusione dell'istituto della mediazione tra l'utenza in generale. A tale proposito, in data 22 ottobre 2010, sottoscrive i protocolli di intesa con le Associazioni di categoria e con le Associazioni dei consumatori per la promozione della procedura di mediazione sul territorio perugino. In base a tali protocolli, l'Ente si impegna ad applicare, per coloro che accedono al servizio attraverso l'associazione firmataria, tariffe agevolate, facendo sì che i costi per le parti siano ancora più bassi di quelli, comunque contenuti, previsti dal regolamento generale.

Un ulteriore strumento posto al servizio della collettività, che consente di risolvere controversie in modo più veloce ed economico rispetto alla giustizia ordinaria, è l'arbitrato. Attraverso le funzioni attribuite alla Camera arbitrale le parti possono definire la controversia, ottenendo un lodo emesso da un professionista qualificato, esperto ed autorevole nominato dal Consiglio arbitrale in ragione della natura della controversia stessa.

Le altre azioni svolte dalla Camera perugina per tutelare la regolazione del mercato riguardano: l'attività di metrologia legale, che si estrinseca in una serie di controlli finalizzati alla tutela del consumatore e della fede pubblica su: I) la conformità, agli standard richiesti, dei prodotti e degli strumenti per pesare e misurare (bilance, distributori di benzina, convertitori di volume a gas, ecc.) utilizzati dalle imprese nelle transazioni commerciali; II) i cronotachigrafi installati a bordo dei veicoli stradali che superano un determinato peso, adibiti al trasporto di almeno otto passeggeri o di merci, utilizzati per verificare gli impieghi temporali nel settore del trasporto; III) i fabbricanti di oggetti in metalli preziosi e il rilascio dei marchi di identificazione dei titoli; IV) il saggio dei metalli preziosi per accertare la corrispondenza del contenuto nominale di prodotto con quello effettivo.

Altri strumenti di regolazione del mercato sono rappresentati dall'attività sanzionatoria che, sulla base degli accertamenti svolti in proprio o da parte della Guardia di Finanza o della Polizia municipale, consente di emettere ordinanze di ingiunzione di pagamento

PER QUANTO CONCERNE LE AZIONI DI SOSTEGNO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE, ALLA COMUNICAZIONE TURISTICA E AL CREDITO, LA POLITICA CAMERALE, IN ACCORDO CON LA REGIONE UMBRIA, SEGNA UNA SVOLTA VERSO IL DEFINITIVO SUPERAMENTO DELLA FRAMMENTAZIONE DEGLI INTERVENTI.

e di confisca e di decidere sulle opposizioni ai sequestri; dall'attività di controllo, anche su richiesta diretta del Ministero dello Sviluppo Economico sulla sicurezza di alcuni prodotti; dalla richiesta al Ministero dello Sviluppo Economico di attivare procedure di verifica e controllo ministeriali su prodotti ritenuti pericolosi; dall'attività di sportello diretta a fornire informazioni e documenti in materia a tutti i soggetti interessati che possono rivolgersi alla Camera al fine: I) di segnalare l'esistenza di prodotti pericolosi, non conformi, sprovvisti della marcatura CE, delle indicazioni obbligatorie, dei fogli informativi per un corretto utilizzo o di istruzioni non in lingua italiana; II) di acquisire notizie sulla sicurezza dei prodotti secondo la normativa vigente nazionale e comunitaria; III) di richiedere l'elenco aggiornato degli organismi di certificazione notificati dal MISE, e quello dei prodotti fatti ritirare dal mercato, nonché la Guida sulla sicurezza dei prodotti della Camera di Perugia e i manuali e le schede tematiche.

Il potenziamento e la valorizzazione delle specificità territoriali

L'asse strategico, finalizzato al potenziamento e alla valorizzazione delle specificità territoriali, persegue l'obiettivo di migliorare la competitività delle imprese e dell'ambiente, mobilitando tutte le energie possibili e valorizzando ogni loro componente attraverso iniziative tese a sollecitare e sostenere la realizzazione di infrastrutture, sia materiali che immateriali.

