

# ELEZIONI DEL PRESIDENTE DELLA UNIONE REGIONALE DELLE CAMERE DI COMMERCIO DELLA TOSCANA

## PROGRAMMA DI LAVORO DI ANDREA SERENI

9 ottobre 2014

### PREMESSA

Con i provvedimenti emanati o definiti negli ultimi mesi dal Governo "Renzi", ad iniziare dal Decreto Legge "Pubblica Amministrazione" e dal Disegno di Legge delega per il riordino della PA, è stato avviato il percorso di profonda modifica del sistema delle Camere di Commercio italiane, percorso il cui esito finale presenta ancora evidenti elementi di incertezza.

Con l'approvazione del decreto legislativo n. 23 del 15 febbraio 2010 era stata varata la riforma della normativa relativa alle Camere di Commercio: a sedici anni dall'ultimo intervento organico (la 580 del 1993) il legislatore aveva inteso rafforzare il ruolo dell'istituzione camerale, rivisitando aspetti di grande rilievo quali la mission, la governance e aspetti dell'organizzazione della rete. L'articolo 6 introduceva importanti innovazioni anche per le Unioncamere regionali, utili per superare (rendendole obbligatorie) la debolezza sul versante normativo che le aveva caratterizzate fino al varo della riforma, alla quale corrispondeva d'altro canto un quadro assai diversificato di effettiva operatività a livello territoriale.

Alla luce delle novità introdotte nel 2014 con il decreto 90 ed il contestuale DDL, se da una lato non ha ancora pienamente sciolto le incognite relative al futuro ruolo delle Unioni Regionali dall'altro ha rafforzato e reso maggiormente cogente il tema del coordinamento, della rappresentanza e della gestione associata di competenze e servizi.

Temi che assumono una **valenza strategica per il sistema camerale**, se inquadrati se inquadrati alla luce della tendenza strutturale del fare sistema anche con le Regioni, al contenimento e alla razionalizzazione della spesa pubblica, che è spinto ad estendere e consolidare le iniziative varate per conseguire economie di scala e di specializzazione negli interventi camerali, con particolare riferimento **alla gestione associata delle competenze**

**camerali, all'accorpamento di servizi e funzioni e quello non solo funzionale delle aziende speciali.**

In considerazione del contesto esterno appena richiamato e degli indirizzi tracciati dal decreto di riforma, occorre velocizzare il percorso di aggiornamento dei programmi di attività e di riorganizzazione del sistema camerale regionale.

**Attività questa da sviluppare e attuare in maniera collegiale, anche per costruire “un laboratorio” organizzativo e funzionale che potrebbe costituire un modello di riforma per tutto il sistema camerale nazionale.**

## **CONTESTO GENERALE**

La situazione economica generale della Toscana, pur essendo meno grave di quella segnata dal resto del paese, presenta ancora un quadro negativo. La caduta del PIL nel corso del 2013 è stimabile attorno a 1,8 punti percentuale e per il 2014 si prevede una conferma del segno negativo seppur di entità decisamente inferiore. Per gli anni successivi, la crescita sarà comunque modesta.

Prosegue la negatività della componente interna della domanda finale a causa della contemporanea contrazione del consumo delle famiglie e della domanda pubblica. Oltre alla domanda interna regionale è venuta anche a mancare la domanda delle altre regioni italiane più colpite dagli effetti della crisi.

L'unica componente in espansione è la domanda estera che si connota come l'elemento di traino dell'economia regionale.

Per quanto riguarda i settori continua a restare negativa la situazione nell'edilizia e nel manifatturiero che non esporta, si assiste ad una tenuta dei servizi e occorre attendere i risultati della vendemmia per avere il quadro completo dell'agricoltura.

E' comunque la situazione del lavoro a presentare le più forti criticità.

