

***COSTRUIRE L'HUB CAMERALE
DEL CREDITO E DELLA FINANZA***

PIANO DI RIPOSIZIONAMENTO STRATEGICO
PER IL TRIENNIO 2015-2017

Premessa

Le recenti iniziative varate dal Governo per il riordino del sistema camerale e per la razionalizzazione delle sue attività e partecipazioni impongono una riflessione anche sul ruolo del Consorzio camerale per il credito e la finanza e sul suo futuro operativo.

Il Consorzio camerale ha perseguito, nel corso degli ultimi anni, una politica di costante innovazione sia a livello di organizzazione, sia a livello di proposta progettuale, sia a livello di offerta di servizi anticipando, per molti versi, le dinamiche del mercato e le stesse iniziative successivamente assunte dai decisori politici.

Ciò ha condotto a un duplice risultato:



ha garantito alle Camere di commercio e alle imprese un'offerta di servizi ad alto valore aggiunto e spesso innovativi, come è avvenuto nel caso delle iniziative dedicate a minibond, crowdfunding e imprese ad alto potenziale di sviluppo



ha permesso di accreditare, presso le istituzioni economiche e finanziarie nazionali ed europee, il Consorzio e le Camere di commercio associate come interlocutori affidabili e portatori di proposte concrete.

La lezione principale scaturita dall'esperienza di questi anni è che facendo sistema si possono avviare progettualità complesse a vantaggio delle imprese di tutto il network camerale. Operando in maniera coordinata e perseguendo obiettivi condivisi è stato possibile garantire una efficiente complementarietà di esperienze e di professionalità e soprattutto conseguire la massa critica, a livello di risorse, e il peso specifico, a livello politico, necessari per presentarsi con autorevolezza presso i principali interlocutori istituzionali del sistema camerale.

Si possono citare, come esempi, i confronti e le collaborazioni che, tramite il Consorzio camerale, sono stati instaurati con la Commissione Europea, con i Ministeri dell'Economia e Finanza e dello Sviluppo economico, con la Banca d'Italia, con Consob o con Borsa Italiana su temi di stretta attualità, quali Basilea 3, le garanzie, i mini-bond, il crowdfunding, le start up, il micro credito etc. Rapporti che hanno condotto lo stesso Consorzio a far parte di gruppi di lavoro istituzionali e a partecipare, quale partner accreditato, a consultazioni pubbliche su norme e regolamenti di nuova emanazione.

Questo impegno è stato ripagato, a livello istituzionale, da un continuo aumento del numero di Camere di commercio associate e dall'attivazione di partnership strategiche con numerosi enti e istituzioni esterni al sistema camerale.

E' evidente che la contrazione di risorse disponibili per le Camere di Commercio e il generale clima di "ridisegno" delle funzioni di questi enti impongono un doveroso ripensamento del ruolo futuro per il Consorzio e richiedono una proposta operativa in grado di favorirne l'ulteriore sviluppo senza venir meno alle sue funzioni istituzionali.

Per questo, nelle pagine che seguono, viene proposto un programma di riposizionamento strategico, da completare nell'arco di un triennio, che condurrà il Consorzio camerale a trasformarsi e innovarsi ancora una volta, al servizio delle Camere di commercio.



Quello che proponiamo alle nostre Camere di commercio associate è di **cogliere la sfida** che il contesto economico e istituzionale pone all'intero sistema camerale, **rilanciando con una proposta strategica** di ampio respiro e innovativa, che renda le Camere di commercio parte attiva e propulsiva delle politiche di sviluppo e di rilancio del nostro Paese.

Da dove cominciare?

Sono sostanzialmente tre i punti su cui si è concentrata la riflessione e che sono alla base delle proposte che saranno illustrate nelle pagine seguenti:



1

Fare rete.

E' il primo tassello che il Consorzio camerale propone alle Camere di commercio per vincere la sfida del rinnovamento.

Una rete funzionale e non semplicemente territoriale, che sia fondata su comuni interessi e su una condivisione di obiettivi e di strategie nell'ambito del credito e della nuova finanza per le imprese.

Una rete che permetta di abbattere i costi, moltiplicare le economie e garantire la massa critica per il raggiungimento degli obiettivi delineati.

Una **rete che si possa presentare come interlocutore unico e unitario** di fronte ai propri interlocutori istituzionali e che sia capace di giocare un ruolo riconosciuto nel processo di costruzione delle politiche di sviluppo del nostro Paese.