Per quanto concerne il potenziamento della dotazione viaria locale, l'Ente segue e incoraggia le principali iniziative di sostegno, consapevole dello stretto rapporto esistente fra viabilità, trasporti e crescita del territorio provinciale. In particolare, cofinanzia la "Quadrilatero", per la progettazione e la realizzazione dell'Asse viario Marche-Umbria, che consiste nel completamento e nell'adeguamento di due arterie principali, la SS 77 Foligno-Civitavecchia Marche e la SS 76 - SS 318 Asse Perugia-Ancona, al fine di far uscire la realtà provinciale dal suo persistente isolamento. Nel settore dei trasporti, l'intervento più rilevante, intrapreso e da proseguire, riguarda il potenziamento della struttura aeroportuale di San Francesco, la cui limitatezza pesa sull'economia provinciale. Dal confronto con i rappresentanti delle Camere di Commercio azioniste delle società di gestione degli Aeroporti di Ancona, Pescara e Forlì-Cesena e i Presidenti ed i Direttori delle stesse società, è emersa una comune volontà di ottimizzare le tratte, particolarmente lodevole rappresentano costi per la comunità, eliminando antieconomiche sovrapposizioni, sia in termini di slot che di origini e di destinazioni coperte.

Per sostenere la "Quadrilatero" e la Società aeroportuale, l'Ente destina una quota significativa dei proventi derivanti dalla maggiorazione del diritto annuale, svolgendo nel contempo un ruolo di primo piano nelle scelte strategiche della "Sisee S.p.A.", affinché la struttura diventi punto di vitale importanza anche per i territori limitrofi. La Camera si impegna altresì in azioni di sensibilizzazione e valorizzazione del traffico ferroviario, in sinergia con le province interessate, per migliorare la qualità dei collegamenti con servizi quali, Intercity, Eurostar ed Alta velocità. Nel quadro di una più complessiva valorizzazione delle risorse strategiche vanno valutate anche le iniziative di sostegno alle infrastrutture immateriali, quali: il "Centro Servizi Camerali Galeazzo Alessi", importante polo per l'animazione e la valorizzazione del centro storico, che costituisce un luogo di rappresentanza per le istituzioni e un punto di incontro e di scambio di idee, di creazioni artistiche, di prodotti di eccellenza del territorio locale; il



11. Il Governatore dell'Umbria Caluscia Marini alla Giornata dell'economia, Sala Rossa, Camera di Commercio di Perugia, 7 maggio 2010.

Centro Congressi camerale, un ambiente polifunzionale in grado di ospitare gli eventi di approfondimento sulle tematiche di interesse del territorio.

Per quanto concerne le azioni di sostegno all'internazionalizzazione, alla comunicazione turistica e al credito, la politica camerale, in accordo con la Regione Umbria, segna una svolta verso il definitivo superamento della frammentazione degli interventi.

Se uno dei temi al centro dell'attenzione del sistema camerale è quello relativo alle problematiche connesse alla globalizzazione dei mercati, ciò dipende dalla circostanza che esse hanno generato una forte tensione competitiva al punto da rendere più complessi gli scenari su cui le aziende provinciali, in misura più o meno diretta, sono chiamate a confrontarsi. Infatti il loro paradigma non è più limitato al mero scambio di beni, comprendendo sempre più iniziative connesse agli investimenti, agli accordi commerciali con distributori esteri, all'acquisizione di brevetti e licenze, alla creazione di reti per cui le politiche di supporto non possono prescindere dalla considerazione dell'insieme di questi aspetti che incidono sulla struttura dell'organizzazione interna delle singole imprese.