La nota confortante è che nella nostra regione è presente una base produttiva su cui puntare per la ripresa ed alcune mirate politiche di intervento potranno avere effetti positivi sul nostro sistema economico: internazionalizzazione, turismo, innovazione, credito ed e-government saranno “determinanti” rispetto ad altri per il maggior potenziale di crescita sistemica.

Occorrerà:quindi

Allineare le programmazioni delle singole Camere a livello regionale;

Concentrare le risorse su pochi e selezionati settori di intervento attraverso incisive azioni sulle quali ricalcolare i benefici in termini di valore aggiunto creato;

Rendere più efficienti le strutture camerali in modo da recuperare risorse aggiuntive per bilanciare le riduzioni del diritto annuale. In quest'ambito rientra sicuramente una concentrazione delle funzioni e compiti svolte dalle singole Camere così come un'azione di "fund raising" da parte dell'Unione regionale;

Sviluppare ulteriori forme di collaborazione con altri soggetti pubblici;

La Riforma istituzionale del paese e della P.A. attualmente in atto implica **un sistema istituzionale da ripensare per ridurre i costi di funzionamento, aumentare i servizi a valore aggiunto, diventare un driver dell'innovazione e della crescita e rappresentare un reale punto di riferimento per tutte le imprese toscane.**

Si tratta di un processo riformatore in atto che vede il Sistema Camerale fortemente interessato e che necessita di un monitoraggio e di un accompagnamento continuo.

## RAPPORTI ISTITUZIONALI

### ➤ LA POLITICA REGIONALE

Il Presidente e la Giunta regionale in questo contesto si trovano, e si troveranno, ad affrontare un compito estremamente complesso, in una fase particolare quale quella che precede le elezioni regionali del 2015. Una sintesi, tra politiche che privilegino la ripresa del sistema economico, come richiedono gli imprenditori, e politiche che garantiscano il mantenimento dei livelli fin qui acquisiti di "welfare" come chiede la maggioranza dei cittadini toscani.

Un difficile equilibrio in un contesto di risorse limitate, con una drastica riduzione dei trasferimenti del governo centrale, e di strumenti di politica economica e sociale non disponibili, perché di competenza nazionale.

La Regione, a fronte della scarsità di risorse e delle difficoltà che il proprio territorio sta attraversando, dovrebbe , come in parte sta facendo, concentrare le risorse su:

politiche “infrastrutturali” sia materiali che immateriali, cioè là dove il privato non interviene, per creare un ambiente favorevole alla nascita di nuove imprese ed alla riduzione dei costi ed aumento della produttività della logistica;

politiche di attrazione degli investimenti dall'estero, soprattutto legati all'avvio di nuove, importanti iniziative economiche;

politiche di facilitazione per l'export delle nostre produzioni, con particolare attenzione per quelle imprese che ad oggi non hanno avviato questa tipologia di percorso;

politiche di facilitazione della neoimprenditoria endogena: giovanile, femminile, spin off di imprese più strutturate o della ricerca universitaria, ristrutturazioni di imprese in crisi anche se con realistiche prospettive di mercato;

politiche di comunicazione per presentare una nuova immagine della Toscana, declinata nei diversi elementi territoriali, sociali, economici, culturali distintivi;

politiche di effettiva “semplificazione normativa” per creare un reale contesto favorevole alla creazione di lavoro dipendente ed autonomo (professionale ed imprenditoriale). È inutile prevede forme di automatico avvio di attività se le dichiarazioni necessarie, a valenza penale, riguardano una pletora di norme più disparate, spesso non chiare, certe od addirittura in contrasto tra loro;

una ridefinizione delle competenze e funzioni dei vari enti nel proprio contesto istituzionale.

Questo riposizionamento della politica regionale potrebbe lasciare lo spazio al sistema camerale per tutta quella serie di interventi di carattere non infrastrutturale di cui i sistemi locali e regionale hanno bisogno.