2

Condividere i servizi.

E' il secondo tassello che il Consorzio camerale propone alle Camere di commercio.

La particolare sovrapposizione temporale tra dinamiche dell'economia e riforma del sistema fa sì che le Camere di commercio si ritrovino a fronteggiare i fabbisogni crescenti di assistenza espressi dalle imprese con risorse decrescenti a disposizione per la promozione del territorio.

La soluzione proposta dal Consorzio consiste nel **centralizzare i servizi di progettazione e coordinamento** delle iniziative al fine di abbattere i relativi costi a carico delle singole Camere disponendo, per contro, di professionalità qualificate e specializzate.

3

Diversificare le fonti di finanziamento.

E' il terzo tassello della nuova strategia proposta dal Consorzio camerale.

La progressiva riduzione delle risorse tradizionalmente a disposizione delle Camere di commercio rende di fatto impossibile finanziare i programmi di promozione del territorio e di assistenza alle imprese.

La soluzione può essere cercata in **canali complementari di finanziamento** che affianchino le risorse disponibili permettendo alle Camere di continuare a prestare e, auspicabilmente, di migliorare l'offerta di servizi a sostegno dell'economia locale.

Il Consorzio camerale ha già avviato una azione di monitoraggio e di attivazione di nuove opportunità di finanziamento attivabili dalle Camere di commercio anche in un'ottica di partnership istituzionale per la realizzazione di progetti condivisi di sviluppo territoriale.

Un hub al centro della rete

L'obiettivo per il prossimo triennio è trasformare il Consorzio in un vero e proprio **hub** del sistema camerale per tutte le tematiche inerenti il **credito e la finanza** d'impresa, con una operatività strutturata lungo tre assi principali:



fornire servizi ad alto valore aggiunto per le Camere di commercio



essere collettore di finanziamenti e di partnership finanziarie a supporto di progetti di sviluppo locale e di promozione territoriale



farsi portatore di interessi e promotore di progetti del sistema camerale presso gli interlocutori istituzionali nazionali ed europei.

6

In un'ottica di razionalizzazione dei servizi e di riposizionamento strategico del sistema camerale, la proposta è quindi di:



valorizzare il Consorzio camerale come **comune ente funzionale erogatore di servizi** per l'attivazione di interventi nell'ambito dell'accesso al credito e alla nuova finanza per le imprese, in modo da realizzare economie di scala e di struttura e ridurre i costi che le singole Camere di commercio dovrebbero sostenere per realizzare autonomamente tali iniziative



individuare, nell'ambito di tali attività, poche linee di intervento condivise da trasformare in **azioni di sistema** che possano diventare modelli operativi di riferimento condivisibili, in prospettiva, anche con le Camere di commercio non ancora associate



consolidare il network istituzionale tra le Camere di commercio associate finalizzato a **progettare, sperimentare e proporre soluzioni innovative**, nell'ambito del credito e della finanza, per la promozione e la valorizzazione dei territori, di cui il Consorzio

camerale sia **portavoce accreditato** nei confronti delle istituzioni economiche e finanziarie nazionali e internazionali, nel rispetto ovviamente delle prerogative e delle competenze delle singole Camere di commercio associate



assegnare al Consorzio camerale una duplice funzione di **monitoraggio e individuazione di canali complementari di finanziamento** per la realizzazione di azioni di promozione del territorio, anche in un'ottica di partnership pubblico-privato, e di **progettazione e coordinamento di iniziative congiunte** attivabili in tali contesti, sempre nell'ambito del credito e della finanza d'impresa.

Finanziare l'hub

Il Consorzio camerale basa la sostenibilità finanziaria della propria operatività attraverso la realizzazione di servizi diversificati a favore principalmente delle Camere di commercio, mentre garantisce la copertura delle spese di struttura e degli impegni istituzionali attraverso il contributo annuo garantito dalle Camere di commercio associate.

Attualmente il contributo annuale versato dalle Camere di commercio associate è pari a 210.000 euro, suddivisi in:

- un contributo paritetico identico per tutte le Camere associate, pari a 126.000 euro,
- un contributo variabile per ciascuna Camera e proporzionale al numero di società di capitali attive sul territorio, pari a 84.000 euro.