A questo fine, l'Ente camerale si impegna, in un quadro di condivisione con la Regione Umbria e con l'apporto del Centro Estero regionale, a cercare punti d'incontro con l'economia di altri paesi perché non è possibile la contrapposizione commerciale e soprattutto perché si impone la necessità di individuare percorsi mercantili che portino contemporaneamente sui diversi mercati quanto l'industria locale produce. Inoltre predispone strumenti di nuova

tecnologia in grado di soddisfare le esigenze informative espresse dalle aziende, quali il contatto con gli intermediari e le reti di vendita; l'individuazione e le selezioni di potenziali clienti; la valutazione delle potenzialità dei prodotti all'estero, anche attraverso la raccolta di dati e notizie inerenti i mercati internazionali; una innovativa attività di formazione degli operatori dei diversi settori produttivi per dotarli di adeguate conoscenze culturali ed operative. Tutto ciò viene realizzato senza abbandonare tradizioni e valori, punti di forza del territorio locale, ma anzi, puntando sugli stessi e adeguando gli usi più antichi alle nuove tecnologie per ottenere prodotti innovativi, riconoscibili e apprezzati nel mondo.

Infine, per potenziare ulteriormente la capacità di penetrazione dei mercati esteri da parte delle strutture produttive locali, l'Ente camerale collabora con la "Rete delle Camere di Commercio Italiane all'Estero" (CCE) che, consolidando i rapporti con alcune realtà straniere, eroga i servizi di assistenza alle imprese, attraverso la diffusione di elenchi di indirizzi di potenziali partner commerciali, la produzione di informazioni economiche, doganali, finanziarie, legislative e fiscali, il supporto a manifestazioni ed eventi promozionali all'estero. Fino al 2008 sostiene finanziariamente i Consorzi export provinciali, grazie ai quali le imprese possono usufruire di servizi a condizioni vantaggiose in merito all'organizzazione di missioni commerciali, alla accoglienza di delegazioni straniere e alla partecipazione a manifestazioni, a fiere e a mostre nazionali ed internazionali.

Un altro importante intervento realizzato dalla Camera riguarda il cofinanziamento dello spazio espositivo a disposizione delle aziende del settore "Arredo-casa" presso il Pacific Design Center di Los Angeles per realizzare una promozione qualificata e mirata nei confronti di un target di architetti e costruttori californiani.

La responsabilità di tutelare il patrimonio delle tradizioni locali è alla base della notevole varietà di iniziative e progetti promossi dall'Ente camerale, in accordo con altre istituzioni territoriali, volti

12. Premio nazionale Ercole Olivario, cerimonia di premiazione dei finalisti, Spoleto, 2010.



alla valorizzazione di produzioni agroalimentari di qualità apprezzate in tutto il mondo, e che hanno ottenuto marchi molto ambiti, al sostegno dei più importanti eventi culturali e alla promozione del settore turistico. La manifestazione che assume maggior rilievo, e che richiama molti visitatori umbri e non, è rappresentata dal premio nazionale "Ercole Olivario", promosso dalla Camera e da Unintecamerale italiana e sostenuto dalle più importanti istituzioni del settore, con lo scopo di stimolare la crescita qualitativa e la diversificazione delle produzioni olivicole. Recentemente, nell'organizzazione del concorso, sono state introdotte alcune significative novità a cominciare dall'apertura della "Mostra degli oli finalisti" presso il Centro Servizi Alessi dove si è tenuto un incontro tra i produttori finalisti e 150 cuochi dell'Associazione professionale Cuochi Italiani.

LA RESPONSABILITÀ DI TUTELARE IL PATRIMONIO DELLE TRADIZIONI LOCALI È ALLA BASE DELLA NOTEVOLE VARIETÀ DI INIZIATIVE E PROGETTI PROMOSSE DALL'ENTE CAMERALE...

Inoltre, nel rispetto della tradizione, si segnala il "Concorso regionale degli oli DOP Umbria", che vede ogni anno la premiazione dei migliori prodotti a denominazione di origine protetta delle cinque sottoregioni in cui è suddivisa la regione.

