



**LA DIMENSIONE COMUNITARIA DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO**

**Rapporto di ricerca**

**Roma, marzo 2025**

## Indice

Premessa .....	3
1. Imprese e competitività: uno sguardo tra passato e futuro .....	5
2. La dimensione comunitaria e le Camere di commercio .....	15
2.1. Il perimetro della dimensione comunitaria.....	18
2.2. Alcune potenzialità inespresse: il ruolo delle Camere di commercio all'interno del pnrr .....	21
2.3. Le Camere di commercio al servizio dello sviluppo innovativo per le piccole imprese.....	24
2.4. Valorizzare l'identità territoriale: gli strumenti della competitività locale e internazionale .....	28
2.5. Il raggio di azione degli enti camerali dopo il processo di accorpamento.....	32
2.6. Nuovi scenari per le Camere di commercio .....	35
3. Conversazione con Giuseppe De Rita .....	39



## **PREMESSA**

La ricerca “La dimensione comunitaria delle Camere di commercio” nasce da alcune riflessioni svolte all’interno di Unioncamere e in continuità con gli esiti dell’incontro di Firenze del marzo 2023. In quell’incontro, nel corso del quale è stato presentato il documento “Dopo il ciclo della riforma: l’upgrading istituzionale del sistema camerale”, redatto dal Censis, si prendevano in esame alcune ipotesi di posizionamento strategico del Sistema camerale e si ponevano le premesse per un approfondimento del ruolo del Sistema nei territori, laddove diventava essenziale disporre di una visione di sviluppo basata su un chiaro orientamento delle potenzialità del sistema produttivo locale.

L’adozione del Pnrr a livello nazionale si è inserito nelle riflessioni sulla capacità del sistema d’impresa di sfruttare la larga disponibilità di risorse per porre le basi di un nuovo percorso di crescita delle imprese e, di conseguenza, del Paese.

La chiave della dimensione comunitaria, analizzata in questo testo, può essere offerta come una modalità efficace per rafforzare e condividere sul territorio le opportunità che discendono dalla disponibilità di risorse destinate agli investimenti. In questo contesto risulta evidente come solo chi – come le Camere di commercio, soggetto di larga rappresentanza sul territorio - è in grado di fare sintesi delle diverse posizioni e opzioni e possa accreditarsi con un ruolo di indirizzo e direzione per operare le scelte più adeguate.

Da questa prospettiva, il presente documento riannoda le fila del discorso avviato nel 2023 e si articola intorno alle seguenti parti:



- una prima analisi del contesto economico attuale con particolare attenzione agli investimenti produttivi e alla relazione fra questi e la dimensione di impresa (capitolo 1);
- una seconda parte in cui si riportano gli esiti delle interviste a presidenti e segretari generali delle Camere di commercio, nel corso delle quali sono stati sviluppati argomenti legati alla dimensione comunitaria dello sviluppo e al ruolo delle Camere nell'orientamento delle risorse da investire, come quelle rese disponibili dal Pnrr (capitolo 2);
- una parte finale, utilizzata come sintesi della ricerca, che rimanda al video della conversazione con Giuseppe De Rita sul tema della dimensione comunitaria e del ruolo del Sistema camerale.



## **1. IMPRESE E COMPETITIVITÀ: UNO SGUARDO TRA PASSATO E FUTURO**

Il tessuto produttivo italiano è dominato da piccole e medie imprese che hanno il compito di sostenere la sempre più complessa competizione internazionale e la responsabilità di diffondere i processi di innovazione tecnologica, organizzativa, di impresa e di sistema.

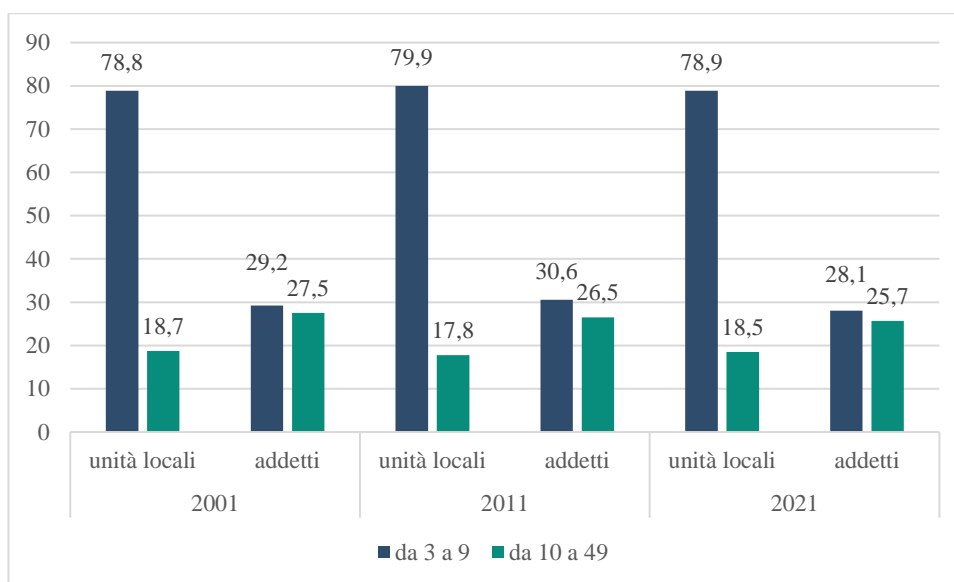
Secondo il più recente censimento delle imprese italiane dell'Istat, nel 2021 le microimprese (3-9 addetti) coprivano il 78,9% delle imprese italiane e occupavano il 28,1% degli addetti mentre le piccole imprese (10-49 addetti) pesavano sul totale delle imprese per il 18,5% e sugli addetti per il 25,7%. Al 2021, dunque, il 97,4% delle imprese era costituito da micro e piccole imprese con un peso occupazionale del 53,8%.

Allargando lo sguardo al periodo 2001-2021 la situazione varia di poco. Per quanto riguarda le microimprese, tra il 2001 e il 2011 hanno visto la crescita di un punto percentuale in termini di numero di unità locali sul totale (dal 78,8% al 79,9%), per poi ritornare pressoché agli stessi livelli di partenza nel 2021 (78,9%); sul lato della quota di addetti il discorso varia leggermente, con il 2021 inferiore dell'1,1% rispetto al 2001 (dal 29,2% al 28,1%).

Analogamente, nel periodo considerato, il numero di piccole imprese è rimasto invariato sul numero totale, mentre gli addetti sono diminuiti dell'1,8%, passando dal 27,5% al 25,7% sul totale degli addetti (fig.1).



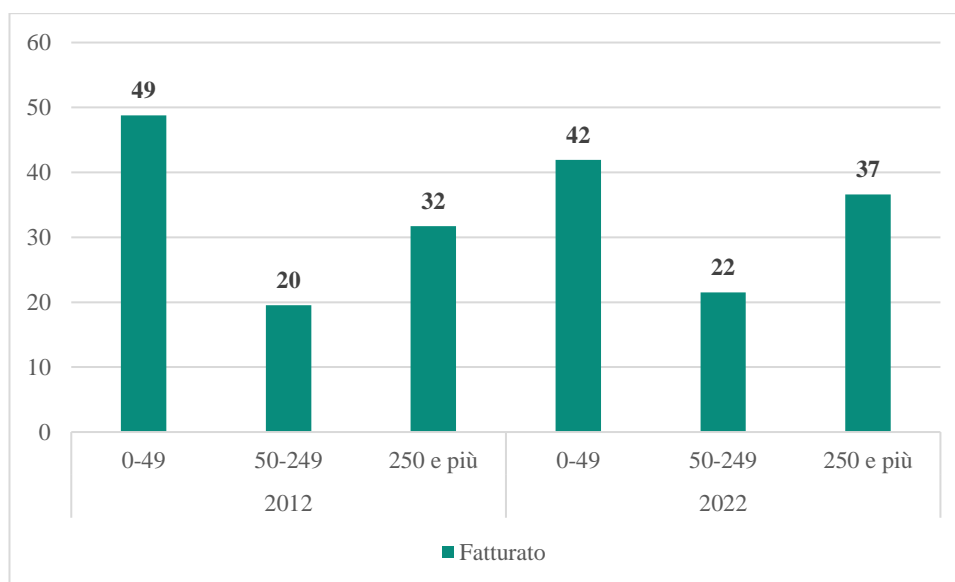
**Fig. 1 – Tra il 2001 e il 2021 varia di poco il peso delle micro e piccole imprese sul totale di unità locali e addetti (val %)**



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Il vero mutamento del tessuto produttivo italiano avvenuto negli ultimi anni lo si nota, però, osservando i dati sui fatturati. Nel decennio trascorso tra il 2012 e il 2022, le piccole imprese hanno perso peso in termini di fatturato a vantaggio delle medie e grandi. Infatti, nel 2012 le imprese con meno di 49 dipendenti producevano il 49% del fatturato mentre nel 2022 il valore era sceso al 42%. Dall'altra parte, le medie imprese (50-249 addetti) pesavano per il 20% sul totale nel 2012 e per il 22% nel 2022. Analogamente le grandi imprese con più di 250 dipendenti hanno visto un aumento del loro peso del 5%, passando dal 32% nel 2012 al 37% nel 2022 (fig.2). Questi dati suggeriscono che il Paese si trovi all'interno di un processo di spostamento della produzione di valore dalle imprese più piccole a quelle più grandi.

