



LINEE PROGRAMMATICHE DELL'ATTIVITA' PER IL 2017

**Approvato dal Consiglio
del 29 novembre 2016**

INDICE

1. SCENARIO	3
2. PRIORITA' STRATEGICHE.....	16
3. PROGETTI E ATTIVITA'	24
3.1 Semplificazione	24
3.2 Internazionalizzazione.....	27
3.3 Sviluppo e competitività dei territori	30
3.4 Innovazione e trasferimento tecnologico	34
3.5 Sviluppo capitale umano e funzionamento del mercato del lavoro.....	36
3.6 Monitoraggio del sistema economico.....	39
3.7 Servizi finanziari innovativi	42
3.8 Servizi di supporto alle Camere	43

1. SCENARIO

Il 2017 porta alla piena attuazione della riforma, ma anche all'ulteriore riduzione delle risorse

Il 2017 si aprirà, salvo imprevedibili e improbabili novità, con l'entrata in vigore del decreto attuativo della legge di riforma delle Camere di Commercio.

Un decreto che non ridefinisce immediatamente l'assetto del Sistema camerale, bensì lo rimanda – in termini di concreto avvio - al settembre 2017, in quanto l'Unione Italiana avrà a disposizione sei mesi, e altri due saranno a disposizione del Ministero per lo Sviluppo Economico, per determinare effettivamente gli accorpamenti che devono portare al massimo di 60 il numero delle Camere di Commercio italiane e per definire il riassetto degli uffici, la rideterminazione delle dotazioni organiche, la redistribuzione del personale anche con mobilità tra Camere, la riorganizzazione delle Aziende Speciali, la razionalizzazione delle sedi e del patrimonio immobiliare; non da ultimo, a valle degli accorpamenti sarà definita la conferma o meno dell'associazione in Unione Regionale nelle regioni con almeno tre "nuove" Camere di commercio.

In realtà a settembre dovranno partire i processi di accorpamento per come definitivamente approvati dal MISE e quindi solo nella primavera del 2018 – indicativamente – saranno pienamente costituite ed operanti le "nuove" Camere. Tempi ragionevolmente analoghi – e per alcuni aspetti più lunghi - serviranno anche per la razionalizzazione delle aziende speciali, delle Unioni Regionali, del personale, in quanto variabili in buona parte determinabili e gestibili solo dopo la costituzione delle nuove Camere.

Ciò che effettivamente e sicuramente scatta sin dal primo gennaio è l'ulteriore riduzione delle risorse provenienti dal Diritto Annuo fino al 50% di quanto in vigore nel 2014. Tale contrazione impatta direttamente anche sull'Unione Regionale, che nel proprio bilancio preventivo per il 2017 ha proporzionalmente ridotto le quote associative a carico delle singole Camere.

Sicuramente un anno straordinario, dunque, nel quale le problematiche interne al sistema – quali gli accorpamenti e la riduzione delle risorse disponibili – non possono allontanare l'attenzione dalle esigenze dei territori e delle imprese, tanto più in una fase di debole ripresa, con diversi fattori esogeni che ne mettono a rischio il consolidamento.

E Unioncamere Lombardia intende affrontare questo momento straordinario facendo il possibile per trasformare in nuove opportunità i cambiamenti previsti dalla riforma e i necessari processi di riorganizzazione e razionalizzazione, evitando però che in attesa dei definitivi effetti della riforma il 2017 rappresenti un anno di standby.

Assieme alle Camere lombarde l'Unione Regionale intende anzi

Unioncamere Lombardia impegnata accanto alle Camere per cogliere nuove opportunità

consolidare e incrementare gli interventi per la competitività dei territori e delle imprese, trasformando i possibili rischi insiti in ogni processo di riforma e trasformazione in nuove opportunità che rafforzino la capacità del sistema di agire nei territori accanto alle imprese.

Indipendentemente dal numero di Camere di commercio che costituiranno il "sistema camerale lombardo" sarà comunque fondamentale rafforzare ulteriormente la logica di rete che ha caratterizzato da diversi anni l'attività delle Camere, consentendo loro di essere concretamente "sistema" regionale, come tale riconosciuto dalle istituzioni, Regione Lombardia in primis, dal mondo associativo imprenditoriale e sindacale, dalle Università, in generale dal sistema economico, sociale e politico della Lombardia.

La riduzione delle risorse rischia di penalizzare fortemente gli interventi promozionali a favore della competitività. E non basteranno certamente, come compensazione, i risparmi derivanti dai processi di razionalizzazione, tanto più in una realtà lombarda che da sempre ha gestito con rigore ed efficienza la propria attività corrente e di mantenimento.

Più ancora che nel passato è quindi necessario agire da un lato in piena sintonia con la Regione, favorendo l'aggregazione delle risorse per la competitività e, dall'altro, recuperando efficacemente tutte le risorse europee disponibili per le imprese e per i territori.

L'Unione Regionale è dunque chiamata all'assunzione di responsabilità che già stanno pienamente nella sua mission, ma che richiedono un ulteriore sforzo straordinario:

- supportare le Camere nel potenziare la logica di rete e di sistema, incrementando la sinergia delle attività e dei progetti condivisi
- garantire un costante e funzionale rapporto con la Regione, sia sul piano istituzionale che su quello della condivisione delle politiche per la competitività
- valorizzare le esperienze in atto per migliorare la capacità delle imprese lombarde e dei territori di accedere alle risorse comunitarie
- trasformare la costante attività di monitoraggio dell'economia regionale in capacità di proposta affinché le scarse risorse disponibili siano coerentemente indirizzate verso obiettivi prioritari per lo sviluppo.

Le Linee Programmatiche 2017 di Unioncamere Lombardia cercano di rispondere con coerenza ed efficacia allo sforzo straordinario che viene richiesto in questo momento eccezionale al sistema camerale.

Il preventivo economico parallelo a questa relazione programmatica è la riprova degli sforzi straordinari in tema di contenimento dei costi interni, di investimento di risorse a

Continua il lento recupero dell'economia regionale, ma restano anche rischi esogeni e fattori di incertezza interni

favore della "rete" camerale e di contemporaneo incremento delle attività promozionali grazie alla disponibilità costante nella gestione di risorse esterne (regionali, in particolare, e in parte europee) destinate a progetti per la crescita della competitività.

Una competitività che ha bisogno di crescere ulteriormente, pena l'incapacità di tenere il ritmo dello sviluppo economico a livello internazionale, tanto più dopo i troppi anni di crisi vissuti anche dai territori e dalle imprese lombarde.

Proprio ad inizio 2017 la Lombardia dovrebbe recuperare livelli produttivi e di ricchezza simili a quelli pre-crisi. Una situazione, questa, che pone la regione vicina ai dati medi europei, ma piuttosto lontana dai maggiori competitor. Viaggiare a tassi di crescita attorno all'1% o poco più potrebbe anche essere accettabile se non ci fossero invece altri Paesi (e non solo quelli tradizionalmente più forti) che viaggiano a velocità sensibilmente superiore. Comunque sono diversi i fattori che nelle previsioni macroeconomiche confermano il "segno più":

- il PIL regionale è previsto su tassi di crescita del prossimo triennio compresi fra +1% e +1,3%
- la domanda interna cresce fra l'1,1% e l'1,4%, con un contributo analogo dei consumi delle famiglie
- gli investimenti fissi lordi frenano rispetto alle previsioni precedenti, ma si assestano nel triennio fra il 2 ed il 3%
- le esportazioni continuano a crescere a tassi superiori al 3%, confermandosi come "motore" dello sviluppo lombardo, ma esponendo anche la regione ai rischi derivanti dalla difficoltà a mantenere adeguati tassi di crescita della competitività
- la produzione industriale è praticamente ai livelli del 2005 (più esattamente a quota 99,3 fatto 100 il 2005, dopo essere caduta poco sopra quota 80 nel momento peggiore della crisi); restano ancora forti le difficoltà di recupero per le microimprese manifatturiere, ancora lontane dai livelli produttivi precedenti alla crisi
- la dinamica della natalità imprenditoriale conferma il recupero di saldi positivi per l'insieme dell'economia, grazie in particolare alla dinamica di alcune attività terziarie e dell'imprenditoria giovanile ed extracomunitaria
- l'occupazione complessiva sembra assestarsi su tassi di crescita inferiori all'1%, a conferma di come ancora non si sia attivato il circuito positivo produzione-occupazione-reddito-consumi
- confermato è il decremento della disoccupazione, che già nel 2017 dovrebbe scendere sotto il 7%.

Scenario Lombardia (variazioni % annue)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Prodotto Interno Lordo (PIL)	-0,9	0,9	1,0	1,0	1,3	1,2
Domanda interna (al netto variazioni scorte)	0,2	1,8	1,4	1,1	1,3	1,4
Spese per consumi famiglie	1,3	2,1	1,5	1,1	1,3	1,1
Investimenti fissi lordi	-2,3	2,3	2,0	2,2	2,6	2,9
Importazioni dall'estero	2,9	7,4	3,1	6,4	6,1	5,6
Esportazioni verso l'estero	1,6	1,9	2,1	3,4	3,6	3,1
Valore aggiunto (prezzi base):						
– agricoltura	2,9	-0,7	-1,0	-0,3	0,1	0,3
– industria	-2,5	1,5	0,9	1,3	2,0	1,8
– costruzioni	-8,5	0,4	1,2	1,8	2,3	2,5
– servizi	0,1	0,6	0,9	1,0	1,1	1,0
– totale	-0,9	0,8	0,9	1,1	1,4	1,3

Stime a cura di Prometeia scenario ottobre 2016

Grafico 1

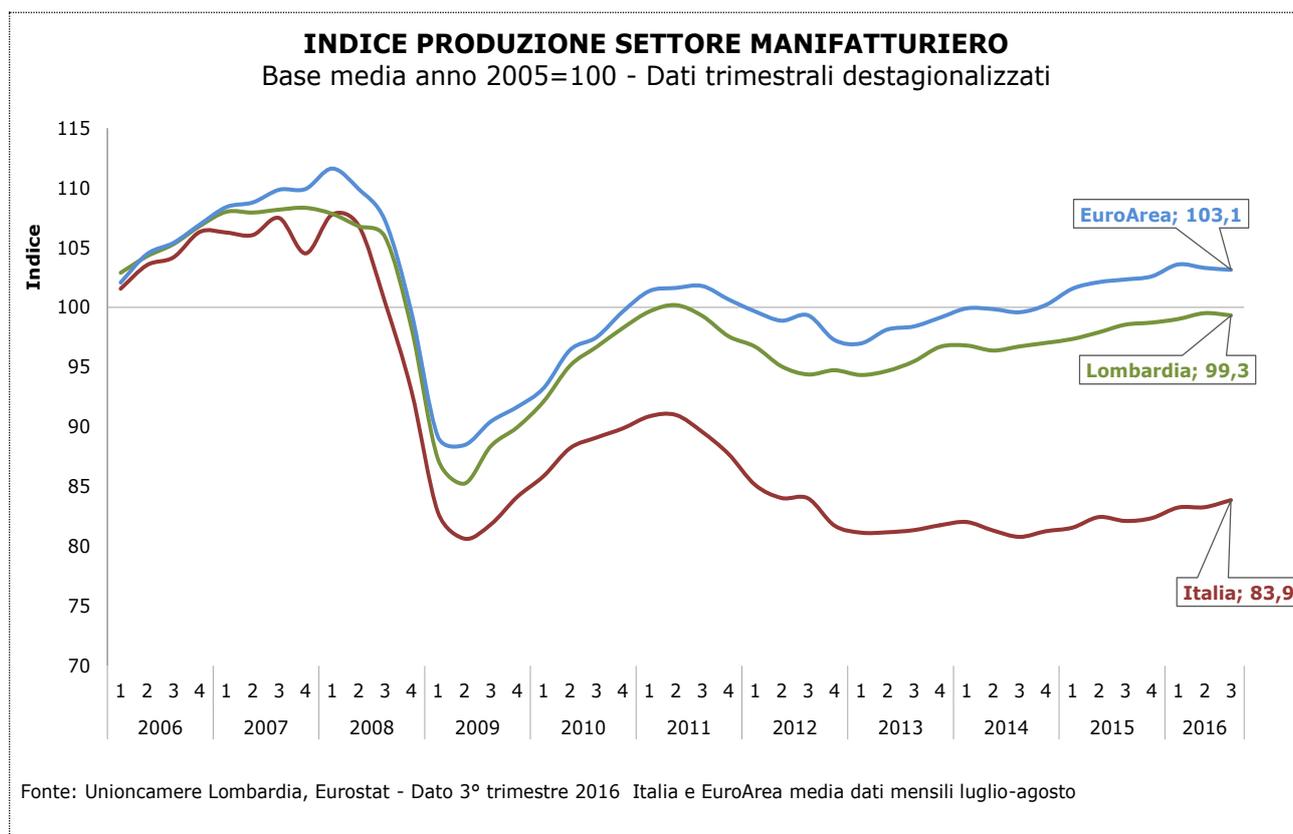
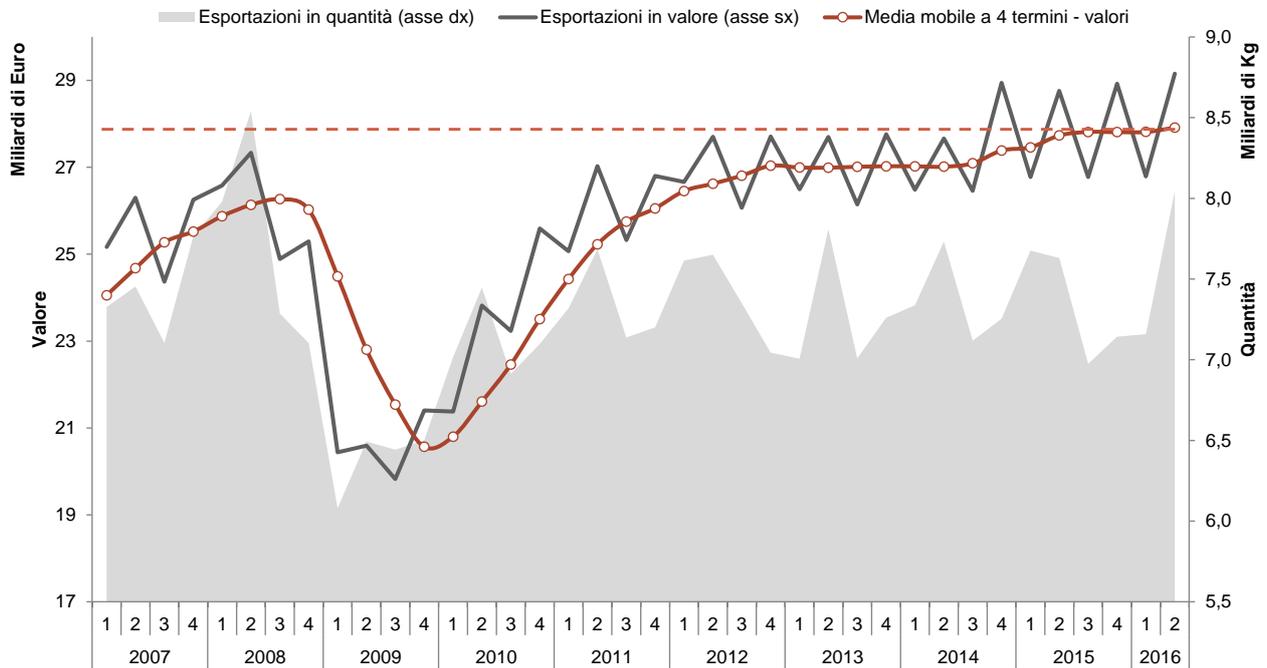


Grafico 2

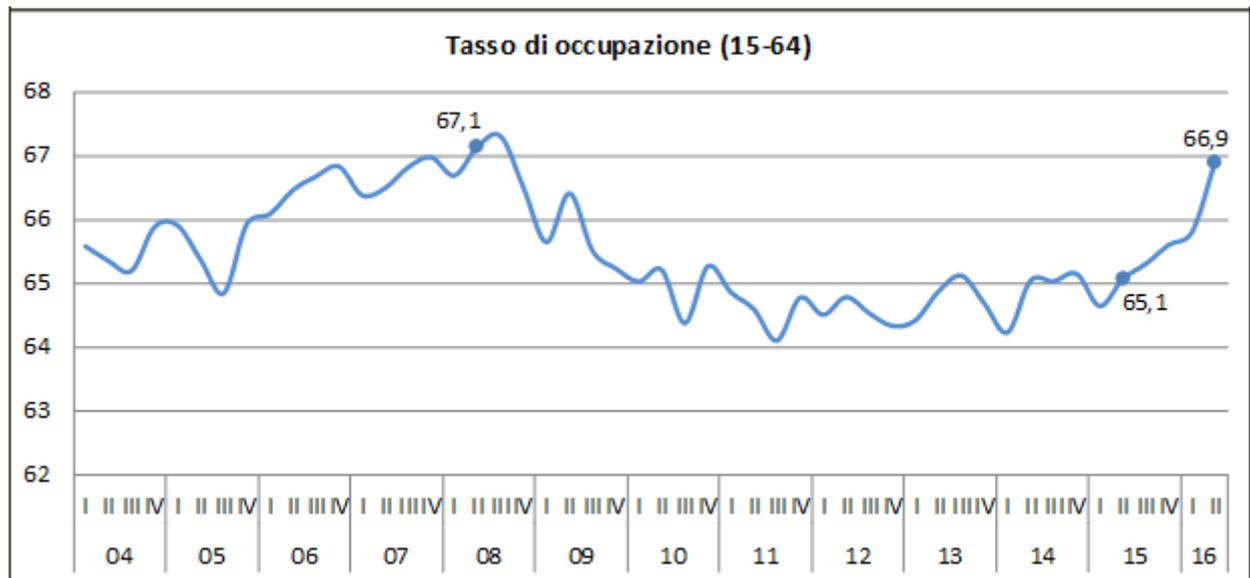
**Esportazioni in valore a prezzi correnti e quantità (Kg)
Lombardia - Dati trimestrali (periodo singolo)**



Fonte: elaborazione Unioncamere Lombardia su dati ISTAT

Grafico 3

**Evoluzione del tasso di occupazione (15-64 anni)
Lombardia – serie ricostruite su dati trimestrali – Anni 2004-2016**



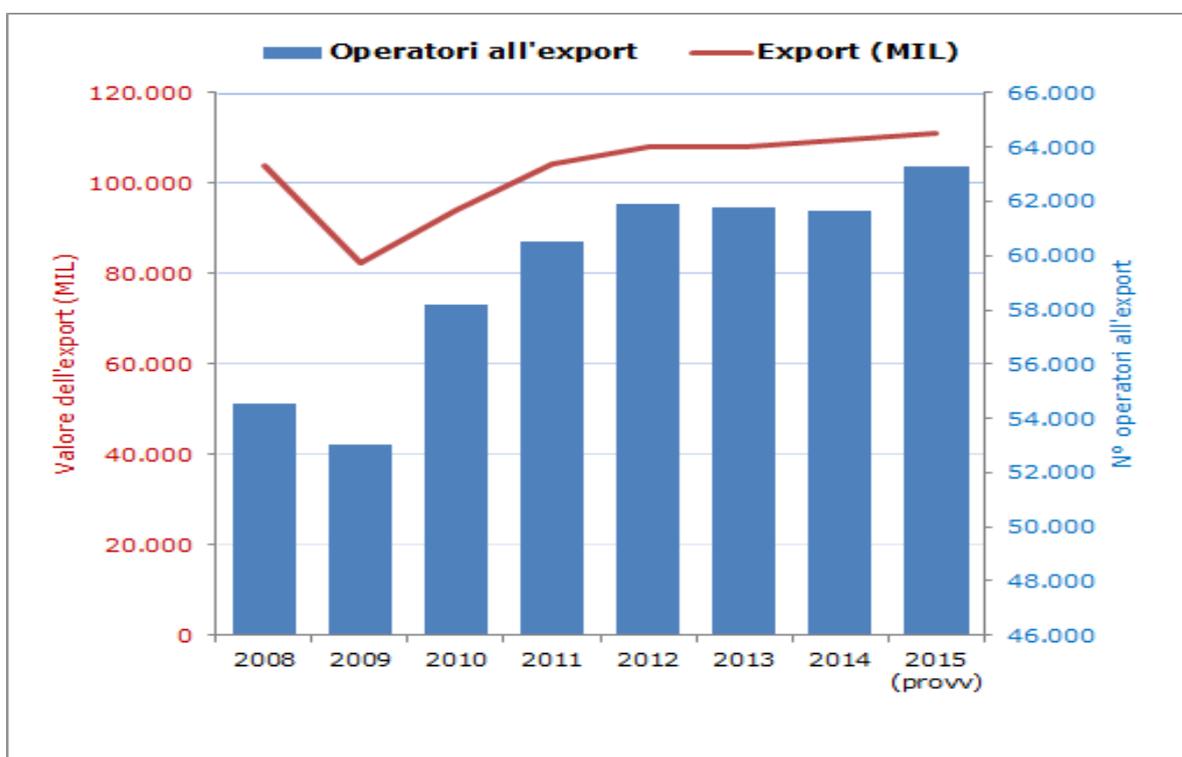
Fonte: dati Istat

Commercio estero nel 2015 (valori assoluti in mld di Euro)	Lombardia	% su Italia (o dato Italia)
Importazioni	115,5	31,3
Esportazioni	111,2	26,9
Saldo (<i>esportazioni-importazioni</i>)	-4,3	(45,2)
Grado di copertura (<i>export/import*100</i>)	96,3	(112,2)
Capacità di esportare (<i>export % su VA</i>) (2014)	31,3	(24,7)
Grado apertura sui mercati esteri (2014) (<i>import+export</i>) / <i>valore aggiunto*100</i>)	70,1	(52,0)
Export prodotti attività manifatturiere	108,9	27,4
Esportazioni per occupato industria (<i>migliaia di €</i>)	80,8	(69,3)
Operatori all'export in Lombardia (2014)	61.629	29,1
% Import da Unione Europea (28 paesi)	65,0	(58,5)
% Import dai Paesi extra UE	35,0	(41,5)
% Export verso Unione Europea (28 paesi)	54,4	(54,9)
% Export verso Paesi extra UE	45,6	(45,1)

Elaborazioni Unioncamere Lombardia su dati ISTAT

Grafico 4

**Numero di operatori all'export e valore dell'export originato
Lombardia**



Fonte: elaborazioni Unioncamere Lombardia su dati ISTAT

Imprese in Lombardia (31.12.2015)	Lombardia	% su Italia (o dato Italia)
Registrate	953.890	15,7
Iscrizioni	59.130	15,9
Cancellazioni	55.627	15,6
Attive	813.913	15,8
Imprese artigiane attive	250.322	18,2
Artigiane attive / totale attive (%)	30,8	(26,2)
Imprese attive per settore (%):		
– agricoltura, caccia e pesca	5,8	(14,6)
– industria manifatturiera	12,1	(9,7)
– costruzioni	16,7	(14,8)
– commercio, alloggio e ristorazione	30,8	(34,7)
– altri servizi	34,1	(25,7)
Imprese attive per forma giuridica (%):		
– società di capitale	28,3	(20,3)
– società di persone	18,4	(16,2)
– ditte individuali e altre forme giuridiche	53,4	(63,5)
Imprese attive per 1.000 abitanti	81,4	(84,6)
Imprese attive per Km ²	34,1	(17,0)
<i>*Elaborazioni Unioncamere Lombardia su dati Movimprese e ISTAT</i>		

Popolazione e demografia (1.1.2015)	Lombardi a	% su Italia (o dato Italia)
Popolazione residente	10.002.615	16,5
Incremento medio annuo 1.1.2014-31.12.2014 (%)	0,3	(0,0)
Incremento medio annuo previsto 2012-2020 (%)	5,1	(2,6)
Popolazione straniera residente	1.152.320	23,0
Stranieri residenti / tot. residenti (%)	10,5	(7,3)
Indici:		
– vecchiaia (pop. 65 anni e più /pop. 0-14 anni)	152,6	(157,7)
– dipendenza (pop. 0-14 + 65 e oltre /pop. 15-64 anni)	55,8	(55,1)
– ricambio pop. attiva (60-64 anni / 15-19 anni)	130,2	(126,8)
Tasso (x 1.000 ab.) di:		
– natalità	8,6	(8,3)
– mortalità	9,1	(9,8)
– immigrazione	37,5	(29,1)
– emigrazione	34,2	(27,3)
<i>*Elaborazioni Unioncamere Lombardia su dati ISTAT</i>		

Indicatori strutturali (2015)	Lombardia	% su Italia (o dato Italia)
Popolazione residente (1.1.2015)	10.002.615	16,5
Occupati totali (<i>migliaia</i>)	4.256	18,9
Persone in cerca di occupazione (<i>migliaia</i>)	364	12,0
Forze di lavoro (<i>migliaia</i>)	4.620	18,1
Tasso di disoccupazione	7,9	(11,9)
Tasso di attività (<i>pop. 15-64</i>) (%)	70,8	(64,0)
Prodotto interno lordo (<i>mld di €</i>) (2014)	350,0	21,7
Consumi finali interni delle famiglie (<i>mld di €</i>) (2014)	190,6	19,2
Investimenti fissi lordi (<i>mld di €</i>) (2013)	58,6	21,1
Importazioni (<i>mld di €</i>) (2014)	109,9	30,9
Esportazioni (<i>mld di €</i>) (2014)	109,6	27,5
Reddito disponibile lordo delle famiglie (<i>mld di €</i>) (2014)	216,2	19,8
Indicatori per abitante (<i>migliaia di €</i>):		
– Prodotto interno lordo (2014)	35,0	(26,5)
– Consumi finali interni (2013)	23,9	(21,6)

Istruzione (2014/2015)	Lombardia	% su Italia (o dato Italia)
Tasso scolarizzazione superiore (<i>pop. 20-24 anni che ha conseguito il diploma</i>) (%)	79,6	(79,4)
Iscritti ai corsi di laurea	256.124	15,5
di cui:		
– donne (%)	54,3	(56,2)
– immatricolati I anno (%)	17,7	(15,4)
Laureati (anno 2014)	54.964	18,0
– di cui donne (%)	57,1	(59,2)
<i>Elaborazioni Unioncamere Lombardia su dati MIUR, Istat</i>		

Queste previsioni macroeconomiche sono evidentemente al netto da possibili ma ad oggi imprevedibili evoluzioni negative di fattori geopolitici a livello internazionale. In particolare potrebbero portare ad un relativo peggioramento delle previsioni gli andamenti dei Paesi emergenti, la cui crescita è al momento stimata su valori doppi rispetto alla media dei Paesi avanzati, fra i quali l'Italia occupa purtroppo una delle ultime posizioni, condizionando anche il risultato lombardo.

La debolezza del quadro complessivo impone di non diminuire l'attenzione alla competitività delle imprese e del "sistema Lombardia". Competitività soprattutto delle PMI che hanno bisogno di sopperire alle difficoltà connesse alla piccola dimensione con servizi adeguati a inserirle efficacemente nei mercati anche internazionali.

In questo quadro Unioncamere Lombardia non può che confermare il massimo sforzo – d'intesa con le Camere e con Regione – per intervenire con coerenza ed efficacia sui fattori di competitività delle imprese e dei territori, a partire da innovazione, internazionalizzazione, qualificazione delle risorse umane e sburocratizzazione.

Un ulteriore sforzo verrà effettuato su temi rafforzati o inseriti ex novo dalla riforma nelle funzioni delle Camere: l'orientamento al lavoro e l'alternanza scuola-lavoro, la valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo, la digitalizzazione delle imprese.

**Un 2017
determinante per
il futuro
dell'Unione e del
sistema camerale
lombardo**

E' dunque evidente che il 2017 sarà un anno determinante per definire il futuro del sistema camerale lombardo, non solo perché porterà all'identificazione dei confini delle "nuove Camere" e all'avvio delle procedure di accorpamento, ma anche e forse soprattutto perché il dimezzamento delle risorse disponibili rispetto al 2014 costringerà le Camere a un ulteriore sforzo di razionalizzazione ed efficientamento per garantire in ogni caso interventi promozionali a favore della competitività delle imprese lombarde.

Più ancora che nel passato sarà necessario finalizzare efficacemente le scarse risorse ad obiettivi strategici, il più possibile individuati d'intesa con il mondo associativo e condivisi con il partner Regione Lombardia che, in continuità con quanto avviato fin dal 2006, nel 2016 ha sottoscritto con il Sistema camerale lombardo l'Accordo per la Competitività, valido per l'intera legislatura in corso. Un Accordo, è utile ricordarlo, che nel decennio che abbiamo alle spalle ha prodotto iniziative rivolte alle imprese e ai territori per circa 720 milioni di Euro, dei quali 412 da Regione Lombardia, 240 dalle Camere lombarde e da Unioncamere Lombardia, 65 da altri soggetti. In aggiunta, nel solo 2016, sono già state approvate iniziative per ulteriori 46 milioni di Euro, una cifra nettamente superiore a quanto previsto in fase di sottoscrizione dell'Accordo.

Accordo 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”, tramite l’accordo “intendono promuovere un quadro strategico-programmatico comune al fine di incrementare le sinergie e realizzare una addizionalità delle risorse messe a disposizione dai rispettivi sistemi, ottimizzando la capacità di intervento e favorendo altresì l’attrazione di risorse esterne pubbliche e private” (art.1)

Durata

“L’Accordo ha durata triennale e comunque sino al 31 dicembre 2018” (art. 10)

Organi

Collegio di indirizzo e di sorveglianza: composto dal Presidente della Giunta regionale, che lo presiede, dagli Assessori regionali competenti e dai Presidenti delle Camere di Commercio lombarde, è l’organo di governo dell’Accordo (art. 5)

Segreteria tecnica: composta da un massimo di 6 rappresentanti di Regione e 6 del Sistema camerale lombardo, fornisce supporto tecnico alle funzioni di indirizzo e sorveglianza del Collegio e cura la predisposizione, l’attuazione e la verifica dello stato di avanzamento del Programma annuale di interventi (art.6)

Responsabili d’asse: due per ciascun Asse (uno di parte regionale, uno di parte camerale), supportano la Segreteria Tecnica sia in fase preparatoria che di gestione e monitoraggio delle iniziative (art.7)

Piani finanziari 2006-2016

(valori in milioni di Euro, comprensivi degli AdP 2006-2015)

	2006-2009	2010-2015	2016	Totale
Regione	152,388	258,557	8,756	419,701
Camere	114,888	156,250	6,478	277,616
Altri soggetti	11,128	19,632	1,116	31,875
Totale	278,404	434,438	16,350	729,191

Assi di intervento: attuazioni 2006-2016

(valori in milioni di Euro, comprensivi degli AdP 2006-2015)

Assi	Risorse su iniziative approvate	% di attuazione
1 - Competitività delle imprese	418,755	93,2%
2 - Attrattività e competitività dei territori	198,768	168,3%
3 - Capitale umano, imprenditorialità, semplificazione	146,213	99,5%
Azioni di accompagnamento (2010)	0,030	0,2%
Totale	763,766	104,7%

E il rinnovato impegno dell'Unione Regionale

Il programma di attività 2017 registra effettivamente un ulteriore impegno nella realizzazione di progetti condivisi e finanziati prioritariamente dalla Regione. Solo per i progetti gestiti direttamente dall'Unione in nome e per conto delle Camere di commercio è previsto un budget che sfiora i 28 milioni di Euro (contro i 7/8 milioni dei primi anni 2000 ed i 15/19 degli ultimi due anni); altri 20 milioni circa in base all'Accordo per la Competitività transiteranno dal Sistema camerale per essere destinati – previa verifica della coerenza ed efficacia dei progetti - ai territori (in particolare a Comuni e loro aggregazioni) per interventi di attrazione turistica e per investimenti di marketing territoriale.

Nonostante il forte incremento del budget promozionale con la conseguente crescita delle attività interne a supporto, i processi di riorganizzazione e la progressiva razionalizzazione nella gestione dei bandi e dei progetti hanno consentito di proseguire nella scelta di riduzione delle quote associative proporzionalmente alla riduzione delle entrate da diritto annuo delle Camere di Commercio. L'aliquota associativa si riduce dunque all'1,25%, con un introito assoluto pari a 2,6 milioni di Euro contro i 4,9 del 2014.

Per il terzo anno consecutivo l'Unione ha poi scelto di reinvestire in progetti e attività di sistema una quota rilevante (3,2 milioni di Euro) delle economie da progetti chiusi, evitando così di dover ricorrere alla compartecipazione economica delle Camere. Fra i progetti e le attività principali:

- interventi per l'internazionalizzazione (quasi 700.000 Euro per Lombardia Point, Invest in Lombardy, incoming buyers e singoli progetti d'intesa con Regione Lombardia)
- quasi 400.000 Euro per innovazione e sviluppo imprenditoriale
- circa 750.000 Euro a supporto dei progetti per lo sviluppo turistico (anche attraverso l'attività di Explora) e per la promozione eno-gastronomica ed agroalimentare
- attività di monitoraggio del sistema economico e dell'occupazione (poco più di 700.000 euro)
- servizi a supporto delle camere, dei servizi on line e dei processi di semplificazione (oltre 400.000 Euro).

Infine sono previsti nel budget 100.000 Euro finalizzati a supportare l'acquisizione di servizi che consentano in nome e per conto delle Camere di svolgere il ruolo di "organismo intermedio" nella gestione – con affidamento in convenzione da parte di Regione Lombardia - di bandi e progetti europei nell'ambito del POR 2014/2020. Questa potrebbe risultare la strada strategica dei prossimi anni per garantire un flusso significativo di risorse verso le imprese e i territori lombardi, evidenziando il ruolo indispensabile del sistema camerale sui territori in organica partnership con Regione Lombardia.

Mercato del lavoro 2015 (forze di lavoro – v. ass. in migliaia)	Lombardia	% su Italia (o dato Italia)
Popolazione attiva	8.529	16,4
Persone in cerca di occupazione	364	12,0
Tasso di attività (<i>pop. 15-64</i>)	70,8	(64,0)
Tasso di disoccupazione	7,9	(11,9)
Occupati totali	4.256	18,9
– donne (%)	43,2	(41,8)
– dipendenti (%)	78,3	(75,6)
– indipendenti (%)	21,7	(24,4)
– agricoltura (%)	1,9	(3,8)
– industria (%)	32,3	(26,6)
– servizi (%)	65,8	(69,6)

Elaborazioni Unioncamere Lombardia su dati ISTAT

Infrastrutture in Lombardia (2014)	
Rete ferroviaria RFI per km di linea	1.677
Rete ferroviaria FNM per km di linea	319
Rete autostradale per 100 kmq di superficie (2013)	2,6
Veicoli circolanti	7.693.053
– di cui autovetture (%)	76,4
– di cui automezzi pesanti (%)	9,4
Veicoli circolanti per 1.000 abitanti	769,1
Autovetture circolanti per 1.000 abitanti	587,8
Merci trasportate su strada (<i>migliaia di Tonn.</i>) (2013)	212.024
Passeggeri imbarcati e sbarcati negli aeroporti (2015)	38.684.047

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

Nel 2017 anche le basi per il futuro dell'Unione Regionale in un rinnovato sistema camerale lombardo

Il 2017 sarà anche l'anno nel quale, a partire dalle scelte che le Camere effettueranno in termini non solo di accorpamenti ma anche di razionalizzazione e riorganizzazione, dovrà essere ridefinito il ruolo dell'Unione Regionale dentro un sistema che, come già ricordato, dovrà necessariamente agire in logica di rete, valorizzando eccellenze e specializzazioni di ogni nodo, di ogni Camera, e mettendole in modo coordinato al servizio di tutto il sistema.

Si tratta di un processo che coinvolgerà anche il ruolo e l'organizzazione delle Aziende Speciali e in generale delle società di sistema e che potrà portare a modelli meno frammentati e più organici che valorizzino contemporaneamente il ruolo "locale" e territoriale e quello di efficace "sistema" regionale.

Soprattutto nei primi mesi del 2017, parallelamente alla costruzione delle proposte di razionalizzazione previste dal decreto di riforma in capo all'Unione Italiana, sarà compito dell'Unione Regionale supportare le Camere nel confronto e nell'elaborazione di proposte che vadano nella direzione di bypassare i rischi e di sfruttare al meglio tutte le opportunità offerte dalla riforma.

2. PRIORITA' STRATEGICHE

Semplificazione e competitività

La domanda di semplificazione e, in particolare, la percezione dell'assoluta necessità di azioni concrete di sburocratizzazione finalizzate a sostenere la competitività del sistema paese è oggi sempre più pressante.

Anche il 2017 vedrà impegnata Unioncamere Lombardia ad accompagnare il sistema camerale nell'attuazione di interventi di semplificazione a favore delle imprese, in raccordo con Regione Lombardia e le Pubbliche Amministrazioni.

Alla luce delle previsioni normative contenute nello schema di decreto legislativo di riforma delle Camere di Commercio, che contiene una serie di disposizioni volte a rafforzare lo strumento del *Fascicolo informatico di impresa*, Unioncamere Lombardia rafforza il raccordo tra le Camere di Commercio e i soggetti coinvolti nel processo di semplificazione delle imprese: Sportelli Unici delle Attività Produttive (SUAP), Ministero dello Sviluppo Economico, Unioncamere, Infocamere e Regione Lombardia.

La strategicità dei SUAP è ancora più rilevante se si considera che costituiscono la base imprescindibile per la creazione del Fascicolo Informatico d'Impresa e ne rappresentano il principale asset documentale. Nel Fascicolo dovranno confluire tutti i documenti, attestanti atti, fatti, qualità, stati soggettivi, nonché gli atti di autorizzazione, licenza, concessione, permesso o nulla osta comunque denominati riguardanti ciascuna singola impresa.

Tra le iniziative per "semplificare la burocrazia" di supporto al corpus legislativo regionale e ai percorsi nell'applicazione, si conferma l'iniziativa *Angeli anti burocrazia*, per accompagnare e supportare le imprese lombarde nei rapporti con la Pubblica amministrazione e per risolvere i "nodi burocratici" che ostacolano l'attività di impresa.

Internazionalizzazione

Le imprese più competitive restano 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, che da sola copre oltre il 27% di tutto l'export nazionale, è composta da oltre il 90% di imprese con meno di 10 addetti, con evidenti difficoltà a 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. Altro driver della crescita in tema di internazionalizzazione è quello dell'attrazione degli investimenti, che comprende tanto il potenziamento della capacità di attrarre capitali dall'estero, in considerazione degli asset e delle peculiarità del sistema economico lombardo, quanto lo sviluppo delle dinamiche di interscambio e di opportunità di reinvestimento sul territorio regionale.

La riforma del Sistema camerale, in corso di definitiva approvazione, delinea il perimetro massimo entro cui svolgere la funzione di supporto all'internazionalizzazione delle imprese in termini che appaiono coerenti con l'azione condotta in questi anni dal Sistema camerale lombardo e che anche nel 2017 vedrà Unioncamere Lombardia impegnata a:

- proporre un approccio strutturato ai mercati internazionali, che necessita di formazione specialistica delle risorse che, nell'impresa, seguono e sviluppano le relazioni commerciali con l'estero
- offrire percorsi di accompagnamento sui mercati esteri che prevedano un supporto completo alle imprese, con un mix di servizi diversificato per target di riferimento
- sviluppare una nuova e accresciuta attenzione verso l'attività di incoming, specie a favore delle micro e piccole imprese
- sostenere e stimolare l'aggregazione dei principali stakeholder del territorio verso obiettivi di qualificazione dell'offerta territoriale e costruire un contesto chiaro per le imprese che vogliono investire in Lombardia
- favorire il ritorno degli investimenti e contrastare nuovi episodi di delocalizzazione.

Sviluppo e competitività dei territori

Il 2017 si apre con una Lombardia saldamente in testa nel panorama della attrattività territoriale italiana in tutte le sue componenti: economica, istituzionale e turistica. Pur in un momento difficile per l'economia, il lascito di Expo 2015 è stato superiore alle stesse previsioni, portando Milano e la Lombardia a posizionarsi come veri e propri leader del rilancio turistico nazionale. Sfruttando al meglio l'occasione di Expo, il 2017 si presenta come l'anno per confermare il ruolo della Lombardia come modello e traino dell'economia nazionale. Si tratta di accompagnare le nuove vocazioni territoriali in un processo di ridefinizione che prende avvio proprio dai comparti non delocalizzabili. Su questo sfondo si innestano i nuovi ruoli delle città capoluogo e dei territori, che stanno confrontandosi con i nuovi livelli di governance ancora in corso di assestamento.

Il punto di partenza per il 2017 è il patrimonio fiduciario e di risorse relazionali che ha consentito di dare continuità di azione valorizzando la collaborazione con Regione Lombardia ed Enti Locali per veicolare sul territorio risorse e progettualità in modo

costante e capillare. Questo metodo di lavoro ha posizionato pienamente il sistema camerale lombardo nel ruolo di supporto alla ripresa regionale già assegnatogli dall'Accordo per la Competitività: rete di innesco e sviluppo delle politiche territoriali facilitando i flussi di imprese, di risorse e la coesione sociale.

Le principali azioni di supporto sono volte alla canalizzazione di progettualità e risorse verso i comparti non delocalizzabili: agricoltura, turismo e commercio, cultura, infrastrutture e reti telematiche. La loro concretizzazione passa dalla costruzione di momenti di aggregazione finalizzati ad acquisire massa critica economica, sia con bandi e strumenti di incoraggiamento, sia valorizzando le esperienze di successo. Sarà proseguita l'azione di diffusione di modelli organizzativi per lo sviluppo della competitività aziendale: dall'economia "verde" al design, moda, cultura e creatività, dalla riqualificazione energetica a quella territoriale, dal sostegno alla legalità alla promozione della responsabilità sociale, coinvolgendo tutte le caratteristiche soft dell'agire aziendale per incrementare la capacità competitiva.

Il posizionamento del Sistema camerale lombardo come volano delle politiche di sviluppo territoriale ha avuto come conseguenza diretta un ampliamento del suo raggio di azione per le politiche territoriali nei nuovi assetti amministrativi. Anche nel 2017 questo ruolo a supporto della competitività dei territori punterà a mettere a profitto le risorse disponibili in stretta sinergia fra Camere e Regione, sostenendone l'azione rispetto al mutare delle competenze e relazionandosi con gli altri soggetti territoriali per mettere a frutto il metodo di collaborazione.

Innovazione e trasferimento tecnologico

Uno dei pilastri fondamentali per la crescita competitiva delle imprese è rappresentato dall'innovazione 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 sia nel sistema della ricerca, sia nelle imprese. L'innovazione rimane una delle priorità delle politiche economiche di tutti i livelli istituzionali - comunitari, nazionali e regionali - risultando assolutamente determinante per affrontare le sfide che l'attuale contesto globale pone ai sistemi imprenditoriali dell'Italia e dell'intera Unione Europea. La strategia europea sostiene un modello di crescita che punta sulla ricerca e sull'innovazione, anche grazie alla diffusione delle nuove tecnologie, e promuove un uso intelligente ed equilibrato delle risorse disponibili. Nel 2017, la Commissione europea investirà 8,5 miliardi di euro in ricerca e innovazione attraverso il Work Programme di Horizon 2020, risorse che costituiscono una grande opportunità di sviluppo per il sistema lombardo, in termini sia strategici, sia economici. Allo stesso

Sviluppo capitale umano e funzionamento del mercato del lavoro

modo, il Ministero dello Sviluppo Economico ha recentemente approvato il Piano di incentivi "Industria 4.0" per rilanciare la capacità competitiva attraverso la digitalizzazione del manifatturiero.

L'azione di Unioncamere Lombardia a fianco delle Camere in tema di innovazione e trasferimento tecnologico sarà focalizzata a rendere più competitive le imprese favorendo investimenti che ne migliorino il livello tecnologico, sia dal punto di vista del processo produttivo, sia rispetto al prodotto o servizio offerto. Ciò potrà avvenire promuovendo, in coordinamento con Regione Lombardia e in linea con la strategia del POR FESR 2014-2020, la costruzione di un ecosistema dell'innovazione in grado di favorire la creazione di reti e sinergie tra il sistema delle imprese e il sistema della ricerca.

Il capitale umano costituisce una risorsa essenziale per la crescita e lo sviluppo di un sistema socio-economico, in quanto ad esso sono legate le capacità di esprimere e "produrre" innovazione, internazionalizzazione produttiva, qualità e attrattività del territorio, così come – e in pari misura – la possibilità di disporre di qualificate risorse umane nelle sue diverse componenti (lavoro imprenditoriale, dipendente, autonomo, professionisti ecc.). In una visione prospettica di medio e lungo periodo, le politiche di sviluppo e valorizzazione delle risorse umane risultano ancor più strategiche data la scarsità di popolazione giovane che si immette sul mercato del lavoro, i livelli di istruzione mediamente più bassi rispetto a quelli di altre regioni europee e i *mismatch* che si verificano sul mercato del lavoro, legati ai fabbisogni delle imprese rispetto ad alcune figure professionali che non trovano adeguata rispondenza sul fronte dell'offerta lavorativa.

Il sistema camerale deve pertanto porre attenzione all'evoluzione del mercato del lavoro e alle sue caratteristiche, in particolare per valutare gli effetti che i cambiamenti generano sul sistema economico e sulle imprese. Ancor di più, queste competenze saranno necessarie alla luce delle funzioni attribuite alle Camere di Commercio dalla legge 107/2015 ("Buona Scuola") e dallo schema di decreto legislativo di riforma del sistema camerale in tema di raccordo fra mondo del lavoro, dell'impresa e sistema scolastico, legate all'orientamento alle professioni e ai percorsi di alternanza scuola-lavoro.

Alla luce di queste considerazioni e in ragione delle nuove competenze dell'istituzione camerale, le principali direttrici di impegno nel 2017 riguarderanno:

- lo sviluppo di attività orientate all'analisi dell'evoluzione del mercato del lavoro, sia potenziando le azioni di monitoraggio delle tendenze recenti tramite la mappatura di ulteriori fonti informative, sia implementando strumenti

Monitoraggio del sistema economico

previsivi per l'individuazione dei trend di medio periodo

- la progettazione e realizzazione di attività strutturate, coordinate a livello regionale, sui temi dell'orientamento professionale e dell'alternanza scuola-lavoro che, partendo da positive esperienze già realizzate o in fase di realizzazione nei territori, favoriscano la collaborazione tra sistema scolastico e mondo imprenditoriale ed associativo, con particolare riferimento ad azioni di promozione del Registro alternanza scuola-lavoro.

L'analisi e il monitoraggio del sistema economico regionale, e la produzione e diffusione di informazioni sui fenomeni socio-economici che caratterizzano il territorio, costituiscono un ambito su cui Unioncamere Lombardia e, più in generale, il Sistema camerale lombardo da sempre indirizza le proprie attività, con l'obiettivo di fornire ai policy maker strumenti utili all'ideazione e alla valutazione di adeguate politiche di sviluppo.

La fase di ripresa che l'economia lombarda ha attraversato negli ultimi due anni è stata caratterizzata da una crescita della domanda interna, favorita dal recupero del potere d'acquisto delle famiglie e dall'incremento dell'occupazione. Tuttavia questi elementi non sono bastati a recuperare i livelli produttivi precedenti alla crisi, né a far ripartire il ciclo degli investimenti: le previsioni sono quindi orientate a una crescita lenta e contenuta. In un contesto come quello attuale, è quindi necessario rafforzare le azioni per l'analisi del posizionamento competitivo dell'economia lombarda nel contesto nazionale e internazionale.

Sulla base di questi elementi strategici, le attività del 2017 punteranno in particolare a:

- garantire il proseguimento delle attività di analisi congiunturale dell'economia lombarda e delle sue province, che consentono di delineare il quadro completo delle performance delle imprese appartenenti ai diversi settori e sulle quali poggiano le analisi economico-territoriali del Sistema camerale lombardo
- potenziare e integrare gli strumenti a supporto dell'attività di informazione e analisi economico-territoriale proprie degli Uffici Studi e Statistica delle singole Camere di Commercio, in una logica di contenimento di costi e di economie di scala, che valorizzano il patrimonio informativo e le competenze distintive del Sistema camerale lombardo
- affiancare alle analisi congiunturali dei diversi settori approfondimenti e ricerche su tematiche di particolare interesse, legate sia all'evoluzione di fenomeni economici strutturali, sia ai fattori competitivi che contraddistinguono il tessuto produttivo lombardo (internazionalizzazione e posizionamento nelle filiere produttive, innovazione, reti di impresa ecc.)

- rafforzare la collaborazione con i diversi attori sul territorio, regionale e nazionale, per condividere informazioni, conoscenze e competenze sui filoni di analisi e i temi di approfondimento; ciò avverrà sia verso Regione Lombardia, tramite la collaborazione con Èupolis Lombardia, finalizzata alla condivisione e allo sviluppo del patrimonio informativo a supporto delle politiche attive condivise nell'ambito dell'Accordo Competitività, sia verso Unioncamere nazionale e le altre Unioni Regionali (con particolare riferimento al protocollo d'intesa con le Unioni del Veneto e dell'Emilia-Romagna), sia verso Istat, tramite la collaborazione per iniziative comuni e - in particolare - per la realizzazione dell'Annuario Statistico Regionale
- sviluppare nuovi strumenti di diffusione dell'informazione economica, per rispondere in modo sempre più efficace alle specifiche richieste di imprese, territori e policy maker e trasformare i dati in informazioni utili e mirate.

Servizi finanziari innovativi

Gli interventi a favore dell'accesso al credito costituiscono un'esperienza storica del Sistema camerale lombardo, caratterizzata sia da numerose iniziative promosse dalle singole Camere, sia da misure condivise su scala regionale, quali il fondo Confiducia, il fondo FEI/Federfidi, lo Sbloccacrediti, che hanno contribuito a garantire - in un periodo estremamente difficile - la possibilità di accedere al credito per molte piccole e micro imprese; sono infatti quasi 25.000 le imprese che complessivamente hanno utilizzato queste misure. Per il 2017 bisognerà tenere conto del Decreto legislativo di riforma del Sistema camerale, attualmente in corso di approvazione definitiva, che non ha espressamente previsto il sostegno al credito tra le funzioni attribuite alle Camere.

L'accesso al credito continua a rappresentare uno dei problemi più rilevanti che le MPMI si trovano ad affrontare. I dati diffusi da Banca d'Italia e riferiti al 30 giugno 2016 evidenziano uno stock di finanziamenti concessi alle imprese lombarde con meno di 20 addetti per 26,6 miliardi di euro, pari al 13,1% del totale finanziamenti concessi alle imprese lombarde. I finanziamenti concessi alle imprese con meno di 20 addetti diminuiscono del 4,7% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, con una dinamica simile in tutti e 12 i territori lombardi.

Questi dati dimostrano l'importanza, sempre più evidente per le imprese, di ricercare fonti alternative al credito bancario. Unioncamere Lombardia nel corso degli ultimi due anni, in collaborazione con le Camere e il Consorzio camerale per il credito e la finanza, ha avviato una serie di iniziative volte a diffondere presso le imprese la conoscenza di strumenti quali i minibond, le cambiali finanziarie, il crowdfunding. Si tratta di strumenti importanti, ma che realisticamente non sono facilmente adattabili alle esigenze delle micro e piccole

Servizi di supporto alle Camere

imprese. Per queste imprese resta fondamentale la possibilità di accedere al credito bancario e di poter usufruire di una rete di sostegno e di affiancamento rappresentata dai Confidi, che, a loro volta, devono proseguire nell'azione di razionalizzazione e di miglioramento se vogliono davvero rappresentare uno strumento utile per le imprese e non semplicemente un'inutile intermediazione, generatrice di costi impropri. Unioncamere Lombardia intende continuare a monitorare e studiare l'evoluzione del sistema dei Confidi lombardi per offrire utili spunti di riflessione e stimolare i processi di rinnovamento.

Il 2017 rappresenterà un anno di transizione straordinaria per il Sistema camerale lombardo. Il processo di riforma sarà completato nel suo iter legislativo e si passerà alla fase applicativa. Qualunque organizzazione che si trova ad affrontare un processo di cambiamento così profondo non può che avvertirne la difficoltà e la complessità, ma anche coglierne le opportunità di rinnovamento e di innovazione, assolutamente indispensabili per un Sistema che, a fronte di funzioni da svolgere che restano importanti, si trova a fare i conti con risorse sempre più scarse. La sfida riguarda tutti, ovviamente anche l'Unione regionale. Nel decreto di riforma c'è un punto importante che riguarda il rapporto tra Camere e le Unioni regionali: il passaggio dall'adesione obbligatoria a quella facoltativa. Per la Lombardia riteniamo si tratti di un passaggio più formale che sostanziale: l'Unione potrà continuare ad esistere perché voluta dalle Camere in quanto utile e funzionale al raggiungimento degli obiettivi che il Sistema camerale lombardo si pone.

La fase di cambiamento che il Sistema camerale si troverà ad affrontare nei prossimi mesi renderà necessarie flessibilità ed elasticità nello svolgimento della funzione di servizio dell'Unione regionale, in quanto diversi e in qualche misura non prevedibili possono essere i terreni su cui dover intervenire. Al riguardo, si confermano due misure di carattere straordinario che Unioncamere Lombardia ha previsto per far fronte al momento particolarmente difficile per il Sistema camerale: la riduzione dell'aliquota associativa all'1,25% e la messa a disposizione, per i progetti da realizzare nel 2017, di 3,2 milioni di euro derivanti da economie accertate su progetti chiusi.

Più in generale, risulta necessario agire in affiancamento e a supporto alle Camere lombarde per perseguire alcuni obiettivi di Sistema:

- sviluppare ulteriormente la partnership con Regione Lombardia sul piano delle azioni di sostegno alla crescita competitiva di imprese e territori lombardi; non c'è dubbio che la sottoscrizione, nel giugno 2016, del nuovo Accordo Competitività – valido fino a fine 2018 - costituisce un decisivo passo in avanti per consolidare ulteriormente il rapporto strategico con Regione

- condividere un progetto di formazione del personale camerale indirizzato non solo allo sviluppo delle competenze, ma anche alla riconversione professionale di chi necessariamente dovrà essere adibito a funzioni diverse rispetto a quelle precedentemente svolte, soprattutto per le Camere in fase di accorpamento ma in generale per tutte le Camere alla luce del modificarsi delle funzioni attribuite dalla riforma
- perseguire economie di scala e obiettivi di efficienza ed efficacia proponendo o coordinando servizi su scala regionale in ottica di rete
- creare valore dal patrimonio di dati, informazioni ed esperienze sviluppate nell'ambