



# **LINEE PROGRAMMATICHE DELL'ATTIVITA' PER IL 2013**

**Bozza di discussione per la Giunta  
del 6 novembre 2012**

## **INDICE**

<b>1. SCENARIO .....</b>	<b>3</b>
<b>2. PRIORITA' STRATEGICHE.....</b>	<b>14</b>
2.1 Sviluppo di servizi associati .....	14
2.2 Sviluppo della competitività d'impresa .....	17
2.3 Sviluppo della competitività e dell'attrattività dei territori .....	23
<b>3. PROGETTI E ATTIVITA' .....</b>	<b>27</b>
3.1 Semplificazione e modernizzazione della Pubblica Amministrazione.....	27
3.2 Internazionalizzazione.....	30
3.3 Sviluppo e competitività dei territori .....	34
3.4 Innovazione e trasferimento tecnologico .....	39
3.5 Sviluppo capitale umano e funzionamento del mercato del lavoro.....	43
3.6 Monitoraggio del sistema economico .....	46
3.7 Credito e finanza per l'impresa.....	51
3.8 Servizi di supporto alle Camere .....	52

## 1. SCENARIO

### Lo schema della relazione

Confermando l'impostazione dello scorso anno, le Linee programmatiche 2013 di Unioncamere Lombardia si sviluppano in tre sezioni dedicate rispettivamente allo scenario di riferimento, alle priorità e all'articolazione progettuale delle attività. Più in dettaglio:

1. La prima sezione è dedicata allo **scenario economico e istituzionale**, per definire i presupposti dentro i quali si individuano le priorità per il Sistema camerale lombardo, in sintonia con le prospettive di sviluppo sia sul versante strettamente economico e congiunturale, sia su quello istituzionale
2. La seconda sezione articola **le priorità strategiche** finalizzate a supportare lo sviluppo competitivo del "sistema Lombardia" e delle imprese lombarde; vengono indicati anche i principali progetti correlati alle priorità strategiche;
3. La **terza parte della relazione** contiene infine la declinazione delle linee strategiche in specifici **progetti e attività del programma 2013**, in relazione sia priorità definite che alle attività istituzionali e tradizionali dell'Unione Regionale.

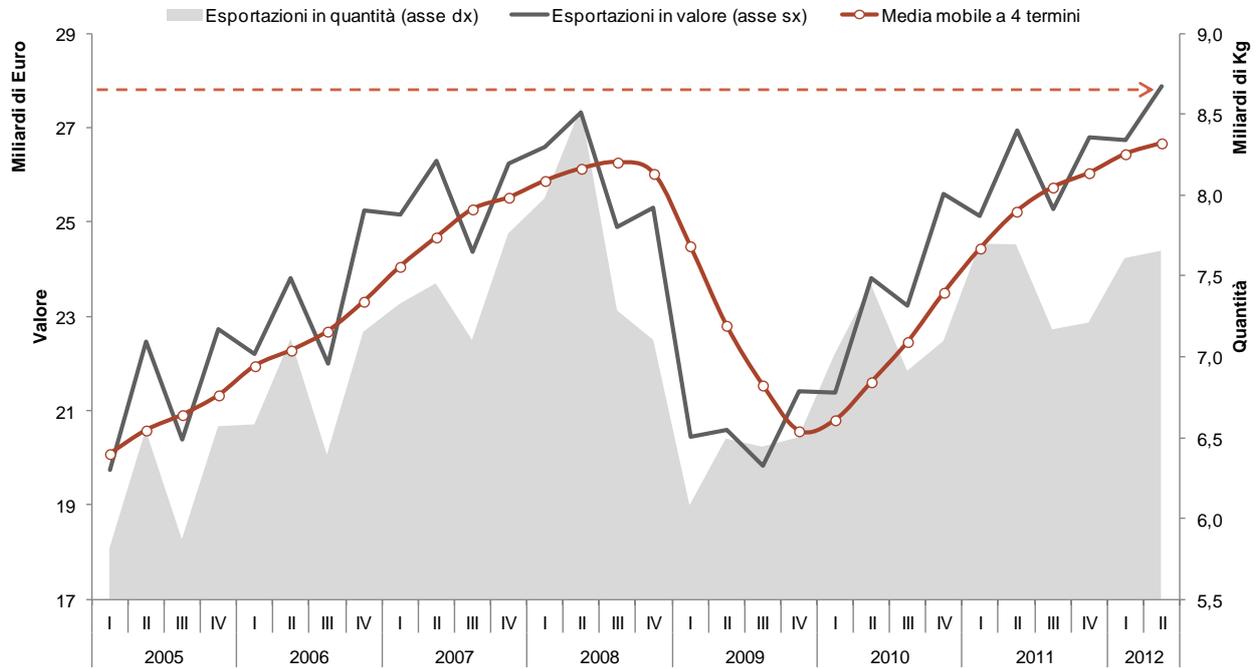
### Un 2013 di svolta economica e politico-istituzionale?

Il 2012 si sta chiudendo con un bilancio complessivo che – nonostante qualche spiraglio degli ultimi mesi – smentisce le speranze enunciate su vari fronti un anno fa.

Una politica economica condizionata dalla necessità di mantenere sotto controllo il debito pubblico e le speculazioni finanziarie sui mercati internazionali hanno di fatto impedito ad un Governo "tecnico", chiamato a sopperire alle difficoltà della politica, di coniugare rigore e sviluppo. Solo i provvedimenti dell'autunno cominciano a contenere sia pure parziali elementi in favore della crescita, in un contesto comunque ancora prevalentemente caratterizzato dall'attenzione al rigore della spesa pubblica.

Le scelte della Banca Centrale Europea e il parziale stemperarsi delle tensioni dei mesi scorsi all'interno dell'Unione Europea sembrano avere frenato gli eccessi speculativi stabilizzando (almeno in questa fase) gli spread italiano e spagnolo; una soluzione non drammatica della crisi greca e la richiesta spagnola di accesso al fondo salva Stati potrebbero consolidare un quadro di relativa stabilizzazione almeno sul fronte speculativo internazionale. Ciò non significa essere usciti da uno stato di crisi che può indubbiamente riesplodere sia in relazione a criticità dell'economia reale sia sui mercati finanziari. La domanda mondiale, del resto, con una crescita

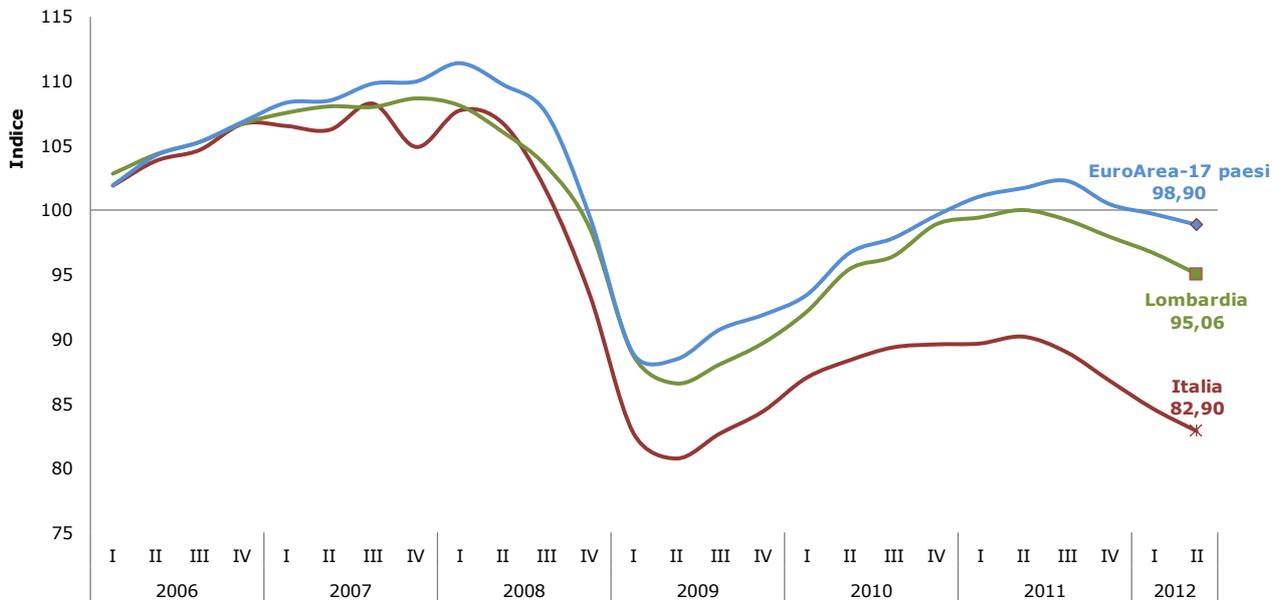
### Esportazioni in valore a prezzi correnti e quantità (Kg) Lombardia - Dati trimestrali (periodo singolo)



Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati ISTAT

### PRODUZIONE INDUSTRIALE

Indice base media anno 2005=100 - Dati trimestrali destagionalizzati



Fonte: Unioncamere Lombardia, Eurostat

stimata sostanzialmente ai livelli del 2012 (+3,7% contro +3,5%) non sembra offrire grandi spunti per un Pil italiano ancora in flessione, contro un dato lombardo in crescita solo di qualche decimale.

Sul versante politico e istituzionale il 2012 doveva essere un anno di "transizione tecnica" che riconsegnasse alla "politica", con le elezioni della primavera 2013, il Governo dell'economia. All'avvicinarsi della scadenza elettorale non sembrano delinearsi scenari particolarmente robusti sul fronte politico, tanto che da diversi settori si ipotizza una qualche forma di "continuità" con il governo tecnico, a garanzia soprattutto della riconquistata credibilità sul fronte europeo e sui mercati internazionali.

Lo scenario politico e istituzionale lombardo è mutato radicalmente a metà ottobre con gli avvenimenti che hanno portato all'azzeramento della Giunta Regionale, all'insediamento di una Giunta "tecnica" e allo scioglimento del Consiglio Regionale (il 26 ottobre) con conseguente prossima indizione delle elezioni regionali. Si tratta di elezioni che, da un lato, bloccheranno per qualche mese l'attività non ordinaria di Regione Lombardia, con possibili effetti negativi anche sull'Accordo di Programma con il Sistema camerale (anche se alcune delibere assunte dalla nuova Giunta regionale prima dello scioglimento del Consiglio sembrano poter supportare il piano finanziario 2013 dell'AdP) e, dall'altro, segneranno forti elementi di discontinuità rispetto al passato, a seguito del passaggio di consegne da un Presidente che ha governato la Lombardia per più di 17 anni ad un Presidente che difficilmente si presenterà all'insegna di una logica di forte continuità con il passato.

Nello scenario comunque fortemente innovato che verrà a crearsi in Regione, il Sistema camerale dovrà con coerenza riportare e rilanciare la positiva esperienza dell'Accordo di Programma per la Competitività, avviando un confronto immediato con i gli interlocutori sia a livello politico che gestionale al fine di dare continuità alle principali iniziative sviluppate in AdP nell'interesse condiviso di imprese e territori lombardi.

Un 2013, dunque, che sia sul fronte economico che su quello politico presenta contemporaneamente rischi ed opportunità, a seconda di come evolveranno variabili endogene ed esogene.

Il "Sistema Lombardia" dovrà in ogni caso sviluppare al massimo la sua competitività, nelle imprese, nei territori, nelle Istituzioni, chiamate, Sistema camerale compreso, a supportare al meglio i fattori di crescita, a partire da innovazione, internazionalizzazione, accesso al credito e valorizzazione delle risorse imprenditoriali ed umane.

**Uno scenario economico trainato dalla domanda estera e con grosse difficoltà interne**

<b>Scenario Lombardia (variazioni % annue)</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
		prev	prev	prev	prev
Prodotto Interno Lordo (PIL)	0,7	-2,1	0,4	1,3	1,7
Domanda interna (al netto variazioni scorte)	0,0	-3,6	-0,6	0,9	1,6
Spese per consumi famiglie	0,7	-2,9	-1,0	1,0	1,4
Investimenti fissi lordi	-1,4	-7,1	1,9	1,9	3,4
Importazioni dall'estero	-2,9	-11,5	5,0	5,9	6,8
Esportazioni verso l'estero	6,4	3,3	4,4	5,2	5,5
Valore aggiunto (prezzi base):					
– agricoltura	0,2	2,6	0,6	1,9	2,1
– industria	2,2	-5,2	0,4	1,9	2,2
– costruzioni	-2,4	-5,5	1,8	0,5	1,3
– servizi	0,8	-0,6	0,2	1,1	1,5
– totale	1,0	-2,0	0,3	1,3	1,7

*\*Previsioni a cura di Prometeia scenario luglio 2012*

<b>Indicatori strutturali (2011)</b>	<b>Lombardia</b>	<b>% su Italia (o dato Italia)</b>
Popolazione residente (Censimento)	9.748.171	16,4
Occupati ( <i>migliaia</i> )	4.273	18,6
Persone in cerca di occupazione ( <i>migliaia</i> )	261	12,4
Forze di lavoro ( <i>migliaia</i> )	4.534	18,1
Tasso di disoccupazione	5,8	(8,4)
Tasso di attività ( <i>pop. 15-64</i> ) (%)	68,7	(62,2)
Prodotto interno lordo ( <i>mld di €</i> ) (2009)	317,0	20,8
Consumi interni delle famiglie ( <i>mld di €</i> ) (2009)	222,1	17,7
Investimenti fissi lordi ( <i>mld di €</i> ) (2009)	58,6	19,9
Importazioni ( <i>mld di €</i> )	123,2	30,8
Esportazioni ( <i>mld di €</i> )	104,1	27,7
Reddito disponibile per le famiglie ( <i>mld di €</i> ) (2009)	191,6	18,9
Indicatori per abitante ( <i>migliaia di €</i> ) (2009):		
– Prodotto interno lordo	32,4	(25,4)
– Consumi interni	22,7	(20,8)
– Reddito disponibile	19,6	(16,9)

Le previsioni sul PIL della Lombardia – sia pure con possibilità di revisione al ribasso in chiusura d'anno – indicano un'inversione di segno nel 2013: dal -2,1% del 2012 stimato da Prometeia, si potrebbe risalire ad un + 0,4% nel 2013 per accentuare poi la crescita negli anni successivi.

Fattore determinante restano le esportazioni, che già nel 2012 hanno consentito di contenere il calo del PIL e della produzione industriale e che nel prossimo anno potrebbero determinare la svolta positiva. Va ricordato che le esportazioni lombarde in valore, dopo la pesante caduta del 2009, sono in costante crescita da oltre due anni e mezzo ed a metà 2012 hanno raggiunto e superato il precedente punto di massima che venne toccato nel secondo trimestre 2008.

Contemporaneamente segnano però il passo i consumi delle famiglie (-1% in Lombardia nel 2013, dopo il -3% stimato per il 2012) e della Pubblica Amministrazione (che scendono dal -1,5% di quest'anno al -1,9% del prossimo) mentre sia gli investimenti che le importazioni passerebbero da un dato fortemente negativo al segno positivo.

La produzione industriale lombarda è di circa cinque punti inferiore ai livelli faticosamente recuperati dopo la caduta del 2009 e fino a metà del 2011 (quando si ritornò a quota 100, vale a dire ai livelli del 2005): nonostante il rallentamento della caduta produttiva e qualche segnale di inversione di tendenza, resta in ogni caso difficile un recupero significativo dei livelli produttivi già nella prima parte del 2013.

Anche nell'ipotesi migliore tali recuperi non saranno tali da incidere positivamente sull'occupazione che tornerebbe a crescere leggermente solo nel 2014. Peseranno anche gli effetti della recente riforma pensionistica, con significativi rallentamenti del turn over.