## ➤ RELAZIONI ISTITUZIONALI CON LA REGIONE

Le Unioni regionali hanno saputo sviluppare nel corso degli anni una crescente capacità di interlocuzione politica e operativa con le Regioni, le cui competenze in materia di sviluppo economico e competitività dei territori si sono progressivamente dilatate, a partire dal decentramento amministrativo a costituzione invariata innescato dalle "leggi Bassanini". Ne sono una testimonianza efficace i numerosi Accordi quadro, le intese e i protocolli settoriali sottoscritti con le Regioni.

In questa fase di crisi della finanza pubblica e di riforma dei livelli istituzionali è inevitabile imboccare con ancora maggiore determinazione la strada della cooperazione, della razionalizzazione delle iniziative e dell'eliminazione della sovrapposizioni.

E' dunque matura l'esigenza di compiere passi in avanti in due direzioni, una **estensiva** e una **intensiva**:

- giungere alla formalizzazione di un rinnovato accordo quadro con la Regione, mantenendo un ampio grado di libertà nelle scelte di ambiti di azione in base alle specificità territoriali;
- potenziare gli strumenti e le modalità di proposta sul versante normativo per influenzare le scelte di policy del governo regionali e in modo da dare voce anche su questo versante alle istanze dello sviluppo e delle imprese.

**Entrando più in dettaglio nei contenuti della partnership con la Regione, vanno colte soprattutto le opportunità di collaborazione sull'internazionalizzazione e sulle politiche comunitarie**

Questa azione può contribuire alla **formulazione di pareri e proposte** relative alla legislazione regionale, su questioni che interessano le imprese e lo sviluppo dell'economia. Va parimenti sollecitata la Regione a prevedere la partecipazione del sistema camerale alle fasi di consultazione e concertazione su materie di comune interesse, come prevede l'art. 6 della legge 580 per le Unioni Regionali.

Ulteriore linea di azione potrebbe essere **l'Attività a sostegno delle politiche generali regionali in favore delle imprese con particolare riferimento alla neoimprenditoria giovanile, femminile e degli espulsi dal mondo del lavoro.**

Dopo il trasferimento alle Regioni di leve determinanti per lo sviluppo economico ed il ridimensionamento delle province, diventa ancor più importante dotare i policy makers locali di informazioni statistiche affidabili e

tempestive. In accordo con il principio del "federalismo statistico" - in base al quale una funzione dovrebbe essere svolta dal soggetto che appare più idoneo - e grazie al rilevante patrimonio di informazioni disponibili negli archivi camerati, le Unioni regionali possono diventare un punto di riferimento di primo piano. Certamente si porrà un problema di risorse finanziarie a disposizione per l'ente.

Il Centro Studi dell'Unione regionale in sinergia con quelli camerati può progressivamente trasformarsi in un vero e proprio "pensatoio", capace di interloquire anche su tematiche emergenti. Tra i temi che potrebbero diventare anche a livello regionale oggetto di un programma di approfondimenti:

- ▲ l'individuazione di indicatori che vanno **oltre il PIL**, per misurare ad esempio il "prodotto interno di qualità" e il "benessere" dei diversi contesti territoriali;
- ▲ l'analisi delle tendenze della finanza pubblica regionale e locale;
- ▲ il monitoraggio degli indicatori che misurano la complessità degli adempimenti amministrativi e fiscali e l'efficienza della giustizia, come attesta il crescente interesse per il Rapporto annuale "Doing Business" della Banca Mondiale, al quale il sistema camerale ha fornito collaborazione, attraverso un accordo con il Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica (DIPE) della Presidenza del Consiglio.

La rete regionale deve sviluppare alleanze con soggetti esterni (università, uffici regionali dell'ISTAT, ); con la Regione e con le Fondazioni bancarie si possono sviluppare iniziative cofinanziate, integrando le risorse assegnate nei bilanci delle Unioni regionali.

Negli ultimi tempi con la Regione si è andati verso una integrazione sempre maggiore (con tutte le difficoltà del caso) delle attività, su varie materie: internazionalizzazione, turismo, promozione locale, credito, logistica, monitoraggio economia. Questo processo è ormai irreversibile e da proseguire: con la Regione occorre stringere un'alleanza sempre più stretta, in particolare attraverso:

l'allineamento della programmazione in alcuni ambiti di operatività condivisa.

Il tutto deve trovare politicamente ed operativamente forza in una forte azione di allineamento delle programmazioni pluriennali ed annuali dell'ente Regione e delle Camere, oltre che dell'Unione. Non certamente

su tutti i campi, ma su alcuni ambiti di intervento, comunemente individuati;

l'acquisizione di deleghe/avvalimento di alcune funzioni/compiti, da realizzare direttamente od assieme alle Camere;

l'organizzazione dell'offerta dei prodotti turistici dei territori della Toscana come previsto dall'accordo sottoscritto con la Regione che consente anche una nuova governance del turismo capace di mettere in campo le associazioni di categoria e le imprese;

il diventare rete di distribuzione di servizi regionali (diventare una sorta di agenzia regionale).

**Un rapporto quindi quello tra Regione e Sistema Camerale da rafforzare qualitativamente e soprattutto da formalizzare in maniera più compiuta anche attraverso atti normativi o regolamentari maggiormente formali, che permettano certezze di risorse e competenze compiutamente definite.**

Con la Regione (ed i Comuni) occorre affrontare anche un'altra questione complessa e delicata: **la ridistribuzione delle funzioni e dei compiti delle Province**, che hanno assunto un ruolo più operativo.

## ➤ RELAZIONI CON LE CAMERE

A livello di relazioni con le Camere deve essere recuperata una **maggiore coesione: Unioncamere** può assumere un nuovo ruolo nel contesto regionale, solo con la partecipazione di tutte le Camere associate.

Occorre operare per favorire una maggior coinvolgimento ed una piena "soddisfazione" di tutte le nostre Camere nella attività e nelle scelte dell'Unione.

**La Giunta dovrà diventare un luogo di discussione e di individuazione di soluzioni condivise. Da qui partiranno gli indirizzi per tutto il resto del Sistema, attraverso il Comitato dei Segretari e dei Gruppi di Lavoro, soprattutto in un momento così importante per il futuro dell'intero sistema camerale. Organismi che dovranno ritrovare la giusta considerazione e valorizzazione per il fondamentale lavoro di coordinamento e di coesione che fanno.**

E' inoltre necessario, alla luce dell'art.28 della Legge 114/2014, ripensare l'intero bilancio di Unioncamere Regionale .

Ad esempio è necessario che vengano rispettati alcuni principi generali :

Vere iniziative di impatto regionale o sovra regionale;

Iniziative riguardanti più Camere, che partecipano finanziariamente all'operazione;

Se presentate dalle Associazioni, il livello deve essere regionale;

Iniziative coerenti con la programmazione dell'Unione regionale;

Salvaguardare comunque il personale ed il funzionamento dell'ente pur a fronte di un contenimento delle relative spese.

Linee di intervento, compatibili con le risorse disponibili, dovranno riguardare :

a - le politiche per la promozione e l'internazionalizzazione;

b - le politiche delle infrastrutture;

c - le politiche della mobilità;

d - le politiche del credito.

Appare prioritario, anche alla luce degli interventi normativi e per una maggiore efficienza e per un contenimento delle spese definire in tempi rapidi la **Gestione in forma associata di funzioni e servizi nell'interesse delle Camere**

**Numerosi sono gli ambiti di azione da attivare : dalla gestione dei fondi comunitari a favore delle imprese, al turismo, al trasferimento tecnologico e all'innovazione, al mentoring per le nuove imprese femminili, alla metrologia legale, alle camere arbitrali e agli sportelli per la mediazione, ai servizi di assistenza legale, oltre all'internazionalizzazione, all'informazione economico-statistica e ad alcuni servizi interni agli enti.**

Siamo evidentemente in presenza di un **cantiere aperto**, dai tratti fortemente innovativi, che può generare maggiore efficienza e la riduzione dei costi a parità di prestazioni, contribuendo a rafforzare il sistema camerale in una fase di oggettiva difficoltà, posizionandolo all'avanguardia del generale sforzo di contenimento dei costi di funzionamento richiesto a tutta la Pubblica Amministrazione.