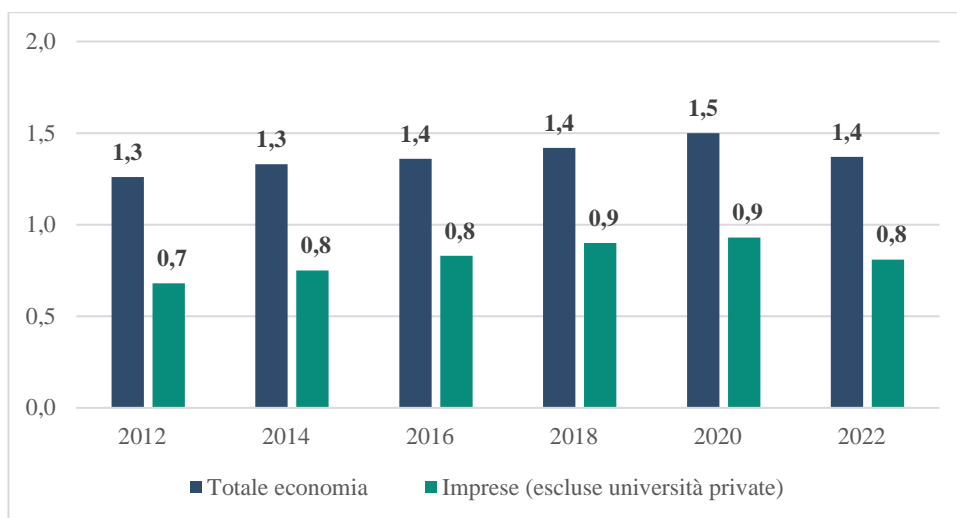
**Fig. 2 – Dal 2012 al 2022 le medie e grandi aziende hanno aumentato il loro peso in termini di fatturato (val %)**



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Oltre, come si è detto, al problema delle dimensioni di impresa, l'altra debolezza strutturale per la competitività dell'impresa italiana è stata riscontrata nel basso tasso di investimenti in ricerca e sviluppo. Osservando l'andamento degli investimenti in R&S nel periodo tra il 2012 e il 2020, si nota come vi sia stata una crescita costante della spesa in rapporto al Pil sia per il totale dell'economia che per le imprese, aumentate entrambe dello 0,2%. Dall'*annus horribilis* della pandemia, si assiste tuttavia a una flessione degli investimenti che ritornano, in rapporto al Pil, ai livelli raggiunti nel 2016 (fig. 3).

**Fig. 3 – Nel 2022 la spesa in R&S in rapporto al Pil torna a livelli pre-pandemici (val %)**



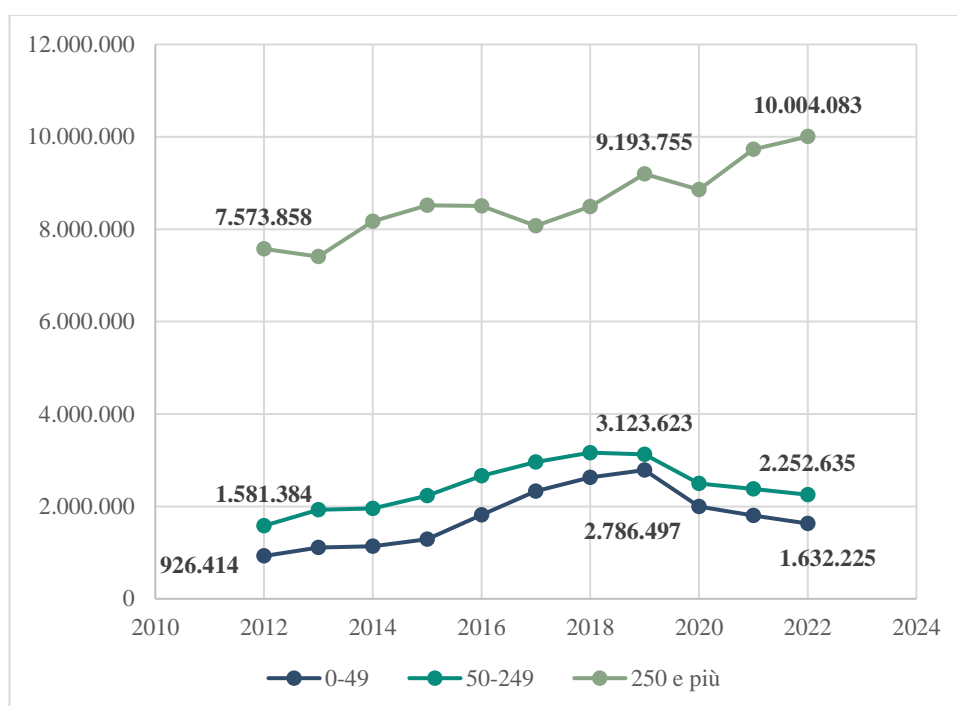
Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Portando il livello di analisi a una granularità più fine si nota che l'andamento degli investimenti delle imprese in R&S tra il 2012 e il 2022 ha seguito traiettorie differenti in base alle dimensioni aziendali. Nel periodo pre-pandemico, le PMI hanno visto una crescita in termini reali costante e a un tasso maggiore rispetto alla grande impresa. Infatti, nel 2012 le piccole imprese investivano circa 900 milioni, nel 2019 gli investimenti sono arrivati a 2,7 miliardi, con una variazione del 200%; le aziende medie, analogamente, nel 2012 investivano circa un miliardo e mezzo e nel 2019 hanno superato i 3 miliardi, con una variazione del 97,5%. Anche gli investimenti delle grandi aziende sono cresciuti, ma con un andamento meno costante e con una variazione reale tra il 2012 e il 2019 del 21,4%, essendo passati dai 7,5 ai 9,1 miliardi. Dalla pandemia in poi, tuttavia, si assiste a un disaccoppiamento tra l'andamento degli investimenti delle grandi imprese, che hanno continuato a crescere sino a superare i 10 miliardi nel 2022 (+8,8% tra il 2019 e il 2022),



con quelli delle piccole, scesi a 1,6 miliardi nel 2022 (-41,4% tra il 2019 e il 2022), e le medie, che anch'esse hanno visto una contrazione degli investimenti, ridottisi a 2,2 miliardi (-27,9% tra il 2019 e il 2022) (fig.4).