I ricavi provenienti dalla fornitura di servizi sul mercato sono ammontati a 463.000 euro nel 2013 e si attesteranno secondo le previsioni a circa 500.000 euro alla fine del 2014.

Tenuto conto che la nuova normativa prevede la progressiva riduzione delle risorse a disposizione delle Camere di commercio, si ritiene doveroso prevedere una **progressiva riduzione** del contributo richiesto a ciascuna Camera di commercio associata, in linea con le corrispondenti riduzioni delle entrate stabilite dalla normativa.



In particolare già dal **2015** si applicherà una riduzione del **35%**, del **40%** nel **2016** e del **50%** nel **2017**.

L'obiettivo è quello di tendere ad un sostanziale **azzeramento delle quote di competenza delle Camere**.

In parallelo con la progressiva riduzione del contributo finanziario versato dalle Camere associate, aumenterà progressivamente la quota di fatturato derivante da vendita di servizi sul mercato, fino a **garantire la sostanziale autosostenibilità** del Consorzio camerale a partire dal 2018.

Affrontare il mercato

Nel corso degli ultimi anni, il Consorzio camerale ha avviato una politica di progressiva diversificazione del mercato, non solo sotto il profilo dell'offerta di servizi ma anche dal punto di vista della committenza. Nel **2014**, oltre il **25%** delle entrate del Consorzio camerale è riconducibile a progetti realizzati per committenti di ambito non camerale.



L'obiettivo, da realizzare entro il **2017**, è arrivare a una quota di fatturato di matrice extra-camerale superiore al **50%**, da realizzare con lo sviluppo di servizi e attività complementari a supporto di committenti pubblici e privati.

Sotto tale profilo, le esperienze maturate nel corso degli ultimi anni sono state ampiamente confortanti, poiché hanno evidenziato il notevole gradimento riscosso dagli interventi realizzati dal Consorzio camerale presso committenti non camerali, sia sotto il profilo delle attività dirette svolte dal personale interno alla struttura, sia come strutturatore e coordinatore di specialisti esterni.

9

L'apertura verso il mercato avrà, dunque, una duplice valenza:



garantire una maggior diversificazione delle fonti di entrata e un incremento del fatturato, in modo da alleggerire, come anticipato, un il peso finanziario a carico delle Camere di commercio associate, fino ad azzerarlo entro il 2018;



individuare nuovi canali di finanziamento e nuove partnership strategiche **utilizzabili dalle stesse Camere di commercio** per sostenere i propri programmi di promozione del territorio.

Già nel corso degli ultimi mesi, il Consorzio camerale ha individuato alcuni possibili canali di finanziamento complementare per le attività di promozione dei territori e di supporto alle economie locali, valorizzabili in un'ottica di cofinanziamento con le risorse camerali.

Si possono citare, come primi esempi, le risorse che possono essere stanziare dalle Fondazioni bancarie, dai Fondi paritetici interprofessionali, da Federazioni e da singoli Investitori professionali interessati a collaborare per piano di sviluppo territoriale, dai Fondi strutturali e dai Programmi di sviluppo previsti dal nuovo quadro finanziario

dell'Unione europea, dalle Organizzazioni internazionali e dalle stesse Agenzie multilaterali di sviluppo.

Già ora il Consorzio camerale ha iniziato a collaborare, nell'ambito di un progetto-pilota per la Lombardia, con il Fondo paritetico FOR.TE, con cui ha attivato un corso di formazione e riqualificazione destinato a dipendenti delle imprese locali. Allo stesso tempo è attiva da alcuni mesi una collaborazione con Azimut, il principale fondo di investimento privato e indipendente presente sul mercato italiano, con cui si svolge una attività di studio e analisi delle economie locali. E' di questi giorni la presentazione di una proposta di collaborazione con Fondazione Ca.ri.plo. per la realizzazione di una iniziativa destinata alle start up innovative a vocazione sociale.

Il Consorzio camerale non intende, quindi, recidere il proprio collegamento con il sistema camerale, di cui continua a essere espressione, ma punta, al contrario, a consolidarlo e ad arricchirlo.

Il riposizionamento strategico qui delineato è finalizzato a fare del Consorzio camerale un **ponte** e, allo stesso tempo, un **connettore di contatti e di servizi** tra il sistema camerale e l'offerta di capitali presente sul mercato utilizzabili per il finanziamento delle attività di sviluppo e di promozione dei territori.