Una particolare attenzione poi, dovrà essere rivolta anche alla possibilità di conferimento di deleghe da parte della Regione su materie di propria competenza.

Appare opportuno dunque, partire da questi punti appena accennati, per avviare un rapido confronto organico e articolato con gli altri Presidenti delle Camere di Commercio toscane, per avere una posizione comune nei confronti della Regione e dei vertici di Unioncamere nazionale.

Si riafferma il principio, soprattutto in una fase come questa caratterizzata dai principi di rigore e sobrietà che devono regolare l'azione corrente di Unioncamere, di garantire un ricambio più accentuato degli organi amministrativi dell'Unione, ad iniziare dal Presidente per il quale deve valere il limite dei due mandati consecutivi.

### ➤ **RELAZIONI CON LE ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA**

Uno degli ambiti di lavoro su cui occorre più proficuamente operare rispetto a quanto sinora fatto concerne, i rapporti con **le Associazioni di categoria**.

**Innanzitutto è necessario che il patrimonio di conoscenze e competenze del sistema camerale e delle associazioni di categoria trovi opportunità e strumenti che favoriscano una maggiore interazione ed integrazione.**

E' del tutto chiaro che, tenuto conto delle modalità di scelta degli Amministratori camerale, non possa non sussistere **tra sistema camerale e Associazioni di categoria che un rapporto di totale collaborazione con evidenti caratteristiche di compenetrazione**, anche rispetto a soggetti terzi, in particolare se trattasi di soggetti istituzionali ed in particolare dell'Ente Regione.

Da ciò l'opportunità di meglio definire una certa **"riserva" di competenza** delle Associazioni di categoria rispetto al sistema camerale per quanto concerne le politiche settoriali regionali, che chiamano direttamente in causa le imprese toscane. Diverso il caso delle politiche regionali di sostegno generale alle attività economiche, in ordine alle quali si fa sempre più chiara l'esigenza di un interlocutore unico, **quale il sistema camerale**.

In quest'ottica il Consiglio delle Associazioni Regionali di Categoria, organismo statutario multilaterale che oggi si limita ad esprimere pareri su bilanci preventivi e consuntivi, dovrà vedere rafforzato il proprio ruolo di programmazione e concertazione con periodiche convocazioni.

In questo ambito, con le Associazioni andrebbe sciolto il nodo della nostra partecipazione alla concertazione regionale, almeno nelle occasioni in cui vengono trattate questioni di interesse anche del Sistema camerale.

Il rapporto con le Associazioni andrebbe reimpostato su "iniziative di ampio respiro" da realizzare congiuntamente, con la partecipazione dell'Unione al processo realizzativo, soprattutto con un'integrazione intersettoriale ed istituzionale (Regione) di più soggetti. Fermo restando che, sul versante delle risorse regionali è certamente importante attivare una maggiore condivisione con il sistema delle Associazioni per quanto concerne i criteri di assegnazione e di destinazione.

La profonda riorganizzazione territoriale che interesserà le Camere di Commercio toscane inciderà profondamente anche sulle stesse associazioni di categoria prova ne è la già avviata aggregazione da parte di alcune organizzazioni provinciali. Un percorso che può supportare efficacemente il nuovo sistema camerale regionale.

## L'UNIONE REGIONALE DEI PROSSIMI ANNI

Sulle prospettive di sviluppo della UR per i prossimi anni è interamente condivisibile la proposta contenuta nel "*Documento di proposta programmatica per il mandato 2014 -2015*" del nuovo Presidente dell'Unione Regionale della Camere di Commercio della Toscana", alla sezione "*Una nuova Unione Regionale*" che si riporta per esteso, integrandola in alcuni passaggi.