**Fig. 4 – Crollano gli investimenti in R&S delle PMI dopo il 2020** (v.a. in migliaia di euro a prezzi 2022\*)



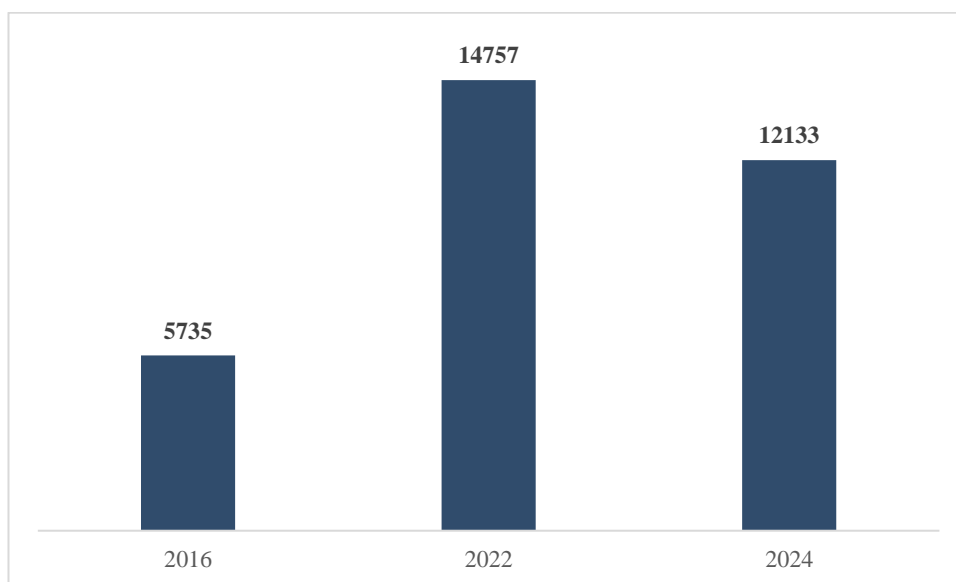
(\*) Dati deflazionati utilizzando il deflatore del PIL

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Rimane da comprendere se dopo il 2022 gli investimenti delle PMI siano ritornati a crescere; se la tendenza non si inverte, appare concreto il rischio di una forte perdita di competitività da parte della piccola e media impresa.

Un altro indicatore della “flessione innovativa” che potrebbe aver interessato l’Italia negli ultimi anni riguarda il numero di start-up innovative. Dopo una crescita esponenziale tra il 2016, in cui le start-up erano 5.735, al 2022 in cui sono arrivate a 14.757, si è assistito a una riduzione con una perdita di 2.624 unità; nonostante ciò, tra il 2016 e il 2024 la crescita è stata notevole, con una variazione pari al 111,6% in soli 8 anni (fig. 5).

**Fig. 5 – Diminuiscono le start-up innovative dopo il 2022, (v.a.)**

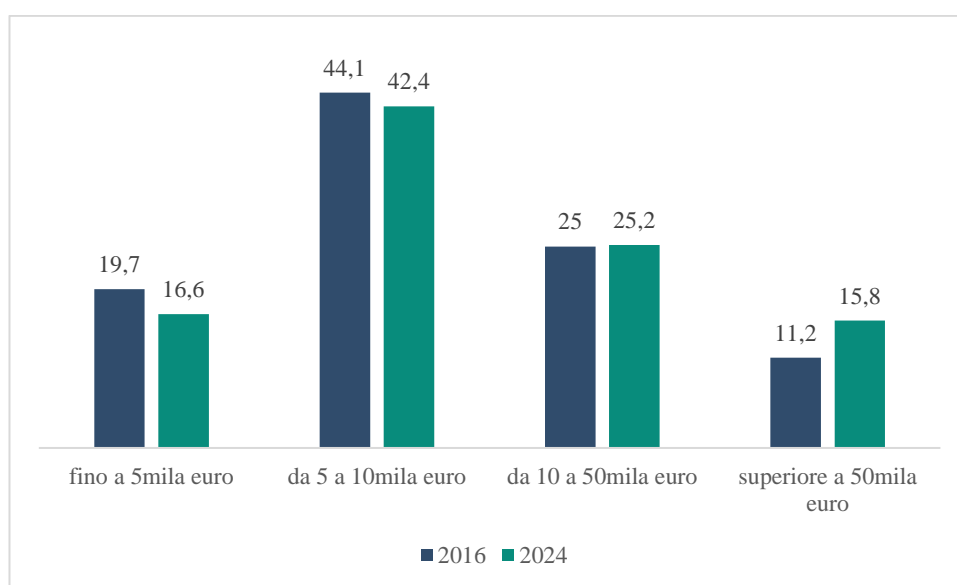


*Fonte:* elaborazione Censis su dati Infocamere e European Startup Dashboard

Anche in questo caso, la diminuzione ha riguardato le start-up con un capitale sociale minore, mentre sono cresciute quelle a capitalizzazione maggiore. Infatti, nel 2016 le start-up innovative con un capitale sociale minore di 5mila euro erano il 19,7% del totale contro il 16,6% del 2024, mentre le start-up con

un capitale sociale maggiore di 50mila euro erano l'11,2% nel 2016 contro il 15,8% del 2024 (fig. 6).

**Fig. 6 – Quota di start-up innovative per dimensione del capitale sociale, 2016 e 2024**  
(val %)



Fonte: elaborazione Censis su dati Infocamere

Dall'ultima indagine di Banca d'Italia sulle imprese industriali e dei servizi, d'altronde, parrebbe che non sia in vista un cambiamento di rotta per quanto riguarda le prospettive di investimento, in questo caso non solo riguardanti la ricerca e sviluppo. Nel 2023 è emerso come gli investimenti siano rimasti contenuti per le imprese di dimensioni sotto i 500 addetti (media del +1,2%) e siano invece cresciuti in maniera consistente per le grandi imprese (+5,2%). Nel 2024 le imprese con meno di 50 addetti hanno invece previsto una contrazione degli investimenti del 7,5% e le imprese fino a 200 addetti una

contrazione del 4,2%, mentre per le imprese con oltre 500 dipendenti è atteso un aumento degli investimenti del 7% (tab.1).

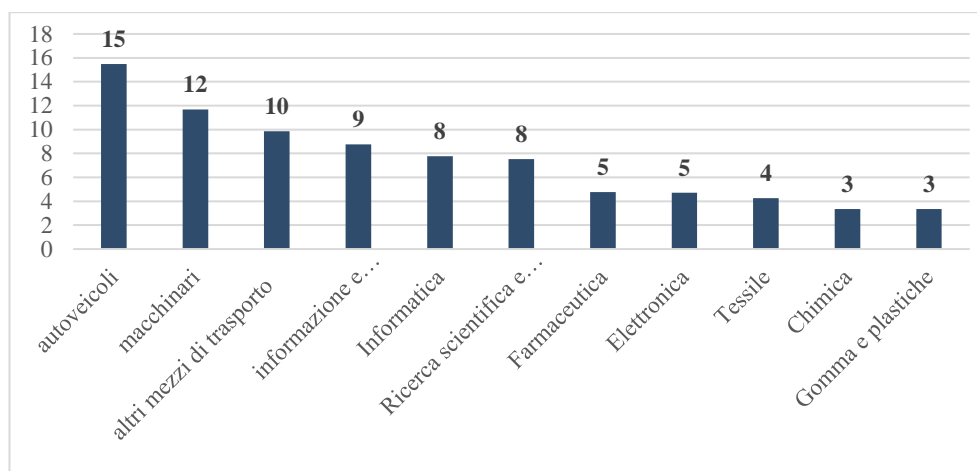
**Tab. 1 –Per il 2024 calano le aspettative di investimento per le PMI e aumentano per le grandi imprese (var. %)**

	Fatturato			Investimenti		
	storico		aspettative	storico		aspettative
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Classe di addetti						
20-49	6,0	-2,0	-0,2	3,0	0,9	-7,5
50-199	3,6	-2,0	0,2	3,8	1,2	-4,2
200-499	5,1	-2,1	0,3	5,5	1,6	1,2
500 e oltre	-3,2	0,1	0,4	-1,0	5,2	7,0
<b>Totale</b>	2,3	-1,4	0,2	1,7	2,9	0,8

Fonte: elaborazione Censis su dati Banca d'Italia

Se si va a osservare quali sono i settori trainanti della R&S in Italia, al primo posto si trovano gli investimenti per la produzione di automezzi che coprono il 15% del totale, al secondo la produzione di macchinari (12%) e al terzo la produzione di altri mezzi di trasporto (10%). Questi tre settori, tutti inerenti all'industria meccanica in senso stretto, coprono il 37% degli investimenti (fig.7).

**Fig. 7- Quota di investimenti in R&S per settore sul totale, 2022 (val. %)**



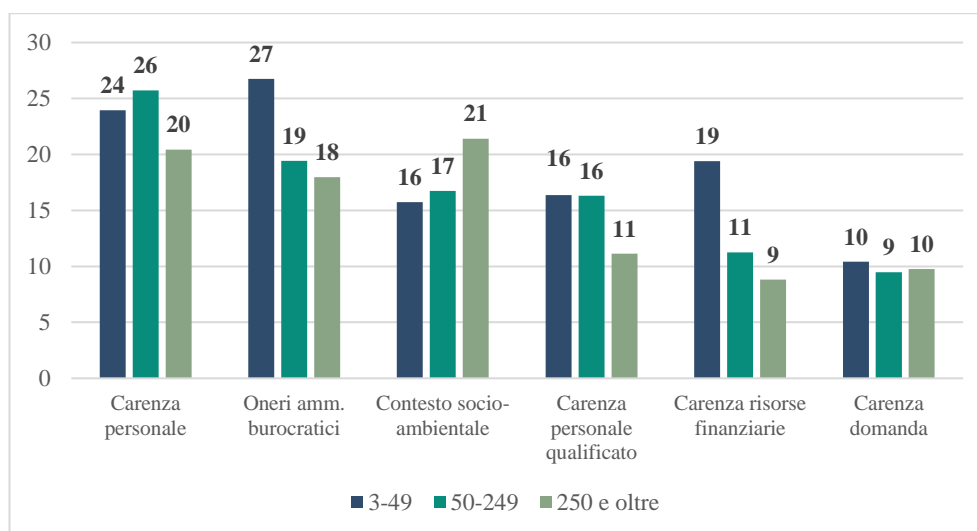
Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Infine, risulta utile osservare quali siano stati nel 2022 i più grandi impedimenti alla competitività secondo le imprese, sempre viste per classe dimensionale.

Mediamente, la carenza di personale è stata identificata dalle imprese come uno dei fattori a più alto impatto sulla competitività. Lo ritiene il 24% delle piccole imprese, il 26% delle medie e il 20% delle grandi. Tra i problemi che riguardano in particolar modo le piccole imprese emergono gli oneri amministrativi e burocratici, che frenano la competitività per il 27% delle piccole imprese, e la carenza di risorse finanziarie che pesa per il 19% delle piccole imprese.

Il contesto socio-ambientale pesa soprattutto per le grandi aziende (21%), mentre la carenza di personale qualificato e la carenza di domanda è un problema che riguarda tutte le classi dimensionali all'incirca alla stessa maniera (fig. 8).

**Fig. 8– Fattori limitanti per la competitività per classe dimensionale di impresa, 2022**  
(val. %)



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Riassumendo, si può affermare che alcune problematiche relative alla dimensione aziendale non siano state ancora superate. D'altra parte, l'analisi storica degli ultimi decenni suggerisce uno spostamento di peso verso la media e grande azienda. Tuttavia, un tema che è emerso come freno per la competitività dell'economia italiana, trasversale a tutte le classi dimensionali di impresa, è quello relativo alla carenza di personale. Risulta dunque vero che l'Italia è rimasto un paese di piccole e piccolissime imprese, spesso a conduzione familiare, che, se non tornano ad investire per innovare e aumentare la produttività, rischiano di condizionare le prospettive di crescita dell'intero Paese; ma risulta altrettanto vero che una delle direttive principali degli investimenti per l'intero sistema produttivo debba essere quella relativa alla valorizzazione del personale.

## **2. LA DIMENSIONE COMUNITARIA E LE CAMERE DI COMMERCIO**

All'interno del complesso articolarsi delle attività di indagine e di riflessione tematica previste dalla ricerca, ha trovato collocazione una ricognizione a carattere qualitativo fondata sul coinvolgimento di testimoni privilegiati - nello specifico segretari generali e presidenti delle Camere di commercio - vale a dire soggetti che, in virtù del possesso di punti di osservazione connotati da specifica qualificazione, hanno accettato di sottoporre a vaglio critico le dinamiche contingenti e le sollecitazioni che investono il Sistema camerale, confrontandosi sulle traiettorie trasformative in atto e sui possibili scenari evolutivi che si profilano all'orizzonte.

I colloqui sono stati condotti da ricercatori del Censis attraverso interviste focalizzate, strutturate intorno a un articolato impianto di indagine che ha posto al centro dell'attenzione i nodi cruciali dell'esperienza camerale contemporanea. Le domande predisposte hanno inteso esplorare un ventaglio ampio e articolato di dimensioni strategiche, muovendo da una ricognizione approfondita della "dimensione comunitaria" – intesa come modalità di interconnessione e supporto sistemico alle realtà imprenditoriali locali – per poi approdare a tematiche di stringente attualità.

La traccia di intervista è stata strutturata attorno a sei nuclei tematici volti a far emergere una visione articolata e prospettica del ruolo delle Camere di commercio su:

- 1- La dimensione comunitaria attivata dalle Camere di commercio
- 2- Utilizzo delle risorse del PNRR
- 3- Supporto alle piccole e medie imprese

- 4- Strumenti per valorizzare le peculiarità territoriali
- 5- Rete di collaborazione tra attori pubblici e privati
- 6- Sfide e opportunità future del Sistema camerale

Nello specifico, le domande sottoposte ai testimoni privilegiati sono state le seguenti:

1. Può spiegare in cosa consiste questa dimensione comunitaria per il territorio in cui è presente la Camera di commercio e come essa viene declinata nella pratica attraverso il rapporto con le imprese del territorio? In particolare, quali iniziative specifiche sono state intraprese per rafforzare questo approccio tra le imprese locali?
2. Un altro aspetto rilevante è l'utilizzo delle risorse del PNRR. Può raccontarci come la Camera di commercio ha contribuito a orientare tali risorse verso gli interventi di maggiore impatto per la crescita del territorio? Quali progetti finanziati dal PNRR sono già in corso e in che modo questi progetti rispecchiano la dimensione comunitaria promossa dal sistema camerale?
3. La Camera di commercio ha un ruolo fondamentale nell'affiancare le piccole e medie imprese, che spesso affrontano difficoltà nel prendere decisioni strategiche per aumentare la loro produttività. In che modo la Camera sta supportando queste imprese nel loro percorso di crescita e modernizzazione? Esistono iniziative mirate – oltre al PNRR – che aiutino le PMI a orientarsi nelle scelte di investimento, soprattutto in un contesto economico come quello attuale?





4. Quali sono gli strumenti che la Camera di commercio introduce per garantire che le imprese del territorio riescano a valorizzare le proprie peculiarità, senza perdere di vista la competitività rispetto al mercato interno e quello internazionale?
5. Nel contesto della dimensione comunitaria, le Camere di commercio fungono da nodi di una rete complessa di attori pubblici e privati. Come si riesce a garantire che questa rete funzioni in modo efficiente e che tutte le parti coinvolte, dalle imprese agli enti pubblici, traggano vantaggio da questa collaborazione?
6. Guardando al futuro, quali sono le principali sfide che la Camera di commercio dovrà affrontare per consolidare ulteriormente il modello della dimensione comunitaria? Quali sono le opportunità che intravede per i prossimi anni in termini di crescita e sviluppo del territorio e come la Camera si sta preparando per coglierle al meglio?

L'analisi sintetica elaborata dallo studio integra e approfondisce le molteplici prospettive emerse durante le interviste. Attraverso un'attenta elaborazione dei contenuti raccolti, la ricerca offre un quadro organico e dettagliato che non solo raccoglie, ma mette sistematicamente in relazione le diverse esperienze, opinioni e riflessioni condivise dagli intervistati. Tale approccio metodologico permette così di valorizzare appieno la ricchezza dei contributi individuali, costruendo una visione d'insieme coerente e sfaccettata del fenomeno studiato.

## **2.1. IL PERIMETRO DELLA DIMENSIONE COMUNITARIA**

Nel dialogo con le Camere di commercio, si è cercato innanzitutto di identificare il perimetro attraverso il quale sia possibile definire il concetto di dimensione comunitaria. Nello scambio con le Camere è emerso che la dimensione comunitaria si sostanzia in una serie di iniziative e strategie che, dipanandosi in più direzioni, hanno al centro lo sviluppo del tessuto economico territoriale attraverso mezzi che favoriscano il dialogo tra le parti in gioco, la condivisione delle conoscenze e la creazione di relazioni significative in uno spazio di prossimità. Questo approccio si fonda su un modello di gestione inclusivo, che coinvolge attivamente imprese, enti pubblici e associazioni di categoria per identificare e rispondere ai bisogni specifici delle comunità locali.