Un tale scenario richiede che le azioni delle imprese e delle Istituzioni convergano per:

- Accrescere la **competitività** per garantirsi l'aggancio ai **mercati internazionali**, approfittando di una domanda mondiale comunque superiore a quella interna italiana anche se non particolarmente vivace
- Crescita e rafforzamento della competitività significa evidentemente agire, oltre che sull'internazionalizzazione, sui fattori strategici dell'innovazione, dell'accesso al credito e della valorizzazione del capitale umano, con la consapevolezza che, soprattutto per il sistema delle micro e piccole imprese, è sempre più necessario agire in **logiche di filiera e di aggregazione**
- Favorire elevati livelli non solo di **esportazioni**, ma anche di presenza attiva e dinamica nei mercati europei più consolidati e, soprattutto, nelle aree extra-europee a maggior ritmo di crescita

<b>Imprese in Lombardia (31.12.2011)</b>	<b>Lombardia</b>	<b>% su Italia (o dato Italia)</b>
Registrate	955.088	15,6
Iscrizioni	61.393	15,7
Cancellazioni	63.423	16,1
Attive	826.020	15,7
Imprese artigiane attive	264.467	18,1
Artigiane attive / totale attive (%)	32,4	(27,7)
Imprese attive per settore (%):		
– agricoltura, caccia e pesca	6,2	(15,7)
– industria	12,9	(10,2)
– costruzioni	17,9	(15,7)
– commercio	29,8	(33,6)
– altri servizi	32,8	(24,4)
Imprese attive per forma giuridica (%):		
– società di capitale	26,6	(18,1)
– società di persone	19,6	(17,1)
– ditte individuali e altre forme giuridiche	53,8	(64,9)
Imprese attive per 1000 abitanti	83,3	(87,0)
Imprese attive per Km <sup>2</sup>	34,6	(17,5)
<i>*Elaborazioni Unioncamere Lombardia su dati Movimprese e ISTAT</i>		

<b>Popolazione e demografia (2011)</b>	<b>Lombardia</b>	<b>% su Italia (o dato Italia)</b>
Popolazione residente ( <i>Censimento</i> )	9.748.171	16,4
Incremento medio annuo 1.1.2010-31.12.2010 (%)	0,93	(0,47)
Incremento medio annuo previsto 2012-2020 (%)	5,1	(2,6)
Popolazione straniera residente ( <i>Censimento</i> )	930.748	23,3
Stranieri residenti / tot. residenti (%) ( <i>Censimento</i> )	9,6	(6,5)
Indici (1.1.2012):		
– vecchiaia (65 anni e più / <15 anni)	143,0	(147,0)
– dipendenza (pop. 0-14 + 65 e oltre / pop. in età lavoro)	53,0	(53,0)
– ricambio pop. attiva (60-64 anni / 15-19 anni)	145,6	(130,3)
Tasso (x 1.000 ab.) di:		
– natalità	9,7	(9,1)
– mortalità	9,0	(9,7)
– immigrazione	40,3	(31,0)
– emigrazione	31,8	(25,8)
<i>*Elaborazioni Unioncamere Lombardia su dati ISTAT</i>		

**Lo scenario politico-istituzionale in forte discontinuità**

- Accrescere l'**attrattività** di investitori stranieri, sia diffondendo elementi di conoscenza sulle opportunità esistenti e sui fattori strategici, sia accompagnando gli investitori nel processo di valutazione delle opportunità localizzative e nelle verifiche burocratico-amministrative
- Puntare su **Expo 2015** come occasione di un salto di qualità nello scenario della competitività internazionale, contribuendo a diffondere nel mondo, in particolare fra gli investitori e i rappresentanti delle istituzioni, un'immagine della Lombardia coerente con la realtà del suo straordinario sistema economico ed imprenditoriale.

Lo scenario sintetizzato conferma il permanere delle priorità relative alla competitività delle imprese sui mercati internazionali e all'attrattività dei territori. Due priorità sulle quali il Sistema camerale e l'Unione Regionale, anche attraverso l'Accordo di Programma con Regione Lombardia, dovranno continuare ad operare con risorse economiche ed umane particolarmente significative.

Come già accennato per alcuni aspetti, il 2013 vedrà un'evoluzione notevole dello scenario politico ed istituzionale, per almeno tre specifici aspetti:

- le elezioni politiche di primavera
- le elezioni regionali anticipate
- il riordino delle Province.

**Le elezioni politiche** tenteranno di "riportare al Governo la Politica", dopo la fase "tecnica" dedicata alla messa in sicurezza del bilancio dello Stato ed alla ricostruzione della credibilità del "sistema Italia" sui mercati internazionali e presso la Comunità Europea. Già nelle attese verso i "tecnici" e a maggior motivo in quelle connesse agli esiti elettorali e alla politica economica dei prossimi mesi le imprese auspicano che dopo la fase del "rigore" nei conti pubblici si possa davvero passar a quella della crescita.

E' difficile ad oggi prevedere se le elezioni di primavera consegneranno al Paese una maggioranza di Governo in grado di varare un'efficace politica economica per la "crescita". Stando al dibattito in corso, alle incertezze sul quadro delle alleanze, alle contraddizioni in esser fra possibili alleati, all'auspicio di alcune forze politiche per una qualche forma di "Monti bis", sembra oggettivamente poco probabile un esito "forte", senza tensioni e in grado di attivare velocemente interventi per la crescita. Al tempo stesso si può ritenere che le misure del rigore sono ormai attive e definite e, qualunque sia il Governo dopo le elezioni, ci saranno condizioni indubbiamente più favorevoli per interventi sul fronte della crescita.

Anche **sul versante regionale** non mancano gli elementi di incertezza. A pochi giorni dallo scioglimento del Consiglio Regionale è ancora totalmente incerto il quadro delle possibili alleanze elettorali e dei conseguenti margini di discontinuità rispetto al passato. A fronte in ogni caso di cambiamenti significativi sia al livello politico che gestionale, il Sistema camerale lombardo dovrà dedicare una forte e costante attenzione al tema della riconferma di positivi rapporti con Regione Lombardia, consolidando una prassi coerente con le reciproche funzioni istituzionali, in particolare in materia di sviluppo delle imprese e dei territori. Gli strumenti delle deleghe e dell'Accordo di Programma restano fondamentali nel favorire una efficace logica di sistema che consenta, a maggior motivo in questa lunga fase di scarsità delle risorse, di concentrare interventi ed azioni su priorità condivise e strategiche che favoriscano la crescita competitiva delle imprese e dei territori.

Sempre nel corso del 2013 si concretizzeranno gli effetti del **riordino delle Province** che dovrebbe trovare il suo definitivo assetto normativo entro fine anno. Al momento della stesura di questo documento ancora non sono noti gli orientamenti definitivi del Governo, anche se sono stati anticipati i probabili contenuti di un Decreto legge che riconfermerebbe la rigida applicazione dei due parametri necessari per la sopravvivenza delle Province (2.500 Km<sup>2</sup> di superficie e 350.000 residenti) e il commissariamento di tutte le Province (anche quelle che restano con i confini precedenti) già a metà 2013.

Gli effetti sul Sistema camerale sono di duplice natura: da un lato, alcune Camere dovranno rapportarsi ad una diversa aggregazione territoriale e comunque tutte le Camere vedranno "nuove Province" in termini di modifiche delle funzioni e diversa rappresentanza politica (elezione di secondo livello del Presidente e del Consiglio); dall'altro, anche per le Camere (come per altre istituzioni e strutture pubbliche storicamente articolate a livello provinciale) si porrà il problema di un riordino finalizzato al massimo di efficacia ed efficienza e ad un assetto territoriale funzionale in sé e in relazione agli altri Enti e soggetti operanti sul territorio. Proposte proprie di "autoriforma" o interventi governativi diretti potrebbero a breve determinare un "riordino" delle Camere con caratteristiche ad oggi scarsamente prevedibili se non nel solco sostanziale del riordino delle Province. A fronte infatti di tesi che propendono per una sostanziale sintonia con il riordino delle Province, altre ipotesi sottolineano la specificità dell'autonomia funzionale camerale come elemento sufficiente ad ipotizzare soluzioni e confini diversi. Al momento della stesura di queste Linee è aperta la discussione negli Organi nazionali del Sistema camerale.

**Un Sistema camerale sempre più integrato nell'interesse delle imprese**

In attesa della possibile evoluzione normativa (supportata da una proposta di autoriforma o come iniziativa governativa), resta comunque priorità condivisa del Sistema camerale, e non solo lombardo, quella di un forte e significativo processo di "associazione di servizi" per garantire non solo servizi più efficienti e riduzione dei costi, ma anche una maggiore efficacia e la diffusione a tutti i territori delle prassi e delle esperienze migliori per le imprese.

Si tratta di un obiettivo strategico fortemente condiviso, ma non di immediata e banale attuazione: richiede infatti un'analisi attenta della situazione in essere e delle diverse soluzioni organizzative adottate nel tempo dalle singole Camere. Ma resta la strada lungo la quale proseguire, a partire da alcune funzioni prioritarie già individuate in Lombardia e sulle quali si sta già lavorando:

- funzioni di approvvigionamento (acquisti e gare), nelle quali recuperare il massimo di vantaggi di scala
- funzioni anagrafico-certificative, che occupano una quota rilevante del personale e possono ricavare effetti benefici da processi di riorganizzazione efficiente delle attività di back office
- la gestione del personale nei suoi vari aspetti sia amministrativo-contabili che normativi e contrattuali
- una gestione omogenea, proporzionata e non inutilmente penalizzante delle attività sanzionatorie, anche da prevenire con adeguati servizi informativi alle imprese
- l'utilizzo di una piattaforma telematica comune per la gestione di servizi on line e di attività promozionali rivolte alle imprese (bandi, comunicazioni, servizi...).

Obiettivo strategico di Unioncamere Lombardia nel programma di attività del 2013 è dunque supportare attivamente le Camere nella costruzione di servizi associati che rispondano all'esigenza di recuperare efficacia ed efficienza nelle attività e servizi erogati. Una forte attenzione alla riduzione dei costi e alle economie di scala deriva sia da un sicuro scenario di riduzione delle risorse disponibili, sia dalla necessità di fornire alle imprese servizi sempre più "on line", che eliminino o riducano drasticamente il tempo che le imprese devono dedicare agli adempimenti burocratici, oltre che dalla opportunità di trasferire il più possibile risorse dalle attività di funzionamento a quelle di promozione della competitività delle imprese e dei territori.

**Competitività delle imprese e dei territori come obiettivi strategici permanenti supportati dall'AdP e dalle azioni di sistema**

Se quello dei servizi associati è obiettivo strategico e prioritario del Sistema camerale per il 2013, non possono che riconfermarsi come obiettivi strategici permanenti, nel quadro delle tendenze economiche in atto, quelli del favorire e supportare il recupero di competitività delle imprese e dei territori.

A fronte di una domanda mondiale comunque in crescita e probabilmente in ulteriore ripresa proprio dal prossimo anno, sarà determinante per l'entità e la tempistica della ripresa dell'economia lombarda il saper cogliere da subito le opportunità offerte dai mercati internazionali, sia rafforzando la capacità di esportare e di essere attivamente presenti nelle aree europee ed extraeuropee, sia consolidando la capacità di attrazione dei territori della Lombardia.

In entrambi i casi sono necessari interventi di sistema sempre più qualificati ed orientati a favorire i processi tra loro correlati di innovazione, internazionalizzazione e valorizzazione delle risorse umane (tre variabili determinanti per la competitività delle imprese), favorendo anche fattori come l'aggregazione fra imprese, l'accesso al credito e la semplificazione, che diventano quasi pre-requisiti per lo sviluppo della competitività (nella seconda e terza parte di queste Linee di attività sono sviluppati i temi strategici e i principali progetti correlati).

Ruolo dell'Unione Regionale in questo quadro è quello di supportare le Camere da un lato nel fornire risposte di sistema alle imprese lombarde, valorizzando le esperienze migliori e incrementando la capacità promozionale sui territori, dall'altro, nel rilanciare la logica dell'Accordo di Programma per la Competitività evitando il più possibile che la "pausa elettorale" si traduca in un blocco sostanziale dei progetti e delle attività comuni a Regione, Camere, mondo associativo ed altri soggetti economici ed istituzionali.

In sei anni l'Accordo di Programma ha attivato iniziative direttamente a favore delle imprese o dei territori per oltre 450 milioni di Euro, di cui più di 160 provenienti dalle Camere di commercio lombarde. Pur nelle difficoltà congiunturali e di riduzione della spesa pubblica, nei primi dieci mesi del 2012 sono state approvate iniziative per 73 milioni di Euro. Un concreto esempio di logica di sistema e di fattivo supporto alle imprese e ai territori che non deve essere interrotto dalle discontinuità politiche ed amministrative.

Unioncamere Lombardia e Camere di commercio lombarde manterranno e rafforzeranno anche nel 2013 questa premiante logica di sistema, al proprio interno e nei rapporti con le altre Istituzioni, Regioni in primis, e con il mondo Associativo.

## Accordo di programma 2010-2015 per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo fra Regione Lombardia e Sistema camerale lombardo

### Obiettivi

“Regione Lombardia e Sistema camerale lombardo, condividendo la necessità di massimizzare l’efficacia dei propri interventi a favore dello sviluppo competitivo del sistema economico lombardo, si pongono l’obiettivo di costruire un quadro strategico-programmatico comune al fine di incrementare le sinergie nonché di realizzare una addizionalità delle risorse messe a disposizione dai rispettivi sistemi, per ottimizzare la capacità di intervento e l’attrazione di risorse esterne” (Articolo 1)

### Durata

L’accordo rimane in vigore sino al 31 dicembre 2015

### Organi

**Collegio di indirizzo e di sorveglianza:** presieduto dal Presidente della Giunta regionale e composto “dagli Assessori regionali competenti e dai 12 Presidenti delle Camere di Commercio lombarde” (art.5) è l’organo di governo dell’Accordo

**Segreteria tecnica:** composta da un massimo 6 rappresentanti della Regione e 6 del Sistema camerale lombardo, opera a supporto delle funzioni di indirizzo e sorveglianza del Collegio e si avvale dei Comitati tecnici di gestione (art.6)

**Comitati Tecnici di gestione:** uno per ogni Asse, composti dai responsabili d’Asse e da rappresentanti dei due sistemi, supportano la Segreteria Tecnica sia in fase preparatoria che di gestione e monitoraggio delle iniziative (art.7)

### Piani finanziari 2006-2012 (milioni di Euro)

	2006-2009	2010	2011	2012	Totale
Regione	152,388	35,115	41,735	39,235	268,473
Camere	114,888	30,665	36,000	31,417	212,970
Altri soggetti	11,128	0,220	9,216	2,314	22,878
<b>Totale</b>	<b>278,404</b>	<b>66,000</b>	<b>86,951</b>	<b>72,966</b>	<b>504,321</b>

### Assi di intervento: attuazioni 2006-2012 (milioni di Euro)

(ottobre 2012)

Assi	Risorse su iniziative approvate	% di attuazione
1 – Competitività delle imprese	299,680	86,8%
2 – Attrattività e competitività dei territori	90,913	110,5%
3 – Microimpresa e artigianato	61,988	99,8%
<i>Azioni di accompagnamento (2010)</i>	0,030	0,2%
<b>Totale</b>	<b>452,611</b>	<b>89,7%</b>

## 2. PRIORITA' STRATEGICHE

### 2.1 Sviluppo di servizi associati

#### **Autoriforma del sistema camerale lombardo e servizi associati**

Il Sistema camerale lombardo segue con attenzione il dibattito in corso sul ridisegno dei livelli territoriali di governo e di amministrazione, avviato dalla messa in discussione delle Province, ma che coinvolge man mano altre funzioni pubbliche, riverberandosi di fatto anche sull'istituzione camerale. Per quanto le Camere non abbiano nella dimensione territoriale il proprio fondamento istituzionale, è evidente infatti che i temi di fondo che animano i processi in atto e il dibattito che li accompagna (la ricerca di dimensioni ottimali per l'esercizio di funzioni pubbliche, il recupero di efficienza ed efficacia da parte dell'intero sistema pubblico ecc.) forniscono imprescindibili riferimenti anche per l'azione del Sistema camerale lombardo.

Valorizzando la propria natura di rete, il Sistema camerale lombardo ha posto con forza al centro dei propri orientamenti strategici il tema dei "servizi associati" fra le Camere, avviando la sperimentazione di soluzioni volte a conseguire economie di scala e maggiori livelli di efficienza ed efficacia nella propria azione: dalla creazione del servizio associato in tema di informazione giuridica e assistenza legale alle sinergie realizzate in tema attività metrica, informazione economica, iniziative di formazione (rivolte, ad esempio in tema di SUAP, anche ai soggetti del territorio), servizi on-line, gestione telematica dei bandi, ecc.