La rivoluzione che sta attraversando il Sistema camerale nazionale, comporterà un impatto ancora più significativo sull'Unione regionale. I motivi sono facilmente comprensibili ed in ogni modo vanno accettati e fatti propri, guardando immediatamente a "domani".

L'Unione regionale può infatti mantenere un proprio ruolo anche nel nuovo assetto di sistema che si sta delineando in base alla proposta di delega che il Governo ha fatto nel Disegno di Legge:

- le Camere (seppur ridotte come numero) come presidio locale per lo svolgimento di funzioni amministrative e di promozione del territorio;
- l'Unione regionale quale soggetto di coordinamento locale e per le attività a servizio delle Camere a costi evidentemente ridotti;
- l'Unione nazionale quale soggetto di coordinamento nazionale.

Se nelle prime bozze della richiamata norma le Unioni regionali venivano "soppresse", a fronte della previsione di una Camera regionale, il passo

indietro rispetto a questa soluzione, rilancia invece il disegno del mantenimento di un soggetto regionale a fronte di una pluralità di Camere insistenti sul territorio. In Toscana questa potrà essere la soluzione adottata.

Certamente l'aspetto fondante è quello relativo alle funzioni che l'Unione regionale dovrà andare a svolgere, in base alle previsioni legislative, ed a quelle che le Camere chiederanno di portare avanti.

Ricordiamo che la vigente normativa prevede che le Unioni regionali svolgano le seguenti funzioni:

esercitare congiuntamente funzioni e compiti per il perseguimento degli obiettivi comuni del sistema camerale nell'ambito del territorio regionale di riferimento;

curare e rappresentare gli interessi comuni delle Camere di Commercio associate;

assicurare il coordinamento dei rapporti con le Regioni territorialmente competenti;

promuovere e realizzare servizi comuni per l'esercizio in forma associata di attività e servizi di competenza camerale;

formulare pareri e proposte alle Regioni sulle questioni di interesse del sistema regionale delle imprese;

svolgere funzioni di osservatorio e di monitoraggio dell'economia regionale;

predisporre la relazione annuale alla Regione (ed al MISE) sulle attività svolte dalle Camere di Commercio;

presentare progetti sul fondo di perequazione "per specifiche finalità", al fine di rendere omogeneo su tutto il territorio nazionale l'espletamento delle funzioni attribuite da leggi dello Stato al sistema delle Camere di commercio.

Il "futuro prossimo" delineerà un altro scenario nel ruolo, nella missione e nelle funzioni dell'Unione regionale.

Il ruolo sarà sempre quello di soggetto di secondo livello a servizio delle Camere ed all'interno del sistema regionale come sopra delineato (Camere, Unione regionale, Azienda Speciale).

La missione potrà essere quella di soggetto a servizio delle Camere, che svolge attività di "back office", o loro fasi, accentrate a questo livello, dove le economie di scala rappresenteranno un vantaggio economico ed organizzativo chiaramente individuabile.

Le singole funzioni potranno essere:

- l'azione di rappresentanza e lobbying nei confronti della Regione a favore del sistema camerale. Ricordiamo che l'attuale ordinamento prevede una forte integrazione dei programmi delle Camere con la programmazione regionale. Con l'occasione dovremmo pensare a rivedere l'accordo quadro generale vigente al fine di stabilire nuovi e più proficui rapporti di

collaborazione ed in modo che le competenze distintive delle Camere (presenza sul territorio, vicinanza e conoscenza delle esigenze delle imprese, specializzazione amministrativa, professionalità del personale) facciano delle Camere i partner ideali e privilegiati per svolgere attività congiunte.