I testimoni privilegiati hanno dato conto di una strutturazione su più livelli e momenti della dimensione comunitaria, indice di un'articolazione profonda e complessa.

Inizialmente, è stato rilevato un impegno da parte delle Camere volto allo studio contestuale del proprio territorio di riferimento. La raccolta di informazioni avviene attraverso il dialogo costante con i vari attori presenti sul territorio (Associazioni di categoria, consulte, imprese, esperti, università, enti regionali, ecc.), lo studio settoriale del tessuto economico e del suo andamento, l'aggiornamento riguardante le variazioni normative, i mutamenti macroeconomici e le programmazioni nazionali ed europee.

In base alla conoscenza del contesto entro cui gli enti operano, avviene poi la programmazione strategica che, principalmente, si sostanzia nel Programma pluriennale predisposto da ogni Camera. L'ampiezza dello spettro della

dimensione comunitaria dipenderà principalmente dalla corralità di questa fase ideativo-programmatica. In questo caso, è emerso in modo distinto lo spirito mediativo delle Camere che, tramite il loro operato, stanno partecipando a quel rinnovo del ruolo dei corpi intermedi e della loro capacità di fare sintesi.

Sintesi che mostrano poi la loro efficacia nel momento fondamentale dell'esplicazione della dimensione comunitaria, ossia quello attuativo. Le iniziative promosse dalle Camere, infatti, rientrano nel concetto di dimensione comunitaria se riescono a superare la logica riduttiva per cui gli enti camerali sarebbero primariamente degli erogatori di servizi. In altri termini, le iniziative che le Camere stanno attuando sui territori per promuovere la dimensione comunitaria, hanno come minimo comun denominatore il richiamo a una visione di sviluppo locale e territoriale più ampia rispetto all'idea per cui è l'impresa a rivolgersi all'ente camerale nel caso in cui abbia bisogno di uno dei, comunque fondamentali, servizi che le Camere offrono.

I presidenti e segretari generali intervistati, hanno illustrato, infatti, tutta una serie di iniziative in cui le Camere di commercio si stanno muovendo come attori principali, in una cornice in cui condivisione delle conoscenze, valorizzazioni territoriali e diffusione di una cultura dell'innovazione risultano come gli ideali normativi di riferimento.

Una volta definito il "paradigma comunitario", i testimoni hanno identificato i soggetti intorno a cui gravita questa dimensione. In primis, come referenti principali sono state indicate le piccole imprese. Come emerge dall'ultimo censimento dell'Istat sulle imprese, nel 2021 le attività che avevano tra i 3 e i 49 dipendenti superavano il milione, il che significa che le 60 Camere

presenti sul territorio si interfacciano mediamente con circa 17mila piccole imprese. Sono loro che possono beneficiare dell'inserimento in un tessuto relazionale ampio, in cui la responsabilità di impresa trovi fondamento in un reticolo di supporti materiali ed immateriali in grado di contrastare una dimensione solipsistica del fare impresa. I referenti secondari che sono emersi, d'altra parte, sono tutti quelli che si relazionano con le imprese, come ad esempio i lavoratori o chi è in cerca di lavoro, gli studenti, i ricercatori, le comunità locali, ecc. che indirettamente beneficiano della dimensione comunitaria.

Riassumendo, il perimetro della dimensione comunitaria delle Camere di commercio che è stato identificato dai testimoni privilegiati risiede nella capacità delle Camere di porsi come struttura intermedia e di sintesi tra le spinte normative e competitive esterne e le potenzialità e caratteristiche dei territori di riferimento. In questo senso le Camere si pongono come una cinghia di trasmissione bidirezionale, in cui i movimenti "dal basso" trovano una sintesi in grado di comporre un quadro d'insieme dello sviluppo del Paese e, d'altra parte, i movimenti "dall'alto" vengono tradotti dalle Camere a seconda delle specificità locali. La dimensione comunitaria, dunque, ha un'impronta concreta di promozione dello sviluppo principalmente attraverso il rafforzamento del capitale sociale, la valorizzazione delle specificità territoriali e la promozione di investimenti strategici.



## **2.2. ALCUNE POTENZIALITÀ INESPRESSE: IL RUOLO DELLE CAMERE DI COMMERCIO ALL'INTERNO DEL PNRR**

*“Per assicurare l’efficace e tempestiva attuazione degli interventi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, le amministrazioni centrali, regionali e locali possono avvalersi del supporto tecnico-operativo, oltre che di enti vigilati e di società a prevalente partecipazione pubblica, anche degli enti del Sistema camerale”.*

Così cita il DL Recovery 77/2021, con il quale le Camere e gli enti ad esse collegate possono dare il loro apporto alle amministrazioni centrali, alle Regioni e agli enti locali, titolari dei programmi del PNRR, per l’attuazione dei progetti attraverso la propria rete territoriale.

All’interno di questo complesso quadro operativo, il ruolo delle Camere di commercio è stato quindi in origine definito in termini di supporto al tessuto produttivo locale, contribuendo alla realizzazione degli obiettivi strategici del Piano. Le principali iniziative affidate a questi enti comprendono:

- Certificazione della parità di genere, strumento fondamentale per riequilibrare le opportunità nel mercato del lavoro;
- Digitalizzazione degli sportelli unici per le attività produttive e l’edilizia, per favorire l’efficienza amministrativa e l’accesso ai servizi;
- Promozione dell’imprenditoria femminile e giovanile, essenziale per diversificare e innovare l’economia;
- Supporto ai processi di innovazione tecnologica, per accrescere la competitività delle imprese italiane;

- Gestione informatizzata di monitoraggio e rendicontazione, coordinata da Unioncamere, per garantire trasparenza e rigore nell'utilizzo delle risorse.

Vengono esplorate in questa sede le dinamiche del coinvolgimento delle Camere di commercio nel PNRR, evidenziando – attraverso le interviste condotte – le sfide affrontate e le opportunità ancora da cogliere per valorizzare appieno il loro potenziale.

È comunque necessario considerare che, uno degli aspetti ricorrenti emersi durante le interviste, riguarda la totale esclusione delle Camere nella fase progettuale e attuativa del PNRR. La distanza tra le esigenze locali e i meccanismi di attuazione del Piano è risultata particolarmente evidente.

Secondo l'opinione degli intervistati, questa preclusione è stata aggravata dall'assenza di una pianificazione adeguata per integrare il ruolo delle Camere fin dalle fasi iniziali del processo. La mancata partecipazione ha inevitabilmente limitato l'apporto potenziale delle Camere.

Il tessuto produttivo italiano, composto prevalentemente da PMI, ha incontrato ostacoli significativi nell'accesso ai fondi del PNRR. Solo una minoranza delle imprese è stata in grado di cogliere le opportunità offerte, frenata dalla complessità delle procedure amministrative, dalla carenza di competenze specifiche e dalla rigidità dei criteri di selezione. Inoltre, la mancanza di infrastrutture digitali adeguate in alcuni territori ha ulteriormente penalizzato le aree meno sviluppate.

Nonostante tali difficoltà, alcune Camere hanno cercato di colmare il divario tramite sportelli digitali e iniziative volte a facilitare il rapporto tra pubblica amministrazione e imprese; tuttavia, il potenziale di queste soluzioni innovative è rimasto comunque in larga parte inutilizzato.

Il PNRR, con un impatto economico annuo equivalente a una manovra finanziaria espansiva di circa 40 miliardi di euro, rappresenta ancora un'occasione importante per promuovere una trasformazione strutturale dell'economia italiana. Eppure è ben evidente dall'opinione generale del panel di intervistati, che la realizzazione degli obiettivi del Piano richieda un attento equilibrio tra ambizioni e capacità implementative.

Oltre la PDND (Piattaforma Digitale Nazionale dei Dati), gli investimenti nella doppia transizione digitale ed ecologica costituiscono un esempio emblematico delle potenzialità inesprese delle Camere. Solo alcune delle Camere di commercio intervistate hanno promosso dei bandi mirati per favorire l'aggregazione tra imprese e incentivare la *twin transition*, sostenendo, ma soprattutto proiettando, gli investimenti delle imprese verso traiettorie di innovazione sostenibile.