Sono da ricordare altri eventi, promossi dalla Camera in collaborazione con Pronocamera e le Associazioni di categoria, per tutelare le eccellenze e le tipicità enogastronomiche, quali *Frantoi Aperti*, *Cantine Aperte*, *Sulle tracce della Chianina*, *Primi d'Italia*, *Mostre del tartufo di Città di Castello e di Norcia*, *le Tanole Perugine*, *Eccellenze in vetrina*, *Vini nel Mondo*, *Settimana enologica*, *I Primi d'Italia*.

Infine, tra le molteplici manifestazioni culturali, alcune delle quali di valenza internazionale, si segnalano: *Euro-chocolate Umbriagozz*, *Festival dei Due Mondi di Spoleto*, *Mostra del Perugino*, *Mostra del Pirottrichio*, *Segra Musicale Umbra*, *Todi Arte Festival*, *Festival delle Nazioni di Città di Castello*, *Concerto sotto l'ulivero*, *Agrilumbra*, *Giostra della Quintana*, *Borsa del Turismo*, *Festival dei Segni Barocchi*, *Festival Internazionale del Giardinismo*.

Per quanto concerne il settore del turismo, che rappresenta un fondamentale pilastro dell'economia provinciale, ci sono una serie di appuntamenti, ormai diventati abituali, volti a valorizzare il ricco patrimonio storico-artistico e la presenza di suggestivi paesaggi naturali.

Altre iniziative di promozione del territorio riguardano: gli interventi a sostegno dei settori "Arredo-casa" e "Artigianato artistico", in collaborazione con Pronocamera e le Associazioni di categoria e in partenariato con Regione e Centro Estero e quelli del settore "Moda", in collaborazione con Regione, Centro Estero e le Associazioni di categoria.

Per quanto riguarda l'accesso al credito, la Camera svolge un'azione di sostegno ai Consorzi di garanzia fidi e alle Cooperative artigiane di garanzia, che si realizza mediante la concessione annuale di contributi destinati a incrementarne i fondi rischi, e con questo, la capacità di concedere garanzie ovvero di ridurre l'onere finanziario a carico delle imprese.

Infine, per rafforzare il sostegno al credito, mette in campo altri strumenti, quali: il fondo per la ricapitalizzazione delle piccole e medie imprese, il fondo antiusura, per venire incontro alle esigenze di liquidità da parte delle imprese umbre e il bando per *drack-up finanziari* per la realizzazione di analisi orientate a migliorare la performance economica-finanziaria delle imprese.

Le azioni di orientamento all'imprenditorialità

Scure con riferimento al livello di competitività del territorio e dell'ambiente in cui operano le imprese locali, nelle linee programmatiche definite dall'Ente si riscontra un forte interesse per un ulteriore area strategica relativa al fattore "conoscenza", fondamentale nel governo delle aziende per il raggiungimento dei loro fini. È opportuno premettere che il modo di concepire il ruolo dell'impresa da parte degli amministratori camerati sottende una concezione armonica, in cui redditività e socialità vengono a coniugarsi creativamente in una visione ampia e di lungo periodo.

Di conseguenza, l'obiettivo generale delle loro iniziative è quello di favorire azioni di sistema rivolte a: 1) tener conto del legame tra la proprietà e l'impresa familiare locale che ha una forza del tutto speciale tesa a conferire sta-

LA CHIARA TESTIMONIANZA DELL'IMPEGNO CHE LA CAMERA HA PROFUSO PER SUPPORTARE LE AZIONI FORMATIVE TROVA RISCONTRO NELLA INSOSTITUIBILE ATTIVITÀ SVOLTA DAL CENTRO DI FORMAZIONE IMPRENDITORIALE.

bilità di indirizzo: I) sostenere l'impresa stessa perché sia guidata da persone capaci che fondano le loro strategie sulla definizione degli obiettivi da conseguire, sulla verifica del loro grado di raggiungimento e sulla condivisione delle valutazioni; II) trasmettere il patrimonio di valori che possono essere percepiti dalle nuove generazioni come meritevoli di diventare la guida dei loro comportamenti.