Il nucleo di materie che la riforma della 580 ha posto alla base dello sviluppo di servizi associati fra le Camere di Commercio, cioè, ha definito per il Sistema camerale lombardo il punto d'avvio di più ampio processo di "autoriforma" che, *oltre* gli obblighi fissati per materia e dimensione dalla legge, punta alla definizione di nuovi assetti "ottimali" per l'esercizio delle proprie funzioni istituzionali di sostegno alla crescita dei sistemi economici locali. Una sfida, questa, che certamente guarda oggi anche agli sviluppi del processo di riordino in atto per le Province (ad esempio, sul piano dell'adeguamento o meno dei "confini" delle Camere lombarde), ma che trova alimento soprattutto dalla considerazione di "quali" Camere – più che "quante" – affiancare oggi alle imprese quale fattore propulsivo dello sviluppo.

#### **Un Sistema a rete che coniuga efficienza, efficacia e vicinanza alle imprese**

In questa prospettiva, la scommessa per le "nuove" Camere è sì quella della razionalizzazione di strutture e attività, ma è soprattutto quella di essere soggetti sempre più vicini alle imprese, incrementando la quota di risorse (economiche, umane e di servizio) destinate alla crescita e allo sviluppo delle imprese e dei sistemi economici locali; servizi che, per essere

erogati in modo efficace e qualificato, richiedono spesso una scala dimensionale adeguata, anziché la frammentazione delle strutture.

Valorizzando una logica propriamente di "rete", si delinea in tal modo un profilo di crescita per il Sistema camerale lombardo che vede nodi o "terminali" il più possibile presenti sui territori nelle funzioni di supporto alle imprese, e servizi interni e di gestione razionalmente riorganizzati agli opportuni livelli (anche regionali o nazionali) di efficienza e di efficacia. Certificati e atti amministrativi, ad esempio, possono essere garantiti da una piattaforma telematica regionale o nazionale, così come altre essenziali funzioni di gestione interna possono associarsi a livello regionale o comunque sovra-camerale. Al contrario, le attività di "ascolto" delle imprese e delle loro esigenze, così come i servizi di promozione della competitività, non possono che esplicarsi tramite significativi presidi sul territorio, offrendo essenzialmente capacità d'ascolto delle esigenze del mondo imprenditoriale e associativo locale e coerenti servizi per la competitività di imprese e territori.

**Non solo servizi  
ma funzioni  
associate**

A partire da questi assunti, il Sistema camerale lombardo ha avviato un percorso di lavoro volto alla concreta identificazione delle "funzioni associabili" fra le Camere lombarde, focalizzando in particolare attività che godono di elevate economie di scala o che richiedono omogeneità di orientamento a livelli territoriali superiori; si tratta sia di funzioni interne e di gestione, sia di attività promozionali oggi attribuite ad Aziende Speciali. La "associazione di funzione" può avvenire presso una singola Camera di Commercio, chiamata a svolgere tale funzione per tutto il sistema regionale o per un gruppo di Camere, potendo nel contempo valorizzare, in una efficiente logica di rete, le professionalità presenti nelle singole Camere.

La riflessione sin qui sviluppata ha delineato un primo nucleo di funzioni interne e di gestione "associabili"; in ipotesi:

- gestione della funzione giuridico/legale interna (per la quale è già in atto una forma di coordinamento regionale) e della rete di consulenti, consentendo in tal senso di affrontare in modo univoco l'acquisizione di pareri utili a tutte le Camere
- funzione approvvigionamenti, dove la gestione associata permette non solo di attivare economie di scala, ma di concentrare anche in un nucleo specializzato le complesse attività di gestione delle gare e di selezione dei fornitori e di condividere le esperienze nell'utilizzo delle piattaforme informatiche per gli acquisti
- gestione del personale: la funzione associata, in questo caso, sarebbe finalizzata non tanto ai risparmi (comunque da perseguire e verificare) su procedure contabili, quanto alla gestione complessiva dei contratti di lavoro, della loro applicazione e interpretazione, del contenzioso, del ciclo delle performance come pure dei temi rilevanti della

formazione interna

- tenuta del Registro imprese: si tratta di una funzione particolarmente significativa e delicata, la cui unificazione presenta difficoltà anche di natura giuridica da analizzare adeguatamente; associare tale funzione - in ogni caso - consentirebbe non solo maggior efficienza e risparmio di costi, ma soprattutto uniformità di comportamenti e maggior chiarezza e semplificazione per le imprese e gli operatori lombardi
- sono pure da valutare i positivi effetti della funzione associata per specifiche attività contabili-amministrative, di regolazione del mercato e di gestione dei servizi anagrafico-certificativi.

Una più razionale dimensione regionale appare praticabile anche per alcuni servizi promozionali tipicamente attribuiti alle Aziende Speciali, o alle Società consortili, a partire dalla valorizzazione e integrazione quelle esistenti e mettendole a disposizione di tutto il Sistema camerale regionale (e in alcuni casi nazionale); in particolare:

- Digicamere - ormai partecipata da quasi tutte le Camere lombarde - potrebbe diventare il gestore della piattaforma informatica comune, di servizi e attività di natura tecnico-informatica, di integrazione con le attività di Infocamere, di servizi di contact center, anche in termini "personalizzati", o comunque adeguati, rispetto alle esigenze di ogni Camera
- una partecipata unica come strumento attuativo delle politiche per la promozione e lo sviluppo internazionale delle imprese; politiche e scelte strategiche resterebbero evidentemente in capo agli Amministratori di ogni Camera, mentre l'unificazione dei servizi consentirebbe di accrescere l'efficienza e risparmiare risorse
- una partecipata per la formazione all'imprenditorialità.

E' da valutare l'opportunità o meno di partecipare anche per altre funzioni (innovazione, regolazione del mercato, ecc.), sempre partendo dalla valorizzazione delle esperienze già esistenti nei territori; così come sono da verificare le modalità giuridico-funzionali per la gestione associata di alcune attività e per il funzionamento delle eventuali società partecipate.

Attraverso il progetto "Vicini alle imprese" proseguirà l'attenzione alla valorizzazione dei servizi promozionali rivolti alle imprese, favorendo una rete che coinvolga il mondo associativo e professionale nelle attività finalizzate a portare "nelle imprese" informazioni e proposte per lo sviluppo competitivo.

## 2.2 Sviluppo della competitività d'impresa

Il permanere della difficile situazione di crisi impone di sviluppare al massimo la capacità di produrre iniziative vicine alle esigenze delle imprese e, nello stesso tempo, di estendere al maggior numero di esse la possibilità di parteciparvi, acquisendo come priorità strategica del sistema la necessità di allargare il numero degli utilizzatori, con particolare attenzione a quei soggetti che, pur avendone le potenzialità, non hanno mai incrociato le opportunità a vario titolo offerte. Inoltre è sempre più necessario tenere presente che occorre essere attrezzati e pronti a cogliere i segnali di ripresa, per essere vicini a quelle imprese che "guardano avanti" e che della crisi hanno saputo cogliere anche le opportunità. Altro punto essenziale è, a fronte di una disponibilità di risorse non elevate, l'individuazione delle priorità, avendo chiaro che la competitività delle imprese passa soprattutto per internazionalizzazione, innovazione e accesso al credito.

Vanno altresì colti gli stimoli che nascono dai vari provvedimenti governativi dedicati allo sviluppo e che indicano alcune linee prioritarie e temi con i quali occorre confrontarsi e cercare di fare sinergia.

La capacità di ascolto degli imprenditori e delle imprese e la concretezza delle misure proposte sono aspetti essenziali dell'iniziativa camerale. Esempio, sotto questo profilo, è da considerare l'esperienza realizzata nel corso del 2012 con il *Laboratorio SBA Lombardia*, che - attraverso la realizzazione di focus group territoriali dedicati ai temi centrali della competitività - ha permesso di definire proposte e specifiche azioni di supporto per le MPMI lombarde, a partire dall'ascolto delle esperienze e dei suggerimenti delle imprese e dalla raccolta degli spunti offerti direttamente dai destinatari finali degli interventi realizzati dal Sistema camerale.

In questa stessa direzione si muove l'iniziativa di *Lombardia Business*, primo esperimento camerale di social network dedicato agli imprenditori, dove è possibile interagire, portare contributi, commenti, esperienze e cercare collaborazioni e partenariati. I risultati dei primi mesi di operatività sono sicuramente sorprendenti, con oltre 2.500 imprenditori registrati e più di 80 gruppi di discussione costituiti. Si tratta di una nuova forma di dialogo e comunicazione che "sfida" positivamente la nostra capacità non solo di proporre modelli e tecnologie innovative, ma anche di saperne fare un uso appropriato, per accrescere le nostre possibilità di essere parte di una community dove, ognuno con il proprio ruolo, opera per favorire il business delle imprese. Si devono ancora esplorare e scoprire fino in fondo le potenzialità di questo strumento che nel 2013 punta a svilupparsi ulteriormente in qualità e quantità.

**Internazionalizzazione**

Accanto a queste iniziative di ascolto e dialogo diretto con le imprese restano fondamentali l'interlocuzione ed il confronto continuo con le organizzazioni di rappresentanza.

Il tema dell'internazionalizzazione delle imprese è di assoluta rilevanza strategica, avendo ampiamente dimostrato ormai che le imprese che meglio hanno retto l'urto della crisi sono proprio quelle caratterizzate da una forte propensione a operare sui mercati esteri. La globalizzazione dei mercati offre nuove opportunità d'affari alle PMI che solo parzialmente vengono colte, in quanto la loro attività export è in larga misura frutto di contatti "spot" con i clienti e non di una strategia che permette all'azienda di individuare i mercati esteri prioritari per consolidare e sviluppare l'export. D'altra parte la realtà lombarda, mediamente meglio internazionalizzata di altre regioni italiane, è composta da oltre il 90% d'impresе con meno di 10 addetti, con evidenti difficoltà ad operare direttamente sui mercati esteri.

Si tratta quindi di mettere in campo risposte "adatte" a queste imprese, avendo peraltro ben chiaro che esistono potenzialità inesprese e capacità imprenditoriali da valorizzare, ma anche limiti o, semplicemente, propensioni verso i mercati locali che rendono problematico il processo di internazionalizzazione.

In questo quadro può assumere importanza la capacità di spostare l'asse dell'attenzione dal livello delle singole imprese al livello delle reti o delle filiere, mettendo in campo progetti complessi e duraturi che coinvolgano una pluralità di imprese. Non è trascurabile, del resto, il fatto che numerose reti costituite nell'ambito del progetto ERGON abbiano come finalità fondamentale proprio l'approccio a nuovi mercati.

Nello sviluppo delle iniziative d'internazionalizzazione del Sistema camerale possono essere assunti come validi punti di partenza gli obiettivi già fissati nel 2012, ovvero:

- accentuare il ruolo e la riconoscibilità della rete camerale con la predisposizione di un programma di rete
- utilizzare meglio il know how, le competenze e le strutture di cui dispone il sistema, soprattutto le Aziende speciali
- migliorare il *front office* camerale nei confronti delle imprese del territorio, con una più intensa attività rivolta ad avvicinare le imprese con le migliori potenzialità
- allargare la platea delle imprese che intraprendono percorsi di internazionalizzazione.

Questi obiettivi di fondo saranno ulteriormente declinati nel 2013, anche con alcune novità; in particolare:

- introdurre più iniziative di *incoming* a livello regionale, tenendo conto che per le MPMI, perlomeno all'inizio, è più facile muoversi in un territorio conosciuto piuttosto che

all'estero; spesso, poi, l'opportunità di mostrare la propria azienda e la qualità del proprio lavoro fornisce al possibile cliente un'immagine migliore rispetto a quella che può essere fornita in una fiera

- sperimentare iniziative promozionali di rilievo regionale, frutto della collaborazione tra Camere e Aziende speciali
- proporre iniziative più complesse, possibilmente assistite da finanziamenti a tasso agevolato, rivolte specificamente a reti e filiere.

Nell'ambito delle iniziative da realizzare, riveste un ruolo del tutto centrale anche nel 2013 il *bando voucher*, che riscuote successo e apprezzamento da parte dei beneficiari e delle Associazioni di rappresentanza. Mantenendo la fondamentale struttura del bando, saranno introdotti miglioramenti volti ad accrescere la qualità dei servizi e ad allargare la platea degli utilizzatori.

Si prevede altresì l'avvio - da parte delle Camere e delle Aziende speciali del sistema- di un programma sperimentale per mirate iniziative di *incoming* e *outgoing*, capaci di coinvolgere un significativo numero di imprese. Lo sviluppo di tale programma, da confrontare con i mondi associativi, sarà anche l'occasione per sperimentare sul campo nuove modalità di collaborazione tra i diversi attori del Sistema, propedeutiche a forme più strutturate di aggregazione. Le iniziative individuate saranno oggetto di confronto anche con Regione Lombardia ed eventuali altri soggetti, sia per proporre collaborazioni in ambito AdP, sia - più in generale - per favorire una circolazione "ampia" di informazioni, che non solo eviti duplicazioni e sovrapposizioni, ma favorisca anche il rafforzamento di logiche operative proprie di un sistema collaborativo, abituato a creare sinergie e relazioni.

Anche per il 2013 Unioncamere Lombardia coordinerà inoltre alcune iniziative promosse insieme alle Camere e costituenti una parte significativa del programma di rete camerale; fra queste: il progetto LET, rivolto ad attività di coaching per imprese neoesportatrici; Lombardia Point e Lombardia Business, con le connesse attività di consulenza e informazione; Promozione agroalimentare; Invest in Lombardy, per l'attrattività degli investimenti esteri in Lombardia; le attività di informazione sui mercati con Mercato Globale e la newsletter Infoexport; il sostegno all'internazionalizzazione delle imprese matricola, attraverso la partecipazione a fiere internazionali in Lombardia da realizzare in collaborazione con Regione Lombardia e Fiera Milano.

## Innovazione

L'innovazione resta un fondamentale pilastro della competitività, che insieme alla qualità determina buona parte del valore aggiunto che consente la penetrazione dei mercati internazionali e, quindi, costituisce anche una prioritaria leva di sviluppo dell'internazionalizzazione.

L'innovazione richiede indubbiamente ingenti investimenti, ma anche risorse umane adeguatamente preparate e diffuse nel sistema della ricerca e delle imprese. Da questo punto di vista, nell'ambito dell'Accordo di Programma con Regione, è stato promosso un bando tendente principalmente a incoraggiare l'innovazione – tecnologica, ma non solo - da un lato con contributi volti ad acquisire consulenze esterne, dall'altro ad incentivare l'inserimento stabile in azienda di competenze qualificate che possono contribuire a dotare le aziende, soprattutto le micro e piccole, di quelle figure professionali indispensabili per approcciare in maniera sistematica ed "attiva" il tema dell'innovazione.

Resta aperto il problema, che molto realisticamente riguarda soprattutto le imprese più strutturate, che già svolgono attività di ricerca e sviluppo anche se non formalizzata, di realizzare interazioni dirette con Università e centri di ricerca. Queste imprese generalmente vedono le Università e gli altri Centri di ricerca come istituzioni pubbliche dotate di risorse tecnologiche e umane a loro potenzialmente utili, ma di difficile accesso. Molto raramente queste istituzioni vengono percepite come potenziali partner per un percorso innovativo. Spesso è la scarsità delle competenze tecnologiche interne, la scarsa presenza in azienda di laureati e tecnici, a rendere complicato il dialogo, così come, sull'altro versante, spesso vi è una scarsa attitudine a confrontarsi con un tessuto imprenditoriale diffuso di piccole e medie imprese. Nell'ambito delle attività condotte sul territorio per il Laboratorio Sba Lombardia è stata illustrata l'esperienza della rete tedesca Steinbeis, composta da oltre 5.000 professori universitari e tecnici. In questo caso, l'approccio prevede che il ricercatore si metta in relazione con l'impresa per valutare la domanda di innovazione e la sua fattibilità, rovesciando di fatto i parametri del rapporto, impostato più sulla soluzione dei problemi "pratici" posti dalle imprese che sull'analisi "astratta" volta a individuare il posizionamento tecnologico. Un approccio, questo, sicuramente interessante e da valorizzare anche nei confronti delle MPMI lombarde.