In sostanza, per massimizzare l'efficacia del PNRR, sarebbe essenziale – secondo gli intervistati – un maggiore coinvolgimento strategico delle Camere di commercio, attraverso una partecipazione attiva e coordinata, in grado di garantire un utilizzo efficace delle risorse, promuovendo uno sviluppo equilibrato e duraturo per l'intero sistema produttivo italiano (tav. 1).

### Tav. 1 – Principali criticità emerse dalle interviste riguardo al PNRR

Verticalizzazione del processo decisionale	Le Camere di commercio sono state escluse dalle fasi iniziali di progettazione e attuazione del Piano  Le competenze e il <i>know-how</i> locale e territoriale sono stati un elemento marginalizzato e non sfruttato a pieno
Difficoltà di accesso ai fondi per le PMI	Le procedure amministrative spesso sono troppo complesse  I criteri di selezione sono troppo stringenti per le piccole imprese
Potenziale inutilizzato	Le risorse non sono sempre destinate ai territori più preparati  Le soluzioni innovative non sono pienamente sfruttate (es: sportelli digitali)
Mancanza di una pianificazione strategica integrata	L'esclusione delle Camere non ha permesso di far esprimere tutto il potenziale nella fase di implementazione

Fonte: interviste Censis, 2024

### 2.3. LE CAMERE DI COMMERCIO AL SERVIZIO DELLO SVILUPPO INNOVATIVO PER LE PICCOLE IMPRESE

Il lavoro di ricerca, portato avanti attraverso lo scambio con i testimoni privilegiati, ha fatto emergere, tra le altre cose, che le Camere di commercio stanno consolidando un ruolo cruciale nel supporto agli investimenti, in particolare per le PMI, adottando un approccio orientato alla modernizzazione



e alla crescita sostenibile. Questo ruolo si esprime attraverso una combinazione di iniziative strategiche, strumenti operativi e servizi di accompagnamento, mirati a rafforzare il tessuto economico e a promuovere uno sviluppo innovativo.

Innovazione tecnologica, transizione digitale, sostenibilità e internazionalizzazione, infatti, sono divenuti temi imprescindibili per garantire la competitività del sistema imprenditoriale. In questo quadro, le Camere di commercio hanno assunto una funzione centrale come strutture intermedie, capaci di interpretare i bisogni specifici delle imprese e tradurli in interventi concreti e mirati.

Ogni Camera di commercio intervistata ha portato esempi differenti su come la dimensione comunitaria degli investimenti si stia sviluppando; le diverse iniziative, però, sono accumulate dalla capacità di immaginare l'adeguamento del sistema produttivo ai mutamenti contestuali. Quello che è emerso in modo trasversale ai territori è che la partita per la competitività negli ultimi anni si è spostata dai modelli organizzativi all'innovazione. Innovazione che, oltre ad essere un obiettivo delle imprese, è un mezzo tramite cui le Camere di commercio, aggiornandosi, supportano in modo maggiormente efficace le imprese. Un esempio emblematico è stato rilevato nell'applicazione di un'Intelligenza Artificiale per lo studio dei bilanci delle imprese afferenti a una Camera, strumento che ha aumentato in maniera esponenziale la capacità di conoscere il proprio territorio da parte dell'ente camerale e di fornire indicazioni per gli investimenti mirate e personalizzate.

Inoltre, le iniziative camerali che sono emerse all'interno del perimetro della dimensione comunitaria, si caratterizzano per un approccio integrato, che supera la logica della semplice erogazione di servizi. L'obiettivo principale è



quello di creare ecosistemi imprenditoriali collaborativi, dove imprese, istituzioni, centri di ricerca e comunità locali possano lavorare insieme per generare valore condiviso.

Un esempio significativo di questo approccio è la promozione di sinergie tra imprese tradizionali e realtà emergenti. Le Camere stanno favorendo la creazione di reti in cui imprese appartenenti a settori più maturi possano trarre vantaggio dalla collaborazione con aziende innovative e startup.

Molte iniziative mirano a creare ambienti integrati, ad esempio tramite degli hub, dove innovazione, ricerca e formazione convivono e si alimentano reciprocamente. In questi contesti, le imprese possono sperimentare tecnologie avanzate, accedere a programmi di formazione tecnica specializzata e collaborare con istituzioni accademiche e centri di eccellenza. Questo approccio sistemico consente di rafforzare la competitività delle piccole imprese che non riescono a investire in ricerca e sviluppo e di sostenere lo sviluppo di settori strategici.

Alcune Camere, d'altra parte, hanno lasciato trasparire preoccupazioni riguardanti la possibile necessità di convertire alcune imprese di settori in crisi. In questo senso, gli enti camerali si stanno muovendo affinché i settori maggiormente dinamici riescano ad assurgere a fattori di conversione, contenendo gli effetti negativi della possibile crisi in vista.

Un altro aspetto centrale delle strategie camerali è il supporto finanziario e tecnico per le imprese. Le Camere si avvalgono di strumenti concreti come voucher per la digitalizzazione, incentivi per la sostenibilità e bandi dedicati all'internazionalizzazione. Questi strumenti rappresentano un aiuto prezioso per le imprese, permettendo loro di accedere a risorse preziose e di affrontare



investimenti in ambiti chiave, come l'adozione di tecnologie avanzate, la transizione ecologica e l'allargamento ai mercati esteri.

Parallelamente, le Camere di commercio offrono percorsi di formazione e consulenza personalizzati. Attraverso corsi e workshop, le imprese possono acquisire competenze fondamentali per affrontare le sfide del futuro.

Un ulteriore elemento distintivo delle strategie camerali che è emerso è rappresentato dalla digitalizzazione dei servizi. Le Camere hanno sviluppato piattaforme online che consentono alle imprese di accedere in modo semplice e diretto a una vasta gamma di strumenti e risorse. Attraverso questi portali, le aziende possono partecipare a corsi di formazione, richiedere consulenze, presentare domande per bandi e voucher, e connettersi con altri attori economici del territorio.

In sintesi, la dimensione comunitaria trova una delle sue manifestazioni principali nel tema del supporto alle PMI negli investimenti. Il tema dell'innovazione è emerso come il punto focale verso cui sono concentrati gli sforzi delle Camere, le quali operano con la consapevolezza che le innovazioni sorgono in contesti di circolazione della conoscenza. Inoltre, in anni in cui gli investimenti in ricerca e sviluppo delle piccole e medie imprese sono diminuiti drasticamente, le Camere stanno cercando di sopperire al problema fornendo delle piattaforme di sviluppo innovativo condivise.



## **2.4. VALORIZZARE L'IDENTITÀ TERRITORIALE: GLI STRUMENTI DELLA COMPETITIVITÀ LOCALE E INTERNAZIONALE**

La questione della competitività territoriale ha sempre rappresentato per le imprese una delle sfide più significative nel panorama economico contemporaneo. Le dinamiche di mercato attuali impongono infatti alle imprese di competere simultaneamente su scala locale e internazionale, rendendo la funzione degli enti territoriali cruciale nel supporto al tessuto imprenditoriale durante tutte le fasi del suo ciclo di vita.

Le Camere di commercio assumono perciò un ruolo fondamentale nell'accompagnare le imprese lungo un duplice percorso: da un lato la valorizzazione delle specificità locali e dell'identità territoriale, dall'altro il sostegno all'innovazione e alla competitività internazionale. Questo delicato equilibrio richiede una visione strategica che sappia coniugare la tradizione e la modernizzazione, il radicamento territoriale e la proiezione globale.

L'analisi delle testimonianze raccolte tramite le interviste condotte evidenzia come, per rispondere a queste sfide, le Camere abbiano sviluppato nel tempo un sistema integrato di servizi e strumenti, con particolare attenzione ai percorsi di internazionalizzazione, specialmente delle PMI, e che tale strategia si sia rivelata particolarmente efficace nel contesto post-pandemico, dove la capacità di presidiare i mercati internazionali attraverso strumenti innovativi è diventata imprescindibile per la sopravvivenza e lo sviluppo delle imprese.

I testimoni intervistati hanno sottolineato a più riprese come gli enti camerali stiano promuovendo attivamente l'adozione di innovazioni tecnologiche e

strumenti digitali rivolti alle imprese, elementi considerati essenziali per l'espansione del business su scala globale, e gli interventi per supportarla contribuiscono a consolidare la presenza delle aziende sui mercati internazionali, permettendo loro di superare le sfide legate alla mobilità fisica limitata e di sfruttare appieno le opportunità offerte dalla trasformazione digitale.