All'attività così delineata e succinatamente descritta, l'Ente camerale destina importanti risorse finanziarie per supportare la formazione del capitale umano, per diffondere l'innovazione e per incentivare la ricerca al fine di espandere, anche nel lungo periodo, il sentiero di crescita delle imprese, la cui condotta richiede capacità ed attitudini non comuni, se il loro governo non deve essere frutto di improvvisazioni.

La chiara testimonianza dell'impegno che la Camera ha profuso per supportare le azioni formative trova riscontro nella insostituibile attività svolta dal Centro di Formazione Imprenditoriale.

Per quanto concerne invece il settore dell'innovazione e della ricerca, le priorità di intervento sono orientate alla divulgazione della cultura brevettuale, alla protezione dei marchi, alla promozione degli strumenti di tutela della proprietà intellettuale, all'introduzione di processi di innovazione e specializzazione di prodotto, alla costruzione di progetti da sviluppare ai tavoli di concertazione regionale sui temi della green economy e del trasferimento tecnologico.

Infine, per sostenere nella misura più alta possibile il livello delle funzioni svolte nel settore, l'Ente camerale promuove altre attività che riguardano: la diffusione della qualità, come costami di un processo economico-produttivo che tiene conto di tematiche ambientali; dell'eticità dei comportamenti, della responsabilità sociale e della sicurezza; l'individuazione delle figure lavorative di cui le imprese hanno bisogno attraverso le analisi svolte dal Progetto Excelior; il monitoraggio del tessuto produttivo provinciale, finalizzato alla ricerca di informazioni utili allo studio e alla valutazione dei fenomeni aziendali; l'Osservatorio congiunturale del settore manifatturiero e del commercio della provincia di Perugia, che mette a disposizione dati trimestrali su produzione, fatturato e ordinativi nonché le previsioni formulate dagli imprenditori locali; l'attivazione degli sportelli per l'imprenditoria giovanile e femminile; la rappresentazione della capacità competitiva dell'assetto socio-economico e produttivo del territorio con la celebrazione della Giornata dell'Economia; l'organizzazione della tradizionale manifestazione "Premiazione del lavoro e dell'impresa" per dare un pubblico riconoscimento di stima e di gratitudine agli imprenditori e ai lavoratori dipendenti, artefici del progresso economico della provincia; il rapporto con l'Università, per assicurarsi una continua trasmissione della conoscenza al servizio del sistema economico locale.

L'attività camerale riguarda anche le tematiche gestionali del vasto, multiforme e variegato mondo delle aziende non-profit che operano nel campo dell'assistenza, della beneficenza, del disagio sociale, della tutela dell'arte, del recupero ambientale. Tali aziende, che perseguono finalità sociali ed umanitarie, godono della totale disponibilità delle risorse prodotte e possono meglio concentrarsi sui propri obiettivi gestionali, anche se la loro imprenditorialità è necessariamente di stampo manageriale. Per questo motivo esse trovano nell'Ente un terreno particolarmente fertile in quanto il loro punto di forza, in ogni caso, è la cultura della solidarietà. Vanno a completare gli interessi della Camera verso il "Terzo settore" le iniziative volte a diffondere la cultura della responsabilità sociale che impegnano la governance ad avere comportamenti ed atteggiamenti improntati alla chiarezza e alla trasparenza con tutti gli stakeholder. A tal fine sostiene lo Sportello per la responsabilità sociale delle imprese, istituito con l'obiettivo di

accrescere nell'economia delle aziende, la conoscenza dei vantaggi legati ad una gestione socialmente responsabile. Una omnesima iniziativa dell'Ente camerale, che va a completare il quadro dei servizi creato per potenziare le azioni di orientamento all'imprenditorialità, riguarda l'impegno rivolto a favorire i processi di integrazione tra le imprese, attraverso lo sviluppo di azioni sinergiche fra i differenti settori economici.

A riguardo sostiene lo strumento delle "reti d'impresa" che, come modello di aggregazione che salvaguarda l'autonomia decisionale delle singole aziende, può offrire un pacchetto di servizi a valore aggiunto, quali il consolidamento delle relazioni di filiera, una informazione integrata, la partecipazione agli appalti e ai bandi promossi dalla pubblica amministrazione, una migliore gestione dei processi economico-produttivi, una più adeguata attività di marketing e di sostegno alla ricerca ed alla formazione.