## Reti

Le MPMI hanno colto il ruolo che possono giocare le reti - e in particolare quelle formalizzate attraverso il contratto di rete - come strumento per migliorare la propria competitività. Le reti, infatti, possono rappresentare una via per superare il gap dimensionale delle micro e piccole imprese nell'affrontare processi di internazionalizzazione e innovazione.

L'esperienza fatta in Lombardia con il programma ERGON può rappresentare una best practice, vista la quantità e la qualità delle domande presentate. Nel 2013 si insisterà su questa strada riproponendo un programma simile, dotato di adeguati finanziamenti, e prevedendo una modalità d'intervento che, oltrepassando la fase di start up della rete, l'accompagni nei passaggi successivi fino al suo consolidamento.

**Start up innovative**

Anche negli ultimi provvedimenti governativi viene prestata grande attenzione a favorire la nascita e la creazione di start up innovative. Un apposito gruppo di lavoro istituito presso il MISE ha messo a punto una serie di proposte volte a garantire la creazione di un ambiente favorevole alla nascita di queste imprese, che possono rappresentare un'interessante opportunità per giovani, spesso con un livello di formazione elevato, quale alternativa al loro trasferimento all'estero, così come un'utile "leva" per generare flussi di ritorno per chi ha potuto costruirsi esperienze formative e imprenditoriali in contesti generalmente più favorevoli alla creazione d'impresa.

Il Sistema camerale lombardo da tempo opera con iniziative che vanno in questa direzione, come il progetto START o le favorevoli condizioni di accesso al credito inserite, grazie all'apporto camerale, nel contratto tra Federfidi Lombarda ed il FEI- Fondo europeo degli investimenti. Per il 2013 non solo andranno rafforzate queste misure, ma saranno integrate anche con nuove opportunità di intervento.

**Accesso al credito**

Nel corso degli ultimi anni il Sistema camerale lombardo ha proposto apprezzate iniziative per l'accesso al credito da parte delle imprese. Proprio su questo terreno le Camere lombarde hanno saputo porsi come un unico Sistema, mettendo a disposizione risorse significative e aprendosi alla collaborazione con banche e Confidi. Ricordiamo le oltre 13.000 operazioni per quasi un miliardo di euro di finanziamenti garantiti con l'operazione Confiducia, e il progetto Sbloccacrediti, chiuso anticipatamente per il gran numero di domande pervenute, che hanno portato al rapido esaurimento delle risorse disponibili.

Su questo terreno sono già state avviate due nuove iniziative, che dispiegheranno i propri effetti soprattutto nel 2013: Confidi International e la partecipazione alla costituzione del fondo di garanzia per la gestione del contratto Federfidi/FEI-Fondo europeo degli investimenti. In questo caso l'apporto economico del Sistema camerale ha consentito di attrarre a beneficio delle imprese lombarde altrettanto significative risorse europee. Da rimarcare anche l'impegno delle singole Camere, soprattutto nel sostegno ai fondi rischi dei Confidi e nell'abbattimento del costo dei finanziamenti.

Tutte queste iniziative si muovono su una linea di impegno di consolidata rilevanza per il Sistema camerale lombardo, specie nel campo della garanzia, che offre un importante effetto leva e resta comunque uno dei bisogni più sentiti dalle micro e piccole imprese. Meno attrattivi, e in qualche caso sperimentati con scarso successo, sono stati gli interventi volti alla patrimonializzazione delle imprese: eppure la scarsità di mezzi propri di fronte a un accesso al credito bancario più complesso richiederebbe di mettere in campo azioni e strumenti che consentano alle imprese di disporre di risorse non a debito, attraverso lo sviluppo del mercato del private equity, del quasi

equity e dei prestiti partecipativi. Occorre altresì prendere spunto da alcune best practices esistenti per favorire la messa in campo di strumenti quali bond territoriali per aggregare risorse pubbliche e private, finalizzate al rilancio di specifici territori o di filiere di produzione, per avviare un percorso virtuoso che stimoli i territori ad investire su se stessi e quindi sugli specifici fattori critici di competitività che li caratterizzano.

## 2.3 Sviluppo della competitività e dell'attrattività dei territori

### **Nuovi assetti territoriali, nuove risposte per cogliere le opportunità nei mutamenti in atto**

L'impatto della crisi italiana ed europea sui sistemi economici locali sta portando a un ripensamento dei livelli e delle competenze territoriali, con la ridefinizione di ambiti, funzioni e ruoli delle strutture amministrative e di rappresentanza che coinvolgerà direttamente per il 2013 anche il Sistema camerale lombardo nelle sue attività di sostegno alla competitività dei territori. I nuovi assetti saranno dettati non solo dalle nuove regole, ma anche dalla capacità di risposta del tessuto imprenditoriale e delle Camere di Commercio, per fare il salto di qualità che le circostanze impongono.

L'azione per il 2013 dell'Unione regionale e del Sistema Camerale lombardo interpreterà il proprio ruolo in funzione di adattamento a questa fase di cambiamento - che si innesta sulle funzioni assegnate alle Camere dalla legge di riforma - passando necessariamente dal recupero delle radici originarie delle Camere stesse: vicinanza al sistema territoriale per interpretarne le esigenze e accompagnarne lo sviluppo.

È dal territorio infatti che nascono le istanze degli attori economici - che in questo crescono e si riconoscono - per essere raccolte e veicolate verso uno sviluppo armonico delle dimensioni economica, sociale e ambientale dei territori.

### **Un nuovo modello lombardo di servizi alle imprese**

Il riordino reso necessario dai provvedimenti legislativi può costituire così un'opportunità unica per ridefinire e modernizzare il sistema dei servizi alle imprese nel suo complesso, dando vita a un nuovo modello lombardo di rete per una più fluida, efficiente ed economica erogazione dei servizi pubblici locali, che sappia dare una forte spinta alla semplificazione e alla competitività in Lombardia. Anche le Camere di Commercio, in questa fase di diffusa difficoltà economica, sentono infatti la responsabilità di sviluppare i propri processi di efficienza con aggregazioni funzionali - laddove possibile e opportuno - per recuperare risorse impegnandosi a fornire un servizio migliore alle imprese.

Questo nuovo modello per i servizi pubblici locali alle imprese - incentrato sulle specifiche dei territori e condiviso in rete tra le Camere di Commercio e gli altri attori pubblici - può confermare le Camere nel loro ruolo insostituibile di garanti del rispetto delle regole di mercato.

### **L'Asse 2 dell'AdP Competitività e il ruolo delle Camere**

L'Accordo di Programma per la Competitività con Regione Lombardia, le alleanze territoriali e provinciali, i progetti condivisi sono solo alcune delle modalità con cui il sistema camerale riesce a operare dinamicamente sul territorio, in una geometria variabile tagliata sulle esigenze reali delle imprese.

**Le risposte di rete**

Il percorso degli ultimi anni ha visto infatti le Camere lombarde confrontarsi per mettere in comune risorse, competenze, servizi e bandi di supporto allo sviluppo territoriale. Si tratta ora di completare questo processo per mettere finalmente la Lombardia al passo degli altri territori economici più evoluti al mondo – con i quali compete e si confronta costantemente – valorizzando l'efficienza che le Camere lombarde hanno saputo conseguire per metterla al servizio delle imprese lombarde.

Per cogliere questi spazi di azione, ma ancor di più per essere vicini alle imprese in questo momento di evoluzione storica degli assetti territoriali, il Sistema camerale lombardo può agire su tre linee di fondo:

- valorizzare e condividere le esperienze di eccellenza che lo stesso Sistema ha saputo generare e sviluppare, nella ricerca di un supporto adeguato ai territori e alle imprese (in particolare dove questo ruolo si è innestato su politiche nazionali insufficienti o scarsamente focalizzate)
- accorpate e mettere in rete nuove azioni e funzioni per il territorio, investendo nelle capacità e nelle competenze distintive che ciascuna Camera sa esprimere, incoraggiando l'interdipendenza fra i servizi in luogo della concorrenza e valorizzando esigenze e competenze diffuse
- impostare e portare velocemente a regime l'organizzazione di nuove funzioni di servizio ai territori in tema di tutela e promozione del comparto agro-alimentare, valorizzazione del turismo, supporto all'attrattività e valorizzazione degli *asset* anche immateriali – *in primis* le competenze e le risorse umane – del territorio lombardo.

Le Camere di Commercio e l'Unione Regionale hanno saputo svolgere negli anni un insostituibile ruolo di ascolto, analisi e interpretazione delle esigenze territoriali per sintetizzarle e tradurle in azioni concrete, ruolo riconosciuto nell'ordinamento legislativo. Per questo anche l'integrazione dei servizi sul territorio, parlando una lingua alla portata delle imprese, semplice e comune a tutto il Sistema, può divenire un fattore essenziale di rafforzamento della fiducia, a supporto del corretto andamento del mercato per essere più competitivi, in contrasto con la sensazione di distanza che spesso accompagna il rapporto delle imprese con le istituzioni.

**Trascendere i confini amministrativi per servire le imprese**

L'ottica con la quale il Sistema camerale lombardo si confronta con le nuove dinamiche fa necessariamente riferimento alla distribuzione geografica delle attività produttive, che a volte mal si concilia con i confini amministrativi ereditati nel tempo.

In attesa di una più chiara definizione degli assetti territoriali e compatibilmente con il quadro normativo ancora in via di assestamento, potranno trovare razionale dimensione locale,

sovra-provinciale e regionale le funzioni che godono di elevate economie di scala e richiedono omogeneità di orientamento ed erogazione a livello regionale. Da sempre infatti le Camere lombarde collaborano per servire il sistema economico e le imprese in modo coerente, efficace e omogeneo, valorizzando le migliori esperienze per ampliarle e diffonderle.

L'esperienza dell'Accordo di Programma per la competitività – unica in Italia nel suo genere – ha costruito il necessario piano di riferimento culturale e organizzativo nel Sistema camerale lombardo, abituando le Camere e tutti gli attori di sistema – locali, regionali e nazionali – a scambiarsi informazioni, condividere progettualità e operare in sintonia con la strategia di fondo di sostegno al territorio, costruendo le basi per questo nuovo agire condiviso.

**Politiche concrete  
per risultati  
nell'immediato**

In tempi critici le imprese chiedono politiche chiare e concrete per rafforzare la competitività in tutti i comparti. In particolare emerge l'utilità della collaborazione e interazione camerale con le imprese nei comparti commerciale e turistico, per i sistemi agroalimentari e negli ambiti d'intervento a più elevato impegno economico come il credito e le infrastrutture. Con risorse a disposizione sempre più scarse e crescenti vincoli di finanza pubblica, bisogna fare bene e selezionare gli interventi con rigore e attenzione.

La ripresa della competitività territoriale passa anche dalla capacità di saper ricollegare il territorio lombardo con le proprie vocazioni – aggregandone le tipicità e specificità – per dare massa critica alle caratteristiche che rendono la Lombardia unica al mondo per varietà, innovatività, "coolness" e capacità di guidare le opinioni del gusto mondiale per moda, design e tecnologia.

**Territori, mercati  
e culture**

Le attività di promozione territoriale di Unioncamere Lombardia per il 2013 puntano alla concretezza d'azione su tre linee di sviluppo, lungo le quali svolgere progettualità comuni di servizio alle Camere lombarde: territori, mercati e culture.

I territori stanno sperimentando un ripensamento delle priorità nello sviluppo delle connessioni per la mobilità di imprese e idee, reti telematiche e fisiche, trasporti su gomma, rotaia e aerei. Le infrastrutture possono così costituire un volano anticiclico per la ripresa che va ben oltre il pur necessario apporto di lavoro e risorse necessario.

I mercati forniscono alle imprese l'integrazione fiduciaria per consentire le relazioni economiche sul territorio: i compiti statutari camerali di verifica, controllo e vigilanza sui mercati, senza prescindere dalla tutela dell'ambiente e dalla coesione sociale, sono necessario integratore delle azioni di supporto alla competitività.

Le culture delle imprese che nascono e vivono in Lombardia -

contesto unico di collaborazione e interconnessione tra gli operatori economici - incoraggiano la creazione di valore immateriale per competere con successo, attirando le migliori risorse capaci di dare ulteriore spinta al "soft power" dell'economia lombarda e trattenendo i decisori e i migliori talenti.

**Expo 2015 per la Lombardia e per l'Italia**

Si avvicina anche a grandi passi la sfida di Expo 2015, dove il Sistema camerale lombardo è player imprescindibile: i temi sono i più rilevanti anche per l'economia lombarda e l'attenzione a questo evento lo ha posizionato come simbolo della capacità del territorio di dialogare a tutti i livelli. Per questo nel 2013 sarà costante l'azione di raccordo di Unioncamere Lombardia per ridare spinta ed entusiasmo al progetto Expo, contribuendo al suo successo in sinergia tra tutti i territori.

**Reagire alle difficoltà sull'esempio del territorio mantovano**

La Lombardia gode di un territorio forte, diversificato, capace di resistere alle sfide più difficili e di trovare al suo interno le risorse per riprendere a crescere. Ne è prova la reazione delle imprese e delle popolazioni del Mantovano dopo il sisma che ha colpito duramente cittadini e aziende nel maggio 2012. La cultura del lavoro e del saper fare ha portato a una immediata reazione per riprendere presto le attività, nonostante danni enormi.

In questo frangente è da rilevare come il Sistema camerale lombardo - con il raccordo regionale assicurato dall'Unione - abbia saputo agire con tempestività, efficacia e concretezza, dando concreto supporto alla Camera e attraverso essa alle imprese mantovane e al territorio.

Si tratta di prendere esempio e applicare lo stesso metodo anche al contesto di difficoltà economica e crisi diffusa nel quale si trova l'intera economia regionale e nazionale, per ridare vigore alla locomotiva trainante del sistema economico italiano, con determinazione e impegno.

### 3. PROGETTI E ATTIVITA'

#### 3.1 Semplificazione e modernizzazione della Pubblica Amministrazione

##### Servizi associati e modernizzazione della P.A lombarda

L'azione di Unioncamere Lombardia in favore della semplificazione e della modernizzazione amministrativa troverà, anche nel 2013, un fondamentale punto di snodo nelle attività condotte in partnership fra Sistema camerale lombardo e altri soggetti (in primis, Regione Lombardia, Amministrazioni centrali, Associazioni, Consorzi ecc.), volte complessivamente a migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi erogati, anche tramite la sperimentazione di nuove soluzioni organizzative, la condivisione di best practices e lo sviluppo dei rapporti istituzionali.

Centrali, in questo ambito d'azione, restano le specifiche funzioni di raccordo e di coordinamento svolte da Unioncamere Lombardia a supporto delle Camere lombarde, ambito in cui l'obiettivo dello sviluppo di servizi e funzioni associate sarà al centro di numerosi progetti e attività; fra questi:

- la pianificazione e gestione associata degli investimenti per l'avvio di servizi amministrativi on line, tema che ha visto realizzare una preliminare analisi di quantificazione dei risparmi ottenibili rispetto alla gestione tradizionale e che sarà sviluppato anche tramite uno specifico progetto presentato a valere sul Fondo di Perequazione 2010-2011
- il completamento di un'analisi sul dimensionamento delle singole Camere di Commercio in termini di costi delle risorse umane, di funzionamento e di promozione, per individuare alcune evidenze su economie e diseconomie di scala e proporre modalità di gestione associata
- azioni di accompagnamento e supporto alle Camere nella fase di avvio di servizi a gestione associata per iniziative di carattere promozionale (servizi on line, comunicazione integrata - Vicini alle Imprese, finanziamenti alle imprese ecc.) e nell'applicazione di modelli organizzativi in funzioni ritenute "associabili" (gestione delle risorse umane, approvvigionamenti, Registro Imprese e servizi anagrafici e certificativi)

Accanto a tali impegni, proseguiranno inoltre le azioni condotte in favore dell'ulteriore diffusione, entro il Sistema, di strumenti per l'informatizzazione di specifiche procedure; gli interventi del 2013, in particolare, verteranno su:

- dematerializzazione documentale (riduzione del consumo di carta, firma digitale, sistemi di conservazione a norma ecc.)
- informatizzazione di processi interni (delibere, richieste di

acquisto, pagamento fatture ecc.), fra cui quelli di approvvigionamento, con l'utilizzo dei servizi della Centrale di Acquisti regionale (SINTEL)

- sviluppo di strumenti e modalità organizzative del Codice dell'Amministrazione Digitale (D. Lgs. n. 82/2005), coordinato e aggiornato con le modifiche introdotte dal Decreto Legislativo 30 dicembre 2010, n. 235
- informatizzazione di processi a supporto dei procedimenti amministrativi interni all'Unione regionale (gestione iter determinazioni e standardizzazione della modulistica a supporto degli stessi), nonché razionalizzazione dei contenuti dei siti web di Unioncamere Lombardia.