Un elemento di particolare rilevanza sorto durante i colloqui con le Camere riguarda il capitale umano quale asset strategico del territorio. La presenza di competenze specializzate e know-how specifico costituisce infatti un deterrente alla delocalizzazione delle imprese. Come sottolineato da diversi intervistati, spesso le multinazionali scelgono di investire in determinati territori proprio in virtù dell'ecosistema di competenze presente nella filiera produttiva locale. Un fenomeno che risulta particolarmente evidente nei settori ad alta specializzazione, dove la qualità della manodopera italiana rappresenta un vantaggio competitivo difficilmente replicabile in altri contesti.

Dalle interviste si rileva anche la criticità della dispersione del capitale umano qualificato: si è difatti posto l'accento sul marcato deficit di attrattività del sistema paese per le professioni altamente specializzate, visti i consistenti flussi migratori di giovani laureati verso l'estero. Per contrastare questo fenomeno, le Camere di commercio hanno implementato piani straordinari con significativi investimenti finanziari finalizzati a facilitare l'accesso dei giovani al mondo del lavoro e a promuovere l'imprenditorialità giovanile.

Altro punto messo in evidenza durante il dialogo con le Camere è stato quello dello sviluppo di alcuni strumenti specifici per la valutazione della solidità aziendale e la gestione preventiva degli eventi avversi. In particolare,



attraverso la composizione negoziata, sono state implementate procedure che hanno consentito di salvaguardare centinaia di posizioni lavorative, riaffermando il valore sociale dell'impresa nella comunità. Questo approccio preventivo alla gestione delle crisi aziendali rappresenta un altro elemento distintivo dell'azione camerale, finalizzato proprio a preservare e sostenere il tessuto produttivo locale.

Le Camere sono anche facilitatori nell'accesso ai mercati internazionali. Gli enti camerali operando in sinergia con le 86 Camere di commercio italiane all'estero, presenti in 63 Paesi e le 39 Camere miste, con ICE Agenzia e altri player strategici specializzati nell'internazionalizzazione delle imprese, organizzano iniziative finalizzate proprio ad espandere i propri business all'estero, riscontrando un significativo dinamismo da parte delle imprese partecipanti. Un'attività di supporto – appunto richiamata all'attenzione dai testimoni privilegiati – che si estende anche all'individuazione di nuovi mercati potenziali e al rafforzamento della presenza delle imprese nei mercati già presidiati.

Un altro fattore centrale per la valorizzazione del territorio illustrato durante le interviste è la formazione specialistica: alcune Camere hanno, in effetti, investito nella creazione di poli universitari specializzati, particolarmente nell'ambito dell'ingegneria informatica, rispondendo alla crescente domanda di professionisti qualificati nel campo dell'innovazione digitale e dell'intelligenza artificiale, agevolando il contributo delle Camere alla creazione di un ecosistema favorevole all'innovazione.

Nel dialogo con le Camere è stato messo in luce come la crisi pandemica, nonostante le difficoltà, abbia rappresentato comunque un'opportunità di rinnovamento per il tessuto imprenditoriale. Gli strumenti straordinari di



sostegno al credito, ad esempio, hanno permesso alle imprese di effettuare investimenti mirati all'innovazione interna, contribuendo al raggiungimento di performance superiori rispetto a competitor europei. Questa fase ha così segnato una maggiore consapevolezza da parte degli imprenditori rispetto alla necessità di investire in innovazione e digitalizzazione.

All'interno della riflessione con le Camere di commercio ha trovato collocazione anche il tema della dimensione d'impresa, aspetto critico per due ordini di ragioni:

- Le PMI si trovano spesso in una posizione vulnerabile per le loro caratteristiche strutturali, senza alcuna struttura organizzativa articolata per la gestione delle crisi, l'espansione o la diversificazione;
- Le cosiddette reti d'impresa tra PMI non hanno sempre prodotto i risultati attesi, specialmente durante cicli dell'economia non favorevoli.

La necessità di nuovi modelli organizzativi, che non seguano il modello delle reti d'impresa, che rispondano alle esigenze del piccolo imprenditore, e di collaborazione-cooperazione tra imprese, per competere efficacemente tanto sul mercato interno, quanto sui mercati internazionali – a parere di alcuni – sembra essere quindi l'unica soluzione in grado di sopperire a tali criticità delle PMI.

A sostegno del territorio, le Camere di commercio stanno svolgendo un ruolo di rilievo anche nella gestione dei progetti europei, fungendo da cassa di risonanza per i bandi più rilevanti e supportando le imprese nell'accesso alle risorse. Un approccio che permette di mantenere un equilibrio tra la dimensione locale e la proiezione internazionale delle imprese, facilitando l'accesso a opportunità di finanziamento e sviluppo su scala europea.



Infine, tutte le interviste hanno messo in luce come le Camere di commercio abbiano assunto un ruolo cruciale di “cerniera” non solo tra imprese, bensì riuscendo a connettere territori caratterizzati da profonde eterogeneità economiche e sociali, senza compromettere la valorizzazione delle specificità locali. Tale risultato, tuttavia, non era affatto scontato. Le Camere, infatti, si sono trovate a dover affrontare questa funzione di raccordo come conseguenza diretta della riforma che ha determinato l’accorpamento di aree appartenenti a diverse province. Tale contesto le ha costrette a sviluppare inediti meccanismi di coordinamento per garantire un presidio territoriale efficace, rispondendo così alle nuove complessità organizzative e istituzionali.

## **2.5. IL RAGGIO DI AZIONE DEGLI ENTI CAMERALI DOPO IL PROCESSO DI ACCORPAMENTO**

Nel tratteggiare il quadro della dimensione comunitaria, si è cercato di comprendere le modalità in cui le Camere di commercio si sono inserite all’interno dei mutamenti avvenuti negli ultimi anni riguardanti le relazioni pubblico-privato nello sviluppo economico territoriale. Il tema principale ha riguardato il rinnovato ruolo delle Camere alla luce del processo di accorpamento che le ha interessate, oramai quasi completamente concluso. Nel dialogo è emerso che le nuove configurazioni camerali hanno generalmente ampliato il raggio di azione possibile, rimanendo sempre all’interno della cornice dell’autonomia funzionale. In tal senso, le Camere stanno divenendo degli “integratori di sistema” che, in quanto tali, mantengono una certa dinamicità e proattività in grado di creare ponti solidi tra le programmazioni pubbliche e le esigenze del mercato.





Entrando più nel concreto, l'accorpamento delle Camere di commercio, nato dalla necessità di affrontare una serie di sfide come la frammentazione territoriale, la necessità di razionalizzare i costi e di migliorare l'efficienza operativa, ha permesso, secondo gli intervistati, di creare istituzioni camerali con un maggior peso istituzionale e una capacità decisionale più ampia.

Ad esempio, alcune Camere intervistate hanno anticipato la riforma con un'integrazione volontaria, dimostrando come un'operazione di accorpamento potesse rappresentare non solo una sfida organizzativa, ma anche un'opportunità per sviluppare sinergie tra territori diversi. In particolare, l'unione ha permesso di consolidare le competenze in settori chiave come l'agroalimentare, il turismo e il supporto alle PMI attraverso strumenti condivisi.

Uno degli effetti positivi più evidenti, emerso dagli esempi concreti delle Camere, è stato l'aumento della capacità di gestire progetti strategici a livello interprovinciale. Grazie all'accorpamento, alcune Camere di commercio hanno potuto investire risorse in iniziative di portata più ampia, favorendo l'innovazione, la formazione e l'internazionalizzazione delle imprese.

Inoltre, il consolidamento ha favorito la creazione di poli economici con una maggiore capacità di attrarre risorse, riducendo la frammentazione delle iniziative locali. Questo è particolarmente evidente nei settori ad alto valore aggiunto, dove le nuove Camere accorpate hanno potuto garantire offerte più specializzate e integrate.

Tuttavia, l'accorpamento non è stato privo di criticità. Una delle principali problematiche emerse riguarda la percezione di una perdita di identità territoriale da parte delle aree meno rappresentate nelle nuove configurazioni.