In questa ottica, crea il "Disretto del cioccolato", un progetto di promozione e valorizzazione del settore cioccolatiero perugino, elaborato con la partecipazione delle Associazioni artigiane Confartigianato e CNA.

Gli interventi realizzati dagli Amministratori camerale danno la piena conferma del loro collegamento con la realtà del mondo aziendale di cui sono espressione, consentendo così di far emergere con immediatezza le esigenze ed i problemi delle imprese, di individuare le possibili soluzioni, di mettere in atto le azioni di competenza e di segnalare agli altri protagonisti istituzionali, in modo da ottenere risultati sinergici.

Tuttavia, vi è ancora un lungo cammino da percorrere affinché il sistema delle aziende umbre possa creare ulteriore valore aggiunto e costruire un assetto territoriale, quale supporto esterno che entri organicamente nel patrimonio della loro gestione.

Da qui l'auspicio che gli uomini incaricati di tracciare la via e di guidare con sapienza il percorso futuro dell'Ente possano trovare, nelle novità introdotte dal d.lgs. 25 febbraio 2010, n. 23, che prevede una maggiore autonomia funzionale, quell'indispensabile supporto al cambiamento delle loro azioni, capace di valorizzare ulteriormente il livello di competitività dell'ambiente in cui operano le imprese.

GLI INTERVENTI REALIZZATI DAGLI AMMINISTRATORI CAMERALI DANNO LA PIENA CONFERMA DEL LORO COLLEGAMENTO CON LA REALTÀ DEL MONDO AZIENDALE DI CUI SONO ESPRESSIONE...

PRESIDENTE

Cav. Uff. Moretti Alviero

VICEPRESIDENTE

Antonio Giorgetti

CONSIGLIO

Cav. Uff. Moretti Alviero

Comm. Giorgetti Antonio

Dr. Cattanesi Carlo

Dr. Sigrini Carlo Claudio

Sig. Trivellizi Walter

Comm. Caprai Arnaldo

Dr. Colaiacovo Franco

Dr. Falconi Ulderico

Geom. Zucconi Paolo

Dr. Arelli Paolo

PL Bianchini Giovanni

Rag. Carboni Adriano

Sig. Lombardi Francesco

Geom. Quaglia Luigi

sostituito da Enzo Capocaccia dall'11.6.2001

Sig. Ceccarelli Renato

Sig. Scarselli Sergio

PL Palmi Remigio

Ing. Mocarani Giorgio

Sig. Burzigotti Elio

Rag. Canal Renzo

Sig. Gastinelli Roberto

Sig. Fusama Giampiero

Sig. Silvestri Roberto

Sig. Annoni Aldo

Dr. De Poi Alfredo

Rag. La Sala Rodolfo

Sig. Zaffarani Antonio

*sostituito da Marcello Cresti dall'11.6.2001***GIUNTA (eletta il 19.05.1999)**

Moretti Alviero

Caprai Arnaldo

Falconi Ulderico

Arelli Paolo

Giorgetti Antonio

Trivellizi Walter

Fusama Giampiero

Presidente

in rappresentanza settore Industria

in rappresentanza settore Industria

in rappresentanza settore Artigianato

in rappresentanza settore Commercio

in rappresentanza settore Agricoltura

in rappresentanza settore Servizi alle imprese

Presidente

Componente

Componente

Presidente

Componente

Componente

Presidente

Componente

Componente

Supplente

Supplente

fino al 31.12.1999

dal 1.1.2000 al 02.10.2006

NUCLEO DI VALUTAZIONE

(1996-1999)