Proseguiranno inoltre, sul piano "esterno", le attività condotte in partnership con altri soggetti istituzionali - in primo luogo Regione, Enti Locali e P.A. centrali - svolte a supporto di processi di semplificazione di "sistema" e nel cui ambito sono stati avviati in questi anni significativi progetti in tema - ad esempio - di diffusione della firma digitale sulla Carta Regionale dei Servizi, standardizzazione di modulistica e contrattualistica, interoperabilità tra MUTA e il Sistema camerale, SUAP, SCIA ecc.

In questo campo saranno individuati di nuovi temi di comune interesse per diffondere maggiori livelli di semplificazione e ottimizzazione dei servizi, puntando in particolare a:

- ottimizzare gli investimenti legati al SUAP, con l'obiettivo di creare il Fascicolo Impresa (garantendo la interoperabilità tra sistemi informativi)
- stimolare il ricorso a strumenti di decertificazione e favorire l'utilizzo dei dati sulle imprese in versione *open data*.

## **Vicini alle imprese**

Il progetto *Vicini alle Imprese* ha per scopo quello di realizzare un unico punto di accesso ai contenuti informativi delle Camere di Commercio lombarde per i servizi promozionali camerali sui temi inerenti l'internazionalizzazione, lo start-up d'impresa e i bandi e finanziamenti in modalità multicanale (web, contact centre e sportelli fisici).

Vicini alle imprese si propone quindi come strumento di gestione della conoscenza, promozione dei servizi e di relazione con l'utenza, utilizzabile contestualmente da tutte le Camere lombarde allo scopo di migliorare il servizio complessivo e abbattere i costi. Il progetto, a regime, si caratterizzerà anche per essere geograficamente vicino agli utenti, attraverso la creazione di una rete di partenariato territoriale in grado di diffondere in maniera più capillare la conoscenza delle iniziative e dei servizi promozionali promossi dalle Camere di Commercio che potrà vedere il coinvolgimento delle associazioni di categoria.

Le informazioni saranno erogate a distinti livelli di approfondimento: informazioni di base, fornite principalmente attraverso il web e/o il contact center, e di secondo livello, con consulenze specialistiche erogate direttamente dal personale delle Camere o da esperti.

Dopo aver concluso l'analisi e gestione delle fonti informative, definito le policy di gestione dei servizi e progettato la piattaforma tecnologica (attività realizzate nel 2012 e finanziato nell'ambito del Fondo di Perequazione 2009/2010) nel 2013 si provvederà ad avviare operativamente il progetto.

## 3.2 Internazionalizzazione

### Bando AdP internazionalizzazione 2013

Il bando rappresenta una delle iniziative più consolidate nel campo degli interventi condotti in questi anni da Sistema camerale e Regione per l'internazionalizzazione delle MPMI lombarde. Un rilevante numero di imprese ha potuto utilizzare le opportunità offerte da questo strumento, a dimostrazione della qualità di un impianto-base che conserva la sua validità, pur necessitando di miglioramenti che ne rendano fruibili le misure a un ancor più vasto numero di imprese.

La riproposizione nel 2013 di una nuova edizione del bando sarà quindi l'occasione per procedere a una rivisitazione delle misure, valutando in particolare

- per l'acquisto di servizi per l'internazionalizzazione, indicazioni più prescrittive sui servizi offerti, alcuni dei quali da rendere obbligatori
- per le missioni, criteri di premialità per le imprese che vi partecipano per la prima volta.

Sempre in collaborazione con Regione, quali misure aggiuntive rispetto a quelle del bando, ma integrate in un unico "pacchetto" di proposte, si procederà inoltre alla definizione di:

- percorsi di internazionalizzazione specifici per aziende "neofite" e per imprese già internazionalizzate, con la previsione di voucher di importo più elevato per sintetici progetti a valutazione e di finanziamenti a tasso agevolato
- contributi per l'organizzazione di *incoming* in Lombardia.

### Attività promozionale del Sistema camerale lombardo

Il Sistema camerale lombardo si impegnerà nel 2013 per l'ulteriore sviluppo di azioni "di sistema" in tema di internazionalizzazione, puntando alla realizzazione di alcuni progetti articolati di *outgoing* e *incoming*, volti a coinvolgere un significativo numero di imprese.

Sul piano operativo, in particolare, si prevede:

- la definizione, da parte delle Camere e delle Aziende speciali del Sistema, di uno specifico calendario di iniziative (gestite operativamente dalle stesse Aziende speciali), da confrontare con i mondi associativi e Regione Lombardia
- la definizione del costo di partecipazione (coperto in parte da voucher resi disponibili direttamente dalle Camere) e, da parte di ciascuna Camera, del budget destinabile all'iniziativa
- l'effettuazione, da parte di ogni Camera, di attività di ricerca e selezione delle imprese partecipanti, prevedendo anche soglie minime di adesione per la realizzazione dell'iniziativa

**LombardiaPoint e  
Lombardia  
Business**

stessa.

La rete dei *LombardiaPoint* mette a disposizione delle imprese operanti con l'estero specifici servizi di supporto, attivati su richiesta ed erogati attraverso sia la piattaforma telematica "Lombardiapoint.it", sia la presenza "fisica" sul territorio - presso tutte le Camere di Commercio lombarde - di sportelli dedicati. I servizi erogati dalla rete spaziano dal supporto informativo all'orientamento, dallo scambio di esperienze, condivisione e gestione di iniziative comuni allo sviluppo e creazione di nuove opportunità di business, anche grazie a *LombardiaBusiness.net*, social network per le imprese lombarde.

Nel 2013 si prevede l'implementazione e il potenziamento dei supporti telematici disponibili, nonché l'acquisizione della piattaforma *Infoexport*, per ampliare la fornitura online di pareri degli esperti di tematiche internazionali.

**Informazione e  
comunicazione  
internazionale  
(Mercato globale,  
Newsmercati e  
Infoexport)**

Proseguiranno, nel 2013, gli impegni connessi allo sviluppo degli specifici strumenti di informazione e comunicazione approntati dal Sistema camerale lombardo a supporto dei processi di internazionalizzazione d'impresa, con azioni volte al rafforzamento e al costante perfezionamento di:

- *Mercato Globale*, divenuto ormai a livello nazionale il principale portale camerale per l'internazionalizzazione (oltre 1 milione di visitatori), gestito in partnership tra l'Unione regionale e Promos e che propone contenuti e tematiche di grande rilievo per le imprese lombarde
- *Newsmercati*, newsletter personalizzata con contenuti su base provinciale che supporta la diffusione di analisi, pubblicazioni, schede tecniche e altri contenuti divulgativi, offrendo una visione uniforme delle attività camerali
- *Infoexport*, servizio che, tramite una specifica piattaforma telematica, fornisce direttamente on-line le risposte di qualificati esperti ai quesiti posti dalle imprese lombarde.

**Promozione  
agroalimentare**

Attraverso le precedenti edizioni del progetto (promozione del comparto agroalimentare in Nord America, Brasile, Russia, Cina) si sono costruite nel tempo importanti occasioni di crescita e sostegno per le imprese lombarde della filiera, consolidando anche metodologie operative di specifico rilievo per l'approccio ai mercati esteri.

Su tali basi, nel 2013 verranno identificate azioni mirate per lo sviluppo del progetto in relazione a nuovi mercati (EAU, India), mantenendo nel contempo l'attenzione ad alcuni di quelli europei (Turchia, Nord Europa, Russia ecc.) che mantengono maggiore accessibilità - soprattutto - per le imprese lombarde di minori dimensioni.

**Invest in Lombardy**

Le attività verranno supportate dalla presenza dei Desk all'estero di Promos, con l'obiettivo di sostenere in maniera articolata le imprese lombarde del settore, estendendone la presenza su nuovi mercati di sbocco e incrementandone la visibilità su quelli più domestici.

Il programma sarà condiviso tra Sistema camerale lombardo e Regione Lombardia.

Nella sua prima fase di start-up, il progetto *Invest in Lombardy* ha realizzato servizi di base per tutti i territori: produzione di schede per ogni provincia, video, brochure, partecipazione ad eventi all'estero, incontri in Italia con delegazioni estere, incontri istituzionali, prima assistenza ad investitori stranieri. L'attività realizzata da Promos - che possiede un network di contatti già sviluppato e una consolidata esperienza nelle iniziative per la promozione e l'individuazione degli investitori stranieri potenzialmente interessati - è stata integrata da servizi avanzati "on demand", richiesti direttamente dalle Camere di Commercio interessate.

Nel 2013 si prevede di dare particolare impulso alle iniziative legate direttamente alla domanda proveniente dai territori. E' in atto, e potrà essere ulteriormente incrementata, un'intensa attività di presentazione del progetto presso le sedi camerali.

Di particolare interesse per lo sviluppo del progetto risultano le disposizioni del decreto-legge "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese", che in relazione alla costituzione di "Desk Italia - Sportello unico attrazione investimenti esteri" (art. 35) prevede l'individuazione in ogni Regione di un ufficio di raccordo con il desk nazionale. *Invest in Lombardy*, che vede la partecipazione, oltre alle Camere, anche di Regione Lombardia, può realisticamente candidarsi a rappresentare il riferimento lombardo per queste attività.

**Internazionalizzazione delle imprese matricola**

Di rilievo, nell'ambito delle azioni previste per il 2013, sono anche le iniziative dedicate alle "imprese matricola" dell'internazionalizzazione, realtà imprenditoriali cioè dotate di buone potenzialità, ma scarsa esperienza, rispetto a questa cruciale dimensione della competitività economica; due, in particolare, gli interventi in programma:

- la realizzazione della seconda annualità di *LET GO*, progetto finalizzato a mettere in luce le potenzialità delle micro e piccole imprese con attività di *coaching* condotte presso le stesse imprese, coinvolgendole e stimolandole ad aprirsi verso i mercati esteri per accrescere la propria competitività
- l'avvio, in collaborazione con Regione Lombardia e Fiera Milano, di un progetto di sostegno alla partecipazione di "imprese matricola" ad alcune fiere internazionali che si svolgono a Milano (inizialmente: Tuttofood), offrendo - oltre

ai tradizionali servizi fieristici – opportunità di incontrare selezionati buyers presenti in fiera; l'ipotesi è di avviare almeno 100 imprese in questo percorso.

<b>Commercio estero nel 2011 (valori assoluti in mld di Euro)</b>	<b>Lombardia</b>	<b>% su Italia (o dato Italia)</b>
Importazioni	123,2	30,8
Esportazioni	104,2	27,7
Saldo ( <i>esportazioni-importazioni</i> )	-19,0	(-24,6)
Grado di copertura ( <i>export/import*100</i> )	84,5	(93,8)
Capacità di esportare ( <i>export % su PIL</i> ) (2009)	26,5	19,2
Grado apertura sui mercati esteri (2009) ( <i>import+export</i> ) / <i>valore aggiunto*100</i> )	62,5	(42,8)
Export prodotti attività manifatturiere	101,4	28,2
Esportazioni per occupato industria (2009) ( <i>migliaia di €</i> )	53,7	(43,2)
% Import da Unione Europea ( <i>27 paesi</i> )	62,6	(58,1)
% Import dai Paesi extra UE	37,4	(50,9)
% Export verso Unione Europea ( <i>27 paesi</i> )	55,6	(62,4)
% Export verso Paesi extra UE	44,4	(49,0)

*Elaborazioni Unioncamere Lombardia su dati ISTAT*

### 3.3 Sviluppo e competitività dei territori

#### **La dimensione regionale della promozione territoriale**

Alla luce dei processi di riassetto istituzionale in corso, emerge l'importanza del ruolo di Unioncamere Lombardia per consolidare la dimensione aggregata dell'azione camerale per lo sviluppo e la competitività dei territori. L'esperienza pluriennale dell'Accordo di Programma per la Competitività, la crescente omogeneità nei modi e tempi di erogazione dei servizi alle imprese da parte delle Camere, la capacità progettuale in raccordo con le istanze economiche e le imprese sono tutti fattori che hanno contribuito a un progressivo avvicinarsi tra le strutture camerali lombarde per tendere alla costruzione e realizzazione nel 2013 di un programma annuale di promozione comune e condiviso.

#### **I prodotti del territorio: valorizzare e aiutare le tipicità locali agroalimentari e vitivinicole**

La nascita dei distretti agroalimentari rende opportuno il consolidamento delle funzioni di ascolto e di studio delle dinamiche di settore e di filiera, con l'elaborazione di analisi e rapporti periodici, educazione alla domanda dei consumatori, ricerca nell'alimentazione e valorizzazione di qualità e sicurezza tutelando i sapori e i saperi tradizionali.

Per il sostegno alle produzioni eno-agroalimentari lombarde, da tempo sono operative – a livello di Unione regionale – funzioni di raccordo fra le Camere e di programmazione delle azioni comuni, per conseguire la dimensione necessaria a competere sui mercati di tutto il mondo; il tema è inserito anche nella programmazione regionale per il tramite dell'AdP Competitività con Regione Lombardia.

Nel 2013 si costituirà, d'intesa e su input delle Camere lombarde, un programma regionale condiviso di promozione aggregata, dando particolare attenzione:

- al tema dell'innovazione dei processi produttivi e gestionali e della promozione del sistema eno-gastronomico lombardo in Italia e all'estero, con progetti di filiera sempre più trasversali ai diversi comparti produttivi, coinvolgendo l'intero sistema territoriale e integrando la distribuzione, il comparto turistico e altri settori produttivi
- all'agricoltura sostenibile, attività fortemente relazionata con il territorio e che soddisfa i bisogni di qualità della vita, dell'aria e dell'alimentazione, salvaguardia e bellezza del paesaggio e prevenzione di dissesti ambientali e idrogeologici, tutelando le biodiversità e venendo incontro alle richieste dei consumatori e dei mercati
- alla promozione vera e propria dei prodotti lombardi, favorendo la partecipazione delle imprese a fiere e manifestazioni in collaborazione con Regione Lombardia (realizzazione del padiglione lombardo a Vinitaly 2013) e Fiera Milano (TuttoFood 2013) e sperimentando modalità di

**Turismo,  
Attrattività e  
Accoglienza**

valorizzazione congiunta tra vini, formaggi e altri prodotti, per incrementarne l'impatto sui mercati in forma aggregata

- alla definizione d'iniziative di stimolo e spinta all'incontro tra domanda e offerta per le filiere, florovivaismo, terzo settore, commercio al dettaglio
- promuovendo marchi collettivi e d'area sviluppati in territori vocati o aree protette, come leva per la fruibilità d'area in chiave turistica e il miglioramento delle produzioni (marchi "ombrello" collettivi, nuove DOP e IGP e altre forme di tutela delle denominazioni)
- attivando momenti formativi e divulgativi d'interesse collettivo, trasferendo alle imprese tecniche e tecnologie e favorendo la diffusione delle nuove opportunità offerte dalla rete (es.: Osservatori Crefis, polo vitivinicolo di Riccagioja).

La capacità attrattiva del Sistema lombardo viene dispiegata al meglio quando la collaborazione inter-camerale consente di conseguire risultati collettivi che vanno ben al di là della somma degli impegni individuali.

La Promozione del Turismo e Marketing Territoriale vedrà nel 2013 la condivisione delle iniziative per la promozione comune delle eccellenze turistiche e culturali lombarde. Con il supporto Unioncamere Lombardia, le Camere potranno aggregarsi per la realizzazione del programma annuale di promozione turistica - nell'ambito dell'AdP Competitività con Regione Lombardia - grazie al progressivo emergere di competenze distintive all'interno delle varie realtà camerali per valorizzare le specificità sviluppate nel tempo.