Alcune aree, ad esempio, hanno sollevato preoccupazioni circa il rischio di una marginalizzazione delle forti specificità culturali e socioeconomiche provinciali. Per mitigare questi effetti, sono stati introdotti strumenti di raccordo, come le Consulte territoriali, che consentono ai rappresentanti locali di far valere le proprie esigenze specifiche all'interno di strategie unitarie.

Secondo alcuni segretari e presidenti, un aspetto cruciale per il successo del processo di accorpamento è stato il rafforzamento delle reti regionali e locali. Le Unioni delle Camere di commercio regionali hanno permesso di mantenere una visione territoriale più equilibrata, assicurando che i vantaggi dell'integrazione non si concentrassero esclusivamente nelle aree metropolitane o più sviluppate.

Riassumendo, secondo gli intervistati, generalmente il processo di accorpamento delle Camere di commercio ha avuto un impatto significativo sul sistema camerale italiano, portando a una maggiore efficienza operativa e alla possibilità di realizzare progetti strategici su larga scala. Tuttavia, ha anche sollevato importanti questioni relative alla rappresentatività e alla gestione delle specificità territoriali.

In ogni caso, quello che è emerso in maniera trasversale ai soggetti privilegiati intervistati, è che il processo di accorpamento ha conferito maggior peso alle Camere nei contesti di mediazione tra il pubblico e il privato, rendendo più efficace l'azione delle Camere come soggetti di autonomia funzionale.

## **2.6. NUOVI SCENARI PER LE CAMERE DI COMMERCIO**

A conclusione di questa riflessione con i testimoni privilegiati di alcune Camere di commercio presenti sul territorio nazionale, l'ultimo punto di osservazione dal quale trarre utili informazioni, pensieri, idee, riguarda le future sfide che il sistema camerale dovrà affrontare al fine di consolidare il modello della dimensione comunitaria, sfruttare le opportunità in termini di crescita e sviluppo del territorio, e mettere a punto i progetti per rendere sempre più competitivo il tessuto produttivo locale.

Nella schiera di idee e progetti emersi durante le interviste, si sono riscontrati differenti punti di analisi, di osservazione, di visioni, attribuibili alle complessità e peculiarità presenti sul territorio entro cui operano le Camere. In questa sede vengono perciò esplorate le restituzioni delle interviste, dando conto delle diverse visioni riscontrate.

In primis l'innovazione, denominatore comune di tutte le Camere di commercio interpellate. Essa rappresenta non solo il fondamento della dimensione comunitaria che le Camere hanno attivato, ma si configura anche come punto di partenza - essendo parte integrante della loro mission istituzionale - e punto di arrivo, in quanto motore di crescita e sviluppo imprenditoriale. L'obiettivo del Sistema camerale intero è infatti rendere l'innovazione accessibile ed efficace per le piccole e medie imprese, permettendo loro di ottimizzare i processi e incrementare la produttività. L'innovazione diventa, per questa ragione, il tratto distintivo di un sistema orientato all'apertura, all'attrattività, all'inclusione e alla sostenibilità.

A consolidamento di tale visione, dall'indagine qualitativa emerge che, per rafforzare i servizi di creazione d'impresa e start-up innovative, sostenibilità



aziendale, transizione digitale, e rafforzamento delle collaborazioni con gli enti locali in fase di orientamento e decisione, saranno necessari nei prossimi anni degli investimenti produttivi, specialmente delle MPMI, assicurandone adeguata copertura, sfruttando a pieno le risorse finanziarie messe in campo dall'Europa; alcune misure dovranno essere introdotte, altre potenziate o riviste. Sarà inoltre necessario garantirsi altri canali di finanziamento attraverso altri strumenti della politica di coesione.

C'è chi invece, pur mantenendo l'innovazione come bussola, intravede un futuro alternativo a quello appena descritto. Secondo questa idea, le Camere dovrebbero modificare le proprie istanze fondanti ed essere delle vere e proprie agenzie di innovazione sul territorio, in grado di fornire indicazioni, scenari e nuove modalità operative. Non più *“campanili locali”* – anche se una loro declinazione territoriale dovrebbero mantenerla – ma *“attori del mondo, nel mondo, per il mondo”*. Camere con un respiro e una capacità di visione innovativa, una *“punta molto avanzata di una Pubblica Amministrazione nuova ed innovativa al servizio delle imprese e delle persone”*.

Un'altra prospettiva emersa dalle interviste riguarda la possibilità di istituire una Camera di commercio europea o, meglio, un Sistema camerale europeo unificato. Questa visione nasce dall'esperienza positiva del modello italiano, che si distingue per la sua capacità di fornire un quadro dinamico e trasparente del tessuto imprenditoriale. L'attuale sistema nazionale, infatti, grazie all'obbligatorietà dell'iscrizione (non presente in tutti i Paesi europei), garantisce un elevato livello di trasparenza e affidabilità delle informazioni aziendali.



L'estensione di questo modello a livello europeo rappresenterebbe un significativo passo avanti, particolarmente rilevante in un contesto dove le relazioni commerciali sono sempre più transnazionali. Un sistema uniforme permetterebbe di garantire la stessa trasparenza e affidabilità delle informazioni per le imprese operanti in diversi Paesi, facilitando così le relazioni commerciali internazionali e promuovendo una maggiore integrazione del mercato europeo.

Il valore aggiunto di questo approccio risiede nella ricchezza delle informazioni raccolte: dai profili aziendali alle certificazioni, dalle modalità di approccio al mercato alle informazioni sia obbligatorie che facoltative. Questi elementi contribuiscono a creare sul territorio nazionale un profilo aziendale completo e affidabile, che acquisisce un valore concreto sul mercato. L'implementazione di un simile sistema a livello europeo non solo rappresenterebbe un importante traguardo per il Sistema camerale nel suo complesso, ma porterebbe benefici tangibili a tutti gli attori coinvolti, dalle imprese ai consumatori, favorendo una maggiore trasparenza e efficienza nel mercato unico europeo.

Infine, un'ultima prospettiva significativa riguarda il potenziale ruolo delle Camere di commercio come facilitatori nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Questa visione si basa sul presupposto che la Camera di commercio, in quanto specchio dell'economia territoriale, sia nella posizione ideale per svolgere questa funzione, avendo un contatto diretto e costante con le imprese e una profonda conoscenza delle loro reali esigenze occupazionali.

Secondo questa idea, l'attuale sistema di gestione del mercato del lavoro, frammentato tra diverse istituzioni e gestito in modo disomogeneo dalle varie regioni, potrebbe essere ottimizzato attraverso un maggior coinvolgimento



delle Camere. Queste potrebbero fungere da ponte tra le esigenze concrete delle imprese e l'offerta di lavoro, includendo anche l'aspetto fondamentale della formazione professionale, necessaria per allineare le competenze dei lavoratori alle richieste del mercato.

Tale trasformazione non richiederebbe necessariamente grandi stravolgimenti organizzativi, dato che le strutture camerali sono già ben organizzate e potrebbero adattarsi a questo ruolo non secondario. Il valore aggiunto deriverebbe dalla capacità delle Camere di basarsi su richieste concrete delle imprese, superando un approccio puramente statistico o algoritmico nella ricerca del matching tra domanda e offerta di lavoro.

La visione strategica generale per il prossimo futuro delle Camere di commercio – oltre ad alcuni spunti innovativi e rifondativi emersi dalle riflessioni raccolte durante le interviste – si orienta verso un potenziamento e una valorizzazione delle funzioni già consolidate, rafforzandone l'efficacia e l'impatto sui territori, ma affiancandola anche all'esplorazione di ambiti innovativi.

È ampiamente condivisa, infatti, la convinzione che l'innovazione del Sistema camerale richieda comunque un percorso di miglioramento, per certi versi di trasformazione, delle competenze esistenti, puntando al miglioramento progressivo della qualità e dell'efficienza. Alle Camere, in possesso di un significativo margine di crescita negli ambiti dove hanno già maturato esperienza e know-how, è dunque richiesta un'ulteriore apertura verso nuovi settori, attraverso un approccio strutturato e ben pianificato.

### 3. CONVERSAZIONE CON GIUSEPPE DE RITA

Inquadrando con la fotocamera del tuo smartphone il QR code inserito di seguito, è possibile vedere il video integrale della conversazione con Giuseppe De Rita, Presidente del Censis, che approfondisce il Rapporto *La dimensione comunitaria delle Camere di Commercio*.