Dr. Nicola Restivo

Prof. Gianfranco Cavazzoni

Dr. Elvio Temperini

2000-2004

Dr. Nicola Restivo

Prof. Gianfranco Cavazzoni

Dr. Giorgio Buonincontri

COLLEGIO REVISORI DEI CONTI

Dr. Francesco Maria Perrotta

Dr. Giuliano Caporali

Dessa Rosanna Mirabasso

Dr. Federico Federici

Dr. Giuseppe Mariuelli

SEGRETARIO GENERALE

Dr. Lucio Secchi

Dr. Ettore Neri

Presidente Consiglio camerale

Vice Presidente Consiglio camerale

Rappresentante Settore Agricoltura

Rappresentante Settore Agricoltura

Rappresentante Settore Industria

Rappresentante Settore Industria

Rappresentante Settore Industria

Rappresentante Settore Artigianato

Rappresentante Settore Artigianato

Rappresentante Settore Artigianato

Rappresentante Settore Artigianato

Rappresentante Settore Artigianato

Rappresentante Settore Artigianato

Rappresentante Settore Commercio

Rappresentante Settore Commercio

Rappresentante Settore Cooperazione

Rappresentante Settore Turismo

Rappresentante Settore Trasporti

Rappresentante Settore Credito e Assicuraz.

Rappresentante Settore Servizi alle Imprese

Rappresentante Settore Servizi alle Imprese

Rappresentante Settore Sindacati

Rappresentante Settore Commercio

Rappresentante Settore Commercio

Rappresentante Settore Consumatori

Rappresentante Settore Industria

PRESIDENTE

Cav. Uff. Moretti Alviero

VICEPRESIDENTE

Franco Colaiacovo

CONSIGLIOSagrini Carlo, Clandio
Trivellizzi Walter

Lisa Francesco

sostituto da Consenti Angelo dal 21.12.2007

Bianchini Giovanni

Moretti Alviero

Noetti Massimo

Bartolini Giovanni

Arecchi Paolo

Fioretti Amedeo

Anoni Aldo

Conti Giovanni

Giorgetti Antonio

Mancari Sergio

Pacifci Alberto

Araldo Caprai

Colaiacovo Franco

Gianni Piero

Forcignano Aurelio

Seralini Marcello

Piemonti Federico

sostituto da Luiga Quaglia dal 4.11.2006

Fera Andrea

Ferretti Luisa

Cardinali Giancarlo

Mancaroni Giorgio

Palini Renègio

Fioretti Riccardo

sostituto da Mario Bravi dal 22.10.2004

La Sala Rodolfo

GIUNTA (eletta il 09/07/2004)

Arecchi Paolo

Caprai Arnaldo

Colaiacovo Franco

Forcignano Aurelio

Giorgetti Antonio

Mancaroni Giorgio

Palini Renègio

Sagrini Carlo, Clandio

Trivellizzi Walter

COLLEGIO REVISORI DEI CONTI

Francesco Maria Perrotta

Rosanna Miralasso

Lucio Secci

Presidente
Componente
Componente**NUCLEO DI VALUTAZIONE**

Dr. Nicola Restivo

Prof. Gianfranco Cavazzoni

Dr. Giorgio Buonomori

Dr. Carlo Colelli dal 28.12.2006

Presidente
Componente
Componente**SEGRETARIO GENERALE**

Dr. Ettore Neri (fino al 02.10.2006)

Reggenza del Dr. Elio Tinarelli

Dr. Andrea Sammarco (dal 07.06.2007)

Rappresentante Agricoltura
Rappresentante Agricoltura
Rappresentante Agricoltura

Rappresentante Artigianato

Rappresentante Artigianato

Rappresentante Artigianato

Rappresentante Artigianato

Rappresentante Commercio

Rappresentante Commercio

Rappresentante Commercio

Rappresentante Commercio

Rappresentante Commercio

Rappresentante Commercio

Rappresentante Credito e Assicurazioni

Rappresentante Industria

Rappresentante Industria

Rappresentante Industria

Rappresentante Industria

Rappresentante Servizi alle Imprese

Rappresentante Servizi alle Imprese

Rappresentante Servizi alle Imprese

Rappresentante Trasporti e Spedizioni

Rappresentante Trasporti e Spedizioni

Rappresentante Turismo

Rappresentante Cooperazione

Rappresentante Organizzazioni sindacali

Rappresentante Organizzazioni consumatori

Rappresentante Organizzazioni consumatori

PRESIDENTE (eletto il 07.07.2009)