In particolare nel 2013 si prevede di:

- realizzare iniziative di promozione turistica di livello regionale, rafforzando lo scambio di informazioni tra gli organizzatori e favorendo economie di scala per la realizzazione di un programma comune condiviso
- sviluppare progetti innovativi per lo sviluppo dell'offerta turistica territoriale, con attenzione alla sostenibilità ambientale e all'accessibilità per soggetti deboli, anche in chiave comunitaria
- proseguire la sperimentazione con Regione Lombardia di un "rating" regionale per la qualità delle strutture turistiche, definendo specifici parametri e attività promozionali sui mercati
- portare a regime le indagini sulla domanda turistica in Lombardia, realizzate nell'ambito del progetto TRAVEL in ottica telematica, per intercettare realmente i desiderata dei turisti e degli esercenti.

**Cultura, creatività e attrattività**

Le dinamiche di attrattività territoriale sono fortemente influenzate dalla visibilità e per questo la Lombardia gode di una indubbia credibilità e presenza nel mondo. Ricercando la collaborazione di tutti gli attori istituzionali e delle rappresentanze, nel 2013 si opererà per costituire un piano complessivo ("agenda dell'attrattività") che integri le offerte culturali e sportive, i grandi eventi, le offerte commerciali e tutto quanto dà visibilità al territorio, per valorizzarlo.

Per consolidare questo volano di sviluppo, e d'intesa con le Camere, saranno realizzati progetti per:

- promuovere le produzioni cinematografiche, multimediali, fiction e post produzione in Lombardia
- supportare lo sviluppo delle imprese culturali creative e innovative
- intercettare e favorire l'accoglienza delle produzioni italiane e straniere.

**Reti Infrastrutturali e Mobilità**

I collegamenti infrastrutturali hanno visto negli ultimi anni in Lombardia una incoraggiante ripresa delle progettualità e delle realizzazioni, avviando un percorso di recupero delle posizioni sul piano di una capacità connettiva - fisica e telematica - da tempo in grave ritardo rispetto ai nostri concorrenti mondiali ed europei. Strade, collegamenti ferroviari, sistemi aeroportuali, parchi tecnologici, reti di telecomunicazione sono infrastrutture strategiche la cui insufficienza o limitatezza riverbera sulla competitività territoriale in modo determinante: la Lombardia necessita di collegamenti internazionali adeguati al suo ruolo di motore di sviluppo italiano con l'estero. Inoltre, una migliore connettività può favorire economie di scala e specializzazione dei poli di sviluppo lombardi, con minori costi logistici che possono stimolare il rilancio territoriale e la ripresa dei consumi interni.

La connettività territoriale lombarda ha radicalmente mutato i rapporti tra territori contigui - in primis le stesse province lombarde - e aree "vicine" - che oggi ricomprendono regioni europee ed extra-europee - per proiettarla nella sua naturale dimensione territoriale globale.

Nel 2013 l'Unione Regionale:

- proseguirà la gestione condivisa di TRAIL Lombardia, con l'inserimento dei dati territoriali sui principali centri di eccellenza lombardi (incubatori, parchi tecnologici e acceleratori d'impresa) per sostenere dal lato dell'offerta le azioni di promozione e marketing territoriale
- proseguirà il costante monitoraggio di connettività (indicatori Unioncamere) e infrastrutturale di TRAIL per valorizzarli e divulgarli via web o con presentazioni, aggiornamenti e schede che ne favoriscano la consultazione

**Tutela della fede pubblica, mediazione, trasparenza e vigilanza sul mercato**

- incrementerà il raccordo trasversale tra gli uffici camerali tramite una newsletter di aggiornamento per supportare l'aggregazione delle esigenze e favorire la diffusione delle best practices
- focalizzerà l'attenzione sul comparto fieristico per incrementarne la performance, tramite accessibilità e integrazione, ricercando per tutte le attività di comunicazione i migliori strumenti telematici di condivisione atti a consentire la collaborazione inter-camerale.

Nel 2013 il consolidato metodo di lavoro condiviso porterà a maturazione le progettualità sui temi della regolazione del mercato (mediazione e conciliazione, attività sanzionatoria amministrativa, attività economiche soggette a verifica, vigilanza e metrologia, trasparenza), con attività da svolgere progressivamente in forma associata con geometrie anche variabili:

- vigilanza e metrologia: informazione e formazione sulla sicurezza dei prodotti, aggiornamenti normativi, condivisione dei piani di controllo sui prodotti, utilizzo della piattaforma informatica per la gestione dei controlli e verifiche degli ispettori, condivisione di attività coordinate
- mediazione e conciliazione: prima sperimentazione del modello di erogazione condiviso dei servizi di mediazione e prosecuzione della condivisione della formazione e selezione dei mediatori, nomina e utilizzo dei mediatori, promozione sui territori
- attività sanzionatoria: condivisione dell'azione sanzionatoria con particolare riferimento alla tutela del "Made in Italy" (DL 83/2012), del contrasto alle violazioni in tema di indicazioni false e fallaci, contraffazione e sicurezza dei prodotti, in collaborazione con organi di controllo quali Dogane e Guardia di Finanza
- attività economiche soggette a verifica: messa in comune dei programmi formativi, della gestione degli esami e rilascio degli attestati per agenti, mediatori e somministratori (progetto di aggregazione)
- trasparenza del mercato e consumatori: attuazione del protocollo per la diffusione della Responsabilità Sociale d'Impresa siglato con Regione Lombardia (in collaborazione e a sostegno della rete degli Sportelli CSR camerali), tutela dei consumatori con azioni di analisi e divulgazione a favore del corretto andamento del mercato, sperimentazione di collaborazioni per una maggiore trasparenza del mercato stesso per ridare fiducia a operatori economici, cittadini e investitori nazionali ed esteri.

## Il Sistema camerale lombardo per EXPO 2015

Expo 2015 rappresenta una grande opportunità di crescita per il sistema lombardo, quale leva per rafforzarne attrattività e posizionamento competitivo a livello globale.

Il Sistema camerale lombardo, con il coordinamento e la collaborazione della Camera di Commercio di Milano, nell'ambito delle attività del Gruppo di Lavoro istituito presso Unioncamere Lombardia, si propone come promotore di iniziative di territorio e di sistema a supporto dell'evento. In particolare si prevede di agire su tre filoni tematici:

- l'accoglienza, ambito in cui le Camere di Commercio, a partire dalle proprie competenze in materia di turismo, possono svolgere un ruolo di "regia" istituzionale per i loro territori e presentare progettualità comuni di livello regionale, coinvolgendo le eccellenze del territorio
- *business*, con iniziative di attrazione degli investimenti e di internazionalizzazione per le imprese (Giornate Paese, incontri B2B), "sfruttando" le potenzialità offerte dalla partecipazione all'evento di oltre 140 Paesi
- la promozione delle filiere maggiormente coinvolte dal tema dell'Expo, "nutrire il pianeta" - salute, alimentazione e benessere - valorizzando le eccellenze lombarde e stimolando altresì processi di innovazione tecnologica e organizzativa che consentano di compiere un ulteriore salto di qualità sul piano della competizione globale (smart land, energia pulita, packaging, food design, tracciabilità alimentare, lotta contro le patologie dell'alimentazione, nuove frontiere dell'agriturismo ecc.).

### Infrastrutture in Lombardia (2010)

Km di rete ferroviaria per 100 kmq di superficie (2009)	7,0
Km di autostrade per 100 kmq di superficie	2,5
Km di autostrade per 10.000 abitanti	0,6
Veicoli circolanti	7.590.055
– di cui autovetture (%)	76,5
– di cui automezzi pesanti (%)	9,3
Veicoli circolanti per 1.000 abitanti	765,3
Autovetture circolanti per 1.000 abitanti	585,7
Merci trasportate su strada ( <i>migliaia di Tonn.</i> )(2011)	287.282
Passeggeri imbarcati e sbarcati negli aeroporti (2011)	36.885.398
Merci caricate e scaricate negli aeroporti ( <i>Tonn.</i> ) (2011)	622.735

*Elaboraz. Unioncamere Lombardia su dati ISTAT, FFSS, ANAS, ACI, Assoaeroporti*

### 3.4 Innovazione e trasferimento tecnologico

#### Innovare per competere

Il particolare contesto economico creato dall'attuale crisi conferma inequivocabilmente che le imprese che meglio resistono sono quelle capaci di fare innovazione e di internazionalizzarsi. L'innovazione, e gli strumenti per il suo trasferimento alle imprese, costituiscono infatti fondamentali leve per lo sviluppo di un sistema economico avanzato come quello lombardo, fattori essenziali di crescita sostenibile e di rafforzamento competitivo delle imprese. In aree territoriali in cui il vantaggio competitivo non può essere creato tramite l'accesso privilegiato a materie prime, o tramite un basso costo del lavoro, l'innovazione costituisce infatti uno dei pochi elementi per fare la differenza, generare crescita e produttività nel sistema delle imprese. Un mondo competitivo impone anche di avere le competenze necessarie per affrontare queste nuove sfide, con nuovi approcci ai problemi, nuovi strumenti e nuove relazioni tra i diversi attori (sviluppo di reti di collaborazione). Anche per questo, l'innovazione rappresenta un elemento imprescindibile nel processo di recupero di competitività del "sistema Lombardia", dove il gap rispetto ad altri competitor, non solo europei, non sta solo nella diversa entità degli investimenti, ma soprattutto nella parzialità del rapporto fra imprese e mondo della ricerca.

Unioncamere Lombardia conferma l'attenzione costante ai bisogni del sistema economico regionale, con azioni specifiche per promuovere una crescita intelligente e sostenibile attraverso il sostegno all'innovazione e il dialogo tra mondo della ricerca e imprese, l'utilizzo efficiente delle risorse e il rispetto dell'ambiente, lo stimolo alla collaborazione tra le imprese e il miglioramento del contesto per fare impresa.

In questa prospettiva, le azioni in tema di innovazione che saranno attivate nel 2013 punteranno in particolare a potenziare i servizi e le informazioni offerte e a favorire l'interesse delle imprese verso l'innovazione.

#### Potenziamento dei servizi e delle informazioni

Il potenziamento dei servizi e delle informazioni sarà perseguito lungo tre direttrici di lavoro, volte in particolare a:

- favorire un più stretto raccordo tra domanda e offerta di innovazione
- stimolare la creazione di reti di impresa per l'innovazione
- rafforzare il monitoraggio delle politiche comunitarie per l'innovazione.

Rispetto alla prima dimensione, si tratta di affrontare il problema che con più frequenza viene evidenziato come critico per le imprese, cioè il rapporto con gli Enti e i soggetti deputati all'offerta di innovazione/trasferimento tecnologico. Se lato

delle imprese, infatti, si evidenziano difficoltà di accesso alle risorse tecnologiche e umane del mondo istituzionale dell'innovazione, dal lato delle Università e dei centri di ricerca si segnala scarsa attenzione da parte delle imprese all'attività svolta nei diversi dipartimenti/laboratori.

Cruciale è il tema del mismatch fra domanda delle imprese e offerta di Università e Centri di ricerca; importanti esperienze estere (rete tedesca *Steinbeis*) testimoniano la centralità di un approccio fortemente centrato sull'analisi dei fabbisogni delle imprese, da cui partire per costruire percorsi innovativi e di ricerca con i diversi soggetti che vogliono interagire con esse. Quest'approccio richiede un cambiamento nei vari operatori dell'offerta, costringendoli a "ruotare" attorno alla domanda che emerge dalle imprese. Il cambiamento è richiesto anche agli operatori che rappresentano la domanda (le Associazioni di rappresentanza e le stesse Camere di Commercio) che devono assumere un ruolo di "facilitatori" dei processi innovativi e di interfaccia con il sistema d'offerta, aiutando l'impresa a dialogare con il mondo della ricerca.

In tal senso, nel 2013, si punterà a:

- approfondire le esigenze di innovazione da parte delle imprese (lato domanda) e la relazione con il mondo della ricerca (lato offerta);
- sperimentare soluzioni operative in grado di accrescere le iniziative e i servizi di collegamento tra Università-Ricerca-Impresa, favorendo, attraverso una piattaforma tecnologica, la promozione di azioni di trasferimento di tecnologie innovative, di accordi di partenariato tecnologico e diffusione delle opportunità di cooperazione.

Relativamente al secondo punto, si manifesta con sempre maggior forza l'interesse a favorire la creazione di reti d'impresa. Le MPMI hanno colto il ruolo che possono giocare le reti, e in particolare quelle formalizzate attraverso il "contratto di rete", come strumento per migliorare la propria competitività. Le reti, infatti, possono rappresentare una via per superare il gap dimensionale delle micro e piccole imprese nell'affrontare processi di innovazione e/o internazionalizzazione. In questo percorso uno dei problemi principali evidenziato dalle aziende è quello di trovare partners adeguati.

A questo proposito, il rafforzamento della "piattaforma social" di Unioncamere Lombardia ([lombardiabusiness.net](http://lombardiabusiness.net)) può rappresentare un primo step del percorso di costruzione della rete, a cui va affiancata un'attività di stimolo effettuata dalla rete dei facilitatori coordinati dalle Camere di Commercio in collaborazione con le Associazioni di rappresentanza, avviata con la prima edizione del progetto "Dalla collaborazione al contratto di rete" finanziato dal Fondo di Perequazione Mise/Unioncamere Italiana e la cui seconda edizione è

attualmente in valutazione sullo stesso fondo.

Per quanto concerne le politiche comunitarie, attraverso il progetto Ufficio Europa delle Camere di Commercio della Lombardia si punterà soprattutto a favorire e stimolare la partecipazione delle imprese agli ultimi bandi del VII Programma Quadro per la Ricerca e lo Sviluppo Tecnologico, con azioni di sensibilizzazione, informazione e supporto pre-progettuale alle imprese. Sarà avviato inoltre un percorso di analisi dei nuovi programmi europei in tema di innovazione e competitività, HORIZON 2020 e COSME, finalizzato a individuare le modalità operative per permettere a un sempre maggior numero di imprese di partecipare ai bandi.

**Favorire  
l'interesse delle  
imprese verso  
l'innovazione**

L'azione di stimolo ai processi di innovazione delle imprese si svilupperà nel 2013 attraverso la realizzazione di specifici bandi e la prosecuzione e il consolidamento di progetti già avviati; centrale, anche in quest'ambito di impegni, sarà la partnership attivata con Regione Lombardia mediante l'AdP Competitività. In particolare, si prevede l'avvio di tre iniziative:

- voucher per servizi di ricerca e innovazione, per favorire processi di innovazione tecnologica delle MPMI lombarde, con particolare attenzione all'introduzione di prodotti e processi "verdi", alla partecipazione a progetti di ricerca o gare di appalto europei, all'inserimento di alcune figure professionali (figure "verdi", imprenditori con seconda opportunità ecc.), oltre alle azioni risultate più interessanti del bando precedente
- bando per microimprese innovative per sostenere progetti di innovazione delle imprese anche di nuova costituzione, che abbiano al proprio interno una partecipazione maggioritaria di giovani, che vogliano realizzare attività ad alto contenuto innovativo con particolare riferimento a quella digitale.
- finanziamento alle start up innovative attraverso forme di micro-partecipazione in progetti innovativi da parte di privati che intendono investire nel proprio ecosistema economico (*crowdfunding* previsto dal recente Decreto Legge Crescita 2.0); per il 2013 si intende avviare un'analisi dello strumento e un successivo studio di fattibilità per la realizzazione dell'iniziativa.