- il “fund raising “ nei confronti della Regione e di altri soggetti (nazionali e comunitari) per il finanziamento di “politiche/iniziativa” ricadenti nell’ambito dei programmi pluriennali ed annuali delle Camere e da queste condivise. Il cofinanziamento delle iniziative sarebbe garantito dalle Camere che riceverebbero i relativi contributi con un effetto leva positivo. Già oggi gli ambiti di riferimento della collaborazione istituzionale regionale con addizionalità di risorse riguardano: il commercio, la neoimprenditorialità, il monitoraggio dell’economia, l’agricoltura, gli sportelli unici alle attività produttive, l’artigianato.
- il coordinamento e l’omogeneizzazione delle attività di carattere amministrativo, burocratico, operativo, ecc. che già oggi vengono svolta dall’Unione (gruppi di lavori, progettazione accentrata, verifica normativa, agenda digitale, ....)
- il monitoraggio dell’economia provinciale e regionale su una base di programma rivisto rispetto all’attuale, ma condiviso seguendo le tracce della “funzione associata” oggi svolta;
- svolgimento di attività di “back office” o fasi di attività delle strutture camerali, all’interno di alcuni processi tipici, quali: “benchmarking”, “personale”, “monitoraggio delle performance”, “qualità”, “acquisti di beni e servizi”, “contabilità”, “ufficio giuridico e legale” e tutti i servizi di back office accentrabili.

Come sempre il cambio di Presidente comporta una nuova “visione” dell’ente e quindi della strategia da perseguire nel mandato a venire. Da questa nuova strategia potrà scaturire un nuovo assetto organizzativo, un nuovo programma di attività, un ambiente di riferimento con nuovi “portatori di interessi”.

D’altra parte il contesto economico generale, le spinte di revisione istituzionale, le esigenze di fornitura di servizi e di coordinamento che le Camere richiedono, la necessità di aumentare le prestazioni e le risorse per il sistema e/o di incidere in misura minore con le spese di funzionamento presuppongono di per sé una serie di interventi di riallineamento.

L'Unione dei prossimi anni dovrà seguire alcuni "percorsi virtuosi", quali:

- Raggiungere un elevato livello di "soddisfazione" da parte delle Camere associate in riferimento alle capacità relazionali e di coordinamento, alla visibilità comunicativa, alla bontà ed efficacia dell'azione ed all'economicità della "macchina";
- recuperare il massimo dell'efficienza, per liberare risorse a favore delle Camere e degli altri "portatori di interessi";
- aiutare le Camere ad accentrare compiti e funzioni secondo il livello (regionale o provinciale) ottimale in base a condizioni di carattere politico, economico, di competenza;
- raggiungere un livello eccellente di "valutazione" da parte dei portatori di interessi, sia istituzionali che non, con cui collaborare quotidianamente;
- qualificare sempre di più l'attività svolta (concentrazione attività su minori obiettivi strategici) partendo dalla programmazione e dalla realizzazione delle attività;
- aumentare la visibilità comunicativa sui media;
- diventare un benchmark tra le Unioni regionali del nostro paese ed aumentare il peso a livello di sistema nazionale;
- aumentare le relazioni con le Unioni regionali limitrofe per favorire lo scambio tra le Camere di Commercio delle regioni confinanti;
- avere un maggior "controllo" (strategico e di gestione) sull'attività svolta;
- recuperare risorse al di fuori del Sistema camerale Toscano da redistribuire a favore di questo;

Il tutto in una logica di "estrema economicità" e di massima contrazione delle spese e conseguentemente di profonda riduzione delle quote associative poste a carico delle singole camere. Su tale aspetto dovranno essere valutate e valorizzate tutte le soluzioni suscettibili di contenere al massimo gli oneri finanziari gravanti sulle Camere di Commercio associate.

**Per concludere, in un fase così importante per il futuro del sistema camerale toscano, l'elemento che dovrà necessariamente contraddistinguere l'operatività del nuovo Presidente sarà la collegialità della direzione politica dell'Unione, senza la quale non potranno essere operate le ineludibili e non più rinviabili scelte di riposizionamento organizzativo, funzionale e finanziario della Nuova Unione Regionale.**