Giorgio Menarconi

CONSIGLIO

Ing. Giorgio Menarconi Presidente

Dr. Domenico Brugnoni

Dr. Angelo Corsetti

Dr. Marco Caprai

Dr. Paolo Annetti

sostituito da Renato Cesca dal 3.2.2010

Dr. Giovanni Bartolini

sostituito da Roberto Giannangeli dal 30.12.2010

Dr. Mauro Spigaroli

Cav. Giovanni Bianchini

Comm. Alviero Moretti

sostituito da Sergio Bova dal 29.10.2010

Dr. Massimo Nocetti

D.ssa Maria Carmela Colaiacovo

Dr. Giampiero Bianconi

Dr. Zefferino Francesco Momi

Dr. Giovanni Signorelli

Dr. Guido Perosino

Dr. Giuseppe Capaccioni

Dr. Amedeo Fiorucci

Sig. Sergio Mercuri

Dr. Roberto Prosperi

Dr. Andrea Tattini

Sig. Alberto Pacifici

sostituito da Aldo Dante dal 10.12.2010

Rag. Aldo Anzoni

Dr. Paolo Arelli

Avv. Aurelio Forcignanò

Dr. Marcello Serafini

Dr. Andrea Forà

D.ssa Luisa Ferretti

Sig. Stelvio Ganuzzi

Dr. Fortunato Giovannoni

Turismo

Rappresentante Agricoltura

Rappresentante Agricoltura

Rappresentante Agricoltura

Rappresentante Artigianato

Rappresentante Artigianato

Rappresentante Artigianato

Rappresentante Artigianato

Rappresentante Artigianato

Rappresentante Artigianato

Rappresentante Artigianato

Rappresentante Industria

Rappresentante Industria

Rappresentante Industria

Rappresentante Industria

Rappresentante Industria

Rappresentante Commercio

Rappresentante Commercio

Rappresentante Commercio

Rappresentante Commercio

Rappresentante Commercio

Rappresentante Commercio

Rappresentante Credito e Assicurazioni

Rappresentante Servizi alle Imprese

Rappresentante Servizi alle Imprese

Rappresentante Servizi alle Imprese

Rappresentante Servizi alle Imprese

Rappresentante Servizi alla persona

Rappresentante Trasporti e Spedizioni

Rappresentante Trasporti e Spedizioni

Rappresentante Turismo

Dr. Graziano Pedetti

Sig. Claudio Riccardelli

Sig. Alessandro Petruzzi

GIUNTA (eletta il 23/7/2009)

Anoni Aldo

Annetti Paolo

Bianconi Giampiero

Caprai Marco

Corsetti Angelo

Fiorucci Amedeo

Forà Andrea

Forcignanò Aurelio

Nocetti Massimo

COLLEGIO REVISORI DEI CONTI

D.ssa Rosanna Miralbasso

Rag. Gabriele Trota

Dr. Marco Tosti

NUCLEO DI VALUTAZIONE/ORGANISMO

INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Dr. Nicola Restivo

Prof. Gianfranco Cavazzoni

Dr. Carlo Colcelli

dal 23.11.2010

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Prof. Gianfranco Cavazzoni

Ing. Sergio Gimino

Avv. Antonio Coaccioli

SEGRETARIO GENERALE

Dr. Andrea Sammarco (fino al 31.5.2010)

Reggenza Dr. Mario Pera (dal 01.06.2010)

Dr. Mario Pera (dal 21.02.2011)

Rappresentante Cooperazione
Rappresentante Organizzazioni sindacali
Rappresentante Organizzazioni consumatori

Renato Cesca dal 23.3.2010

Presidente
Componente
Componente

Presidente
Componente
Componente

Presidente
Componente
Componente