**Registrazione  
Emas di  
Unioncamere  
Lombardia**

Con il rinnovo della certificazione ISO14001 e della registrazione EMAS per il triennio 2011-2013, Unioncamere Lombardia ha aggiornato la propria Politica Ambientale e il proprio Sistema di Gestione Ambientale (SGA). Per il 2013 saranno confermati gli obiettivi di miglioramento ambientale definiti nel Programma Ambientale; in particolare:

- adozione dei requisiti ambientali (green procurement)

nell'acquisizione di beni e servizi e promozione degli stessi presso le strutture camerali

- iniziative per facilitare l'incontro, in occasione di specifici eventi (fiera di settore, incontri B2B) tra domanda di prodotti e servizi ecosostenibili da parte della Pubblica Amministrazione e offerta da parte delle imprese
- azioni per l'approfondimento e l'aggiornamento normativo sui temi ambientali di particolare interesse per le imprese e che coinvolgono operativamente le Camere
- azioni per la diffusione di sistemi di qualità e gestione ambientale UNI EN ISO 14001:2004 e regolamento EMAS, per il contenimento della produzione dei rifiuti, delle emissioni in atmosfera e per l'uso razionale delle risorse.

Per il mantenimento della certificazione/registrazione, saranno realizzate periodiche attività di verifica del Sistema di Gestione Ambientale (auditor esterno qualificato, verifica ispettiva di un Ente terzo di certificazione) e iniziative di formazione del personale interno responsabile del Sistema di Gestione Ambientale di Unioncamere Lombardia.

### **Imprese cooperative**

Il Sistema camerale lombardo, attraverso il Tavolo della Cooperazione (composto dai rappresentanti della cooperazione presenti nei Consigli camerali lombardi), consoliderà le azioni e i programmi di sviluppo per la cooperazione, promuovendo anche nuove progettualità.

Per il 2013, in particolare, si intende realizzare una nuova edizione del programma di incontri, eventi e iniziative di promozione delle imprese cooperative in collaborazione con le Camere di Commercio e le centrali cooperative regionali.

### 3.5 Sviluppo capitale umano e funzionamento del mercato del lavoro

La crescita competitiva di un territorio è strettamente correlata alla sua capacità di promuovere azioni e politiche per lo sviluppo e la crescita del capitale umano, poiché ad esso sono legate le capacità di quel territorio di esprimere innovazione, internazionalizzazione e attrattività.

Pur non avendo compiti istituzionali diretti in materia di occupazione, il Sistema camerale lombardo pone da sempre particolare attenzione anche alle analisi sul funzionamento del mercato del lavoro e alle azioni finalizzate alla valorizzazione del capitale umano, con particolare riferimento a quello giovanile.

Il particolare momento storico che stiamo vivendo sul fronte economico sta facendo sentire i propri effetti anche sui dati occupazionali e in particolare sui giovani che cercano di accedere al mercato del lavoro. Alla luce di queste considerazioni, nel 2013 verranno consolidate e sviluppate azioni orientate all'analisi dell'evoluzione del mercato del lavoro, da un lato, e al sostegno allo sviluppo dell'occupazione attraverso l'auto imprenditorialità, dall'altro.

#### Osservatorio del mercato del lavoro

Al fine di creare conoscenze informative utili per favorire l'adozione di efficaci politiche del lavoro e formative, si svilupperà e consoliderà il sistema di analisi e di monitoraggio delle evoluzioni congiunturali e strutturali del mercato del lavoro, in collaborazione anche con le Direzioni regionali competenti, nell'ambito dell'Osservatorio Federato del mercato del lavoro regionale, e con Eupolis Lombardia, Istituto Superiore per la ricerca, la statistica e la formazione.

Obiettivo generale delle analisi consiste nel monitoraggio dell'evoluzione del mercato del lavoro, sia dal lato dell'offerta che dal lato della domanda di lavoro, finalizzato alla conoscenza delle caratteristiche del mercato lombardo e delle richieste di professionalità da parte delle imprese lombarde. La messa a sistema di queste informazioni favorirà l'individuazione di eventuali criticità e tendenze innovative che caratterizzano il mercato del lavoro lombardo e la valutazione degli effetti che queste hanno sul sistema economico e sulle imprese.

Le principali direttrici di analisi riguarderanno:

- sistema di monitoraggio e di analisi congiunturale del mercato del lavoro, ovvero la valutazione della situazione presente e dell'evoluzione a breve di un sistema economico, rivolta alla migliore comprensione delle dinamiche economiche che si delineano a livello territoriale, attraverso una lettura integrata e informata di tutte le fonti disponibili
- sistema informativo sulle imprese e sull'occupazione, in

grado di fornire un quadro sistematicamente e tempestivamente aggiornato sul tessuto economico e sull'occupazione della regione nel suo insieme e delle sue province. Si tratta di uno strumento informativo costruito sulla base dei dati occupazionali INPS e del loro incrocio con il Registro delle Imprese, in grado di garantire un'efficace fotografia degli stock occupazionali per territorio, settori economici e variabili qualitative di imprese e occupazione

- approfondimenti tematici sulle caratteristiche del mercato del lavoro lombardo, con particolare riferimento al target relativo all'alta qualificazione del capitale umano e ai mismatch che l'incontro o, meglio, il mancato incontro tra domanda e offerta di laureati genera sul mercato.

**START -  
Diffusione della  
cultura  
imprenditoriale e  
sostegno allo  
start-up**

Il particolare momento di crisi fa sentire i propri effetti soprattutto sui dati occupazionali, che sono particolarmente negativi non solo per la perdita del posto di lavoro da parte di soggetti occupati, ma anche da parte di giovani che, in questo periodo, cercano di accedere al mercato del lavoro. Si assiste pertanto a un ritorno di attenzione, a livello nazionale e comunitario, al tema della creazione d'impresa e dell'autoimpiego nei processi di *job creation*.

Nell'ambito dell'Accordo di Programma Competitività (Asse 3 - MPMI e imprenditorialità), verrà avviata la terza edizione di START, importante progetto pluriennale del Sistema camerale lombardo che vede la collaborazione di Regione Lombardia (DG Giovani e Sport) e presentato anche a valere sul Fondo di Perequazione 2011-2012. Scopo del progetto è di favorire la diffusione di cultura imprenditoriale, supportare lo start-up di nuove imprese e di attività autonome e l'occupazione giovanile nelle PMI. Gli strumenti che permettono, con efficacia, di puntare al rafforzamento del "capitale umano" degli aspiranti e lavoratori autonomi fanno riferimento a sistemi integrati di servizi (informazione, orientamento, formazione, assistenza personalizzata ecc.) e di accesso al microcredito, per la copertura delle spese di avvio, investimento e prima gestione nella nuova impresa.

Il progetto propone quindi un sistema organico di servizi che risponde ai diversi bisogni del ciclo di vita dell'impresa - dal momento del concepimento dell'idea fino ai primi mesi di attività - e ha come focus fondamentale l'investimento sul "soggetto imprenditoriale", attraverso il trasferimento di saperi imprenditoriali e di competenze utili per lo start-up di imprese innovative e attività professionali di successo.

Il progetto verrà sviluppato anche attraverso una sinergia creata con il Fondo di Garanzia FEI-FEderfidi (cofinanziato anche dal Sistema camerale lombardo), che garantirà l'erogazione dei servizi finanziari alle start up.

<b>Mercato del lavoro 2011 (forze di lavoro – v. ass. in migliaia)</b>	<b>Lombardia</b>	<b>% su Italia (o dato Italia)</b>
Popolazione attiva	8.464	16,3
Persone in cerca di occupazione	261	12,4
Tasso di attività ( <i>pop. 15-64</i> )	68,7	(62,2)
Tasso di disoccupazione	5,8	(8,4)
Occupati totali	4.273	18,6
– donne (%)	41,9	(40,7)
– dipendenti (%)	77,1	(75,1)
– indipendenti (%)	22,9	(24,9)
– agricoltura (%)	1,3	(3,7)
– industria (%)	34,3	(28,5)
– servizi (%)	64,4	(67,8)

*Elaborazioni Unioncamere Lombardia su dati ISTAT*

<b>Istruzione (2011)</b>	<b>Lombardia</b>	<b>% su Italia (o dato Italia)</b>
Tasso scolarizzazione superiore (20-24 anni) (%) 2010	75,6	(75,9)
Iscritti ai corsi di laurea	253.694	14,2
di cui:		
– donne (%)	54,9	(57,1)
– immatricolati I anno (%)	19,2	(16,2)
Laureati (2010)	47.939	16,6
– di cui donne (%)	56,2	(58,7)

*Elaborazioni Unioncamere Lombardia su dati ISTAT, MIUR*

### 3.6 Monitoraggio del sistema economico

La produzione e diffusione di informazioni, conoscenze e analisi sistematiche sui fenomeni socio-economici che caratterizzano la realtà lombarda costituiscono un imprescindibile fondamento dal quale si è sviluppata, nel corso degli anni, l'attività di monitoraggio del sistema economico lombardo di Unioncamere Lombardia. In uno scenario economico come quello attuale, caratterizzato da significativi gradi di incertezza sul fronte dell'andamento economico e finanziario internazionale, è ancor più necessario rafforzare l'impegno sin qui condotto, volto all'analisi del posizionamento competitivo dell'economia lombarda nel contesto nazionale e internazionale e teso a produrre informazioni utili al policy maker per la valutazione delle politiche di sviluppo del sistema produttivo lombardo e dei suoi territori. Sulla base di questi presupposti, nel corso del 2013 le attività verranno realizzate al fine di:

- consolidare e migliorare la lettura sistemica del quadro economico lombardo attraverso le analisi congiunturali dei diversi settori, affiancandovi approfondimenti e ricerche su tematiche di particolare interesse e legate all'evoluzione di fenomeni economici strutturali
- sviluppare e potenziare gli strumenti a supporto della attività di informazione e analisi economico-territoriale proprie degli Uffici Studi, Statistica e di Programmazione delle singole Camere di Commercio
- rafforzare la collaborazione con i diversi attori sul territorio regionale e nazionale finalizzata alla condivisione delle informazioni, conoscenze e competenze. In questa direzione verrà sviluppato un progetto di collaborazione con alcune Unioni Regionali e Unioncamere Nazionale, a valere sul Fondo di Perequazione; inoltre, sul versante regionale, sarà operativa la convenzione con Eupòlis Lombardia, finalizzata alla condivisione e allo sviluppo del patrimonio informativo e degli strumenti di conoscenza del sistema economico lombardo, a supporto delle politiche attive condivise nell'ambito dell'AdP Competitività. In particolare, la convenzione sarà finalizzata a mettere a sistema alcune attività condivise di rilevazione e analisi, i cui risultati sono di particolare interesse sui diversi tavoli istituzionali (con particolare riferimento agli Osservatori economici).

#### **Analisi economiche congiunturali e territoriali**

Il progetto costituisce il fulcro delle attività di monitoraggio del sistema economico lombardo e si sviluppa principalmente attraverso le indagini congiunturali sui settori dell'industria, artigianato, commercio, costruzioni e servizi, svolte in partnership con Regione Lombardia e con le Associazioni di categoria.

La metodologia, affinata sempre più nel tempo e basata su una rilevazione campionaria che coinvolge ogni trimestre circa 6.000 imprese dei diversi comparti, consente di delineare un quadro completo dell'andamento economico congiunturale della Lombardia e delle sue province e di monitorare costantemente l'andamento delle principali variabili che lo determinano, entro il più ampio quadro economico nazionale e internazionale. L'importante serie storica di tali variabili e sulle aspettative di breve periodo degli imprenditori consente di ottenere ottimi risultati sulle valutazioni e sulle stime di tipo previsivo che derivano dall'elaborazione di un modello ormai consolidato.

Accanto alle tradizionali indagini congiunturali, proseguirà l'attività di analisi sulla congiuntura nell'agricoltura lombarda, in collaborazione con la DG Agricoltura di Regione Lombardia e le Associazioni dell'Agricoltura. Data la peculiarità del settore primario, infatti, non possono essere applicate le stesse modalità adottate per gli altri settori e, pertanto, per questo settore vengono realizzate interviste quali-quantitative ad un panel di aziende particolarmente rappresentative e a testimoni privilegiati del mondo agricolo. Verranno ulteriormente perfezionate le modalità di acquisizione delle informazioni statistiche disponibili sul settore agroalimentare e la loro lettura integrata, favorendo opportune sinergie con la DG Agricoltura di Regione Lombardia e con ISMEA - Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare.

L'importante portata informativa che deriva dai risultati - diffusi trimestralmente - delle indagini congiunturali sui diversi settori ha fatto sì, che sul piano della comunicazione e delle relazioni sviluppate con i diversi soggetti sui territori, sia andato consolidandosi il ruolo rilevante attribuito alle Camere di Commercio e all'Unione regionale rispetto a un'efficace funzione di monitoraggio del sistema economico lombardo nel contesto nazionale ed internazionale. Ma è proprio il valore e la complessità delle analisi a imporre sempre più la valorizzazione e il potenziamento delle azioni di confronto e di formazione a supporto della lettura e dell'interpretazione delle dinamiche regionali e locali.

Le linee di sviluppo del progetto per il 2013 prevedono:

- attività di valorizzazione e analisi dei risultati sulle indagini congiunturali, con particolare riferimento a quelle del commercio e servizi
- iniziative di confronto con i diversi attori coinvolti (associazioni di categoria, Regione Lombardia, mondo accademico), finalizzate alla lettura integrata delle risultanze congiunturali nei diversi settori
- azioni formative e di approfondimento con gli Uffici Studi camerali, a supporto di attività di interpretazione delle dinamiche economiche locali e dei segnali qualitativi che solo sul territorio posso essere colti.

## **Annuario Statistico Regionale**

Frutto di una consolidata collaborazione con Regione Lombardia e Istat regionale, l'Annuario Statistico Regionale (ASR) rappresenta un "contenitore" attraverso il quale vengono convogliate le informazioni statistiche di carattere economico, demografico e sociale che caratterizzano la realtà regionale, con diversi livelli territoriali. Realizzato attraverso un sistema informativo disponibile online (1.250 tavole aggiornate di continuo), l'Annuario che permette di fruire di dati statistici sia a livello regionale, provinciale e comunale per la Lombardia, sia a livello di regioni italiane e di principali regioni europee. Obiettivo dell'Annuario è infatti la messa a disposizione di informazioni statistiche sulle tematiche socio-economiche in modo strutturato, completo e semplice, al fine di rispondere alle esigenze informative espresse dalle diverse tipologie di utenza.

"Conoscere per decidere" è forse il motto che meglio sintetizza il senso di un lavoro che ha saputo coniugare le potenzialità dell'informatica e quelle della rete Internet, rendendo immediatamente disponibili per tutti informazioni statistiche organizzate e pronte all'uso. Il sito WEB, infatti, è il fulcro dell'attività e il cuore del progetto; vengono poi realizzate pubblicazioni cartacee che, pur con gli evidenti limiti di spazio e aggiornamento dei dati, consentono di avere "a portata di mano" i dati essenziali della Lombardia e delle sue 12 province e di disporre di una sintesi guidata dei principali fenomeni sociali ed economici.

Il progetto di sviluppo dell'ASR prevede, per il 2013, un continuo rinnovamento delle modalità di consultazione e gestione dell'ASR-web, con nuove funzionalità e il raccordo con lo sviluppo delle pagine regionali del sito di Istat nazionale. Verrà inoltre garantita continuità alle attività di generazione degli Annuari Statistici Provinciali che, a partire dalle banche dati dell'ASR, consentono alle Camere lombarde di disporre dello stesso strumento su scala territoriale, con un significativo risparmio di risorse umane e finanziarie.

## **Servizi per l'informazione economica territoriale**

Il progetto si prefigge l'obiettivo di fornire una serie di prodotti, strumenti e servizi informativi - realizzati direttamente o acquisiti all'esterno - a supporto delle attività di informazione e analisi economico-territoriale delle singole Camere lombarde. In una logica di sistema e di sinergia tra i diversi uffici del territorio, verranno consolidate e sviluppate alcune attività con Uffici Studi, Statistica e di Programmazione delle Camere lombarde finalizzate, da un lato, al recupero di efficienza ed efficacia dei servizi per l'informazione economica territoriale e, dall'altro, a facilitare l'accesso e l'utilizzo del patrimonio informativo camerale sui fenomeni economici. Le attività per il 2013 prevedono, in particolare:

- l'acquisizione dei servizi informativi Previsioni trimestrali e Scenari per le economie locali

**Laboratorio permanente per lo Small Business Act**

- l'acquisizione e/o l'accesso a servizi statistici e banche dati (es. servizi statistici Infocamere, bilanci, IDE, commercio estero, ecc.) e supporto specialistico per facilitare l'utilizzo
- lo sviluppo del sistema di Business Intelligence in grado di rendere automaticamente declinabili a livello provinciale report e grafici interattivi, istogrammi, mappe e altri strumenti di analisi realizzati a livello regionale
- l'aggiornamento di *Lombardia in sintesi*, strumento sviluppato con sistemi di BI e in grado di offrire un profilo sintetico sui principali aspetti economici dei territori
- azioni formative a supporto dell'utilizzo dei diversi strumenti realizzati direttamente o acquisiti all'esterno

Il progetto SBALombardialab ha avviato la creazione del Cruscotto per l'attuazione dello SBA in Lombardia, uno strumento di monitoraggio e analisi delle politiche regionali sulle micro, piccole e medie imprese che, attraverso benchmark con buone prassi nazionali e internazionali, fornisce:

- raccomandazioni tecnico-politiche per i sistemi regionali e locali su strategie e politiche che si potrebbero adottare
- proposte concrete di iniziative e progetti a favore delle imprese.

Le attività per il 2013 prevedono l'aggiornamento del cruscotto e la realizzazione di indagini e analisi di approfondimento sulle politiche regionali a favore delle MPMI e su specifiche tematiche (credito, innovazione e internazionalizzazione).

Il progetto conferma la validità di alcuni assunti che ne caratterizzano l'approccio: centralità della modalità dell'ascolto, attraverso la partecipazione e il confronto su specifiche tematiche con imprenditori, associazioni e istituzioni, e della concretezza, con la presentazione di proposte e progetti da tradurre specifiche azioni o iniziative a favore delle MPMI e da realizzare con gli strumenti a disposizione di Regione Lombardia e del Sistema camerale lombardo.

**Osservatori e monitoraggio economia lombarda**

Il valore e la complessità delle analisi sul monitoraggio dell'economia regionale impongono sempre più che vengano potenziate azioni di confronto con il livello nazionale e delle altre Unioni regionali e che vengano affiancate opportune analisi e approfondimenti di alcune tematiche, con particolare riferimento alle attività dei diversi Osservatori settoriali istituiti a livello regionale.

Il progetto, a valere sul Fondo di Perequazione, verrà pertanto sviluppato secondo linee di azione legate, in alcuni casi, alle attività condotte nell'ambito del monitoraggio del sistema economico lombardo e orientate a una logica di miglioramento della qualità di lettura e interpretazione delle informazioni

economiche territoriali.

In particolare, le azioni saranno rivolte a:

- realizzare analisi sulla confrontabilità delle indagini congiunturali, con particolare riferimento a quelle del commercio e dei servizi, rispetto a quelle realizzate a livello nazionale e regionale dal sistema camerale
- valorizzare e potenziare ulteriormente le analisi nei settori del commercio e dei servizi
- sviluppare e consolidare il sistema di analisi e di monitoraggio delle evoluzioni congiunturali e strutturali del mercato del lavoro, nell'ambito dell'Osservatorio del mercato del lavoro
- realizzare rapporti settoriali e di approfondimento in grado di fornire un quadro di riferimento delle diverse realtà economiche
- sviluppare le attività nell'ambito dell'Osservatorio turismo e l'Osservatorio per la Connettività.

Le attività saranno sviluppate in collaborazione con gli Uffici Studi di Unioncamere Nazionale e le Unioni Regionali, con le quali già nella precedente annualità è stata avviata una proficua collaborazione in tema di armonizzazione delle indagini congiunturali del settore manifatturiero.

### 3.7 Credito e finanza per l'impresa

Nel 2013 sarà proposta la quinta edizione del rapporto su *"Il sistema dei Confidi lombardi e il ruolo delle Camere di Commercio nel sostegno alle imprese"*, realizzato in collaborazione con il Consorzio camerale per il credito e la finanza e che costituisce ormai un atteso appuntamento per focalizzare l'attenzione sul mondo Confidi e sugli interventi camerali realizzati in favore dell'accesso al credito delle MPMI. I Confidi lombardi attraversano, in questi anni, una fase di grandi trasformazioni, caratterizzata dall'accorpamento delle diverse strutture e dalla trasformazione di un sempre maggior numero di esse in intermediari vigilati da Banca d'Italia ex art.107 TUB. Questi cambiamenti si sono incrociati con le difficoltà della crisi, con un conseguente e sensibile aumento di insolvenze che si sono scaricate sui bilanci dei Confidi, mettendoli in grande difficoltà e rendendo spesso problematico il mantenimento dei requisiti patrimoniali necessari a garantire l'operatività. Tutto questo rende necessario il mantenimento di un rapporto di collaborazione tra queste strutture e il Sistema camerale, avendo ben chiaro che il mondo dei Confidi dovrà con determinazione proseguire sulla strada dell'innovazione e del cambiamento.

Nell'ambito del nuovo Fondo perequativo è stata inserita, nel progetto "reti", una parte dedicata alle reti tra Confidi, per evidenziare vantaggi e opportunità di una gestione dei servizi strutturata secondo la modalità del contratto di rete. Infatti, nei termini in cui il principale valore aggiunto del sistema Confidi risiede nella gestione di un patrimonio di informazioni qualitative derivante dalla prossimità territoriale, il modello di riferimento è offerto da una struttura dimensionalmente equilibrata, capace di coniugare la vicinanza alla clientela con una elevata qualità nei servizi offerti. Il modello organizzativo dalla rete, in tal senso, può servire sia a ottimizzare i costi sia ad evitare il rischio, spesso presente nelle fusioni, di perdere quella vicinanza alle imprese che costituisce il vero valore aggiunto del sistema.

Nel corso del 2013 saranno sviluppati inoltre due ulteriori progetti, avviati già alla fine del 2012:

- Confidi International, iniziativa realizzata in collaborazione con il MISE e il Fondo centrale di garanzia per fornire garanzie a finanziamenti richiesti dalle imprese per intraprendere percorsi di internazionalizzazione
- FEI/Federfidi, nel quale il Sistema camerale ha contribuito alla costituzione del fondo di garanzia di Federfidi che consente di attrarre risorse europee a favore delle imprese lombarde che richiedono finanziamenti sia per investimenti che per liquidità.

### 3.8 Servizi di supporto alle Camere

#### **Il ruolo di servizio di Unioncamere Lombardia**

I servizi di supporto alle Camere rappresentano un elemento costitutivo della *mission* di Unioncamere Lombardia e si esplicano, oltre che sui diversi fronti progettuali richiamati nelle sezioni precedenti, nelle più complessive attività di assistenza, coordinamento e rappresentanza che l'Unione regionale svolge a diretto supporto delle Camere lombarde, contribuendo a strutturare e rafforzare quella natura propriamente di "rete" che caratterizza in profondità il Sistema camerale lombardo.

Nel 2013 il ruolo di servizio di Unioncamere assumerà particolare rilevanza anche alla luce del nuovo assetto istituzionale, che potrà consolidarsi con l'eventuale aggregazione delle Province e in prospettiva delle stesse Camere di Commercio.

#### **Attività di coordinamento, rappresentanza e supporto**

Unioncamere Lombardia, nelle sue funzioni di rappresentanza, coordinamento e supporto alle Camere, resta fortemente impegnata su vari fronti:

- nei rapporti istituzionali con la Regione, dove proseguiranno gli impegni connessi alla partecipazione alle sedi del partenariato regionale (Patto per lo Sviluppo, Tavoli tematici delle varie Direzioni regionali, Tavoli tematici per Expo 2015 ecc.) e agli specifici istituti consiliari (primo fra tutti il Consiglio delle Autonome locali - CAL), ambiti in cui saranno costantemente valorizzati ruolo e apporti dell'istituzione camerale alla definizione e realizzazione di efficaci e condivise politiche di sviluppo per il Sistema lombardo
- nello sviluppo delle attività connesse all'attuazione dell'Accordo di Programma con Regione Lombardia, fondamentale strumento di partnership a supporto della crescita competitiva di imprese e territori lombardi
- nel rafforzamento delle funzioni strategiche di indirizzo, proposta e programmazione a supporto delle attività degli Organi Statutari, proseguendo gli impegni tesi a "mettere a sistema" le migliori esperienze presenti nelle Camere lombarde, valorizzando ciascun "nodo della rete" e favorendo - a partire dalla sperimentazione e sviluppo di attività e servizi da realizzare in forma associata - il processo di autoriforma del Sistema camerale lombardo
- nella crescita dell'identità "di rete" del Sistema camerale lombardo, dando continuità in tal senso anche al percorso realizzato in questi anni con le Assise degli Amministratori camerali, iniziativa che vede il coinvolgimento diretto degli oltre 300 Consiglieri camerali lombardi e affermatasi ormai come fondamentale momento di confronto e stimolo per la riflessione strategica del Sistema, testimoniando anche la natura delle Camere lombarde quali istituzioni vicine ai

bisogni delle imprese e alle esigenze di sviluppo economico dei territori

- nelle attività di raccordo e coordinamento realizzate tramite i Gruppi di lavoro intercamerali, volti ad approfondire tematiche di carattere prevalentemente amministrativo e finalizzati alla condivisione di interpretazioni e prassi fra le Camere lombarde; nel 2013, in particolare, saranno sperimentate in questo campo nuove modalità di lavoro e di condivisione fra le Camere, basate sulla valorizzazione di *expertise* – prevalentemente interne al Sistema – atte a fornire alle Camere, in tempi ancor più rapidi e in modo qualificato, pareri e indirizzi unitari circa l'interpretazione e l'applicazione di norme e adempimenti comuni.

### **Servizio giuridico e legale**

Nel quadro degli impegni tesi a favorire lo sviluppo di attività in forma associata, specifici sviluppi sono previsti, nel 2013, anche per i servizi di supporto giuridico e legale, offerti in questi anni alle Camere lombarde a livello di monitoraggio e informazione normativa, assistenza legale e assistenza tecnica in materia di aiuti di stato; in particolare:

- in tema di monitoraggio e informazione normativa, sarà consolidata la collaborazione con le Camere che già realizzano un'autonoma attività di monitoraggio legislativo, mettendo a sistema l'opera di selezione dei provvedimenti normativi – nazionali, regionali e comunitari – di maggior interesse per le Camere, ottimizzando così la rete dei referenti camerali costituita nel corso del 2012 e arricchendo di nuovi contenuti la "Newsletter Legislativa" trasmessa da Unioncamere Lombardia
- nell'ambito dell'assistenza legale, proseguirà l'impegno a fornire supporto tecnico-specialistico sui temi di maggior interesse per le Camere lombarde (procedimenti amministrativi, bandi di incentivazione, appalti pubblici, partecipazioni societarie, pubblico impiego e, da ultimo, la nuova disciplina della media conciliazione); sviluppate nel tempo a partire da specifici quesiti avanzati dalle Camere, tali attività puntano a risolvere in senso uniforme aspetti relativi all'applicazione di nuove norme di interesse camerale e a condividere a livello di Sistema questioni giuridiche di pertinenza comune, limitando così il numero di consulenze legali a carico delle singole Camere e realizzando conseguenti economie di spesa. Nel 2013, in specifico, sarà incrementata – in funzione della complessità e della rilevanza delle questioni da trattare – l'attività del servizio associato di informazione giuridica e assistenza legale alle Camere lombarde, ricorrendo sia a supporti reperibili all'interno del Sistema (valorizzando così le risorse umane presenti), sia all'esterno, attivando di volta in volta i consulti professionali specialistici ritenuti necessari
- riguardo agli Aiuti di Stato – ambito in cui la disciplina

comunitaria è di primaria importanza per le attività di sovvenzione pubblica svolte dalle Camere nell'ambito delle funzioni promozionali – sarà data continuità all'apprezzato servizio di assistenza tecnica sviluppato in questi anni in materia, che consente alle Camere lombarde e alle loro Aziende Speciali di avvalersi di competenze esterne fra le più qualificate a livello nazionale. Gli esiti delle consulenze e delle informative periodicamente trasmesse saranno condivise tramite la "Newsletter Legislativa", inviata a tutte le Camere, prevedendo inoltre due riunioni annuali di approfondimento fra referenti camerali ed esperti.

### **Formazione per il personale camerale**

Unioncamere Lombardia proseguirà gli impegni sul piano della formazione del personale camerale, assicurando anche nel 2013 la realizzazione a livello regionale di iniziative centrate sui principali temi di interesse del Sistema, anche in una logica di accompagnamento e supporto al processo di "autoriforma" avviato dal Sistema camerale lombardo.

Individuati tramite un'apposita mappatura delle esigenze formative espresse dalle Camere, i corsi saranno messi a punto e programmati con l'ausilio dei referenti camerali per materia, e condivisi – a livello di programma complessivo - in sede di Comitato dei Segretari Generali. L'offerta formativa di livello regionale potrà inoltre essere integrata da iniziative realizzate dalle singole Camere e veicolate, tramite Unioncamere, a tutto il Sistema, in una logica di piena sinergia operativa.

Tutta la documentazione relativa ai corsi realizzati sarà messa a disposizione del Sistema tramite l'intranet camerale, quale strumento di consultazione a disposizione del personale camerale, alimentando così anche la "biblioteca informatica" dell'attività formativa svolta negli anni.

### **Partecipazioni**

Il quadro delle partecipazioni di Unioncamere è particolarmente ampio e riguarda modalità di coinvolgimento di diverso tipo (vedi tav. 1): partecipazioni di tipo azionario, quote associative, concessione di contributi, rappresentanza del Sistema camerale. Un impegno ricorrente da alcuni anni consiste nella puntuale verifica delle partecipazioni azionarie e dei contributi associativi, volta a sottoporre all'esame e alla valutazione degli Amministratori il permanere o meno delle motivazioni che hanno portato all'adesione ai vari organismi, tenuto conto delle priorità del Sistema camerale

**Tav. 1 - Quadro delle partecipazioni**

<b>Società e organismi partecipati da Unioncamere (novembre 2012)</b>	<b>Capitale Unioncamere</b>	<b>Quota societaria Unioncamere</b>
Agenzia per la Cina - s.rl.	€ 5.000,00	0,602%
Agroqualità - Società per la certificazione della qualità nell'Agroalimentare - S.p.A	€ 9.939,50	0,75%
Centro Tessile Cotoniero e Abbigliamento - S.p.A.	€ 30.987,60	2,02%
Ecocerved - s.r.l.	€ 136.869,00	5,47%
Federfidi Lombarda - s.c.r.l.	€ 73.200,00	1,49%
Isnart S.c.p.a.	€ 12.000,00	1,207%
Tirreno - Brennero s.r.l.	€ 28.104,00	7,27%
Tecnoservicecamere s.c.p.a.	€ 8.509,80	0,645%
Uniontrasporti s.c.r.l.	€ 70.560,26	12,90%
Borsa Merci Telematica Italiana s.c.p.a.	€ 2.996,20	0,13%
Retecamere	€ 332,00	0,04%
Digicamere	€ 20.000,00	2,00%
Riccagioia	€ 30.000,00	6,00%
Infocamere	31,00	0,00175%
Camcom Universitas Mercatorum	€ 2.000,00	0,62%
<b>Totale</b>	<b>€ 430.529,36</b>	

<b>Associazioni e organismi vari (novembre 2012)</b>	<b>Quota associativa/ contributo annuale</b>
Associazione Italiana Linea Ferroviaria di Alta Capacità Milano-Lugano A.C.G.	€ 1.000,00
Uniontrasporti s.c.r.l.	€ 25.529,88
Assonautica - Associazione nazionale per la nautica da diporto	€ 2.600,00
Centro per la Cultura d'Impresa	€ 15.000,00
Cis- Comitato Interassociativo Subfornitura	€ 6.500,00
Isdaci - Istituto per lo studio e la diffusione dell'arbitrato e del diritto commerciale internazionale	€ 5.200,00
Isnart S.c.p.a.	€ 3.225,60
Transpadana - Comitato promotore Direttrice Ferroviaria Europea	€ 15.000,00
Borsa Merci Telematica Italiana S.c.p.A.	€ 4.477,00
Globus et Locus	€ 26.000,00
CamCom Universitas Mercatorum	€ 1.079,91
Retecamere	€ 1.210,27
Film Commission	
<b>Totale</b>	<b>€ 106.822,66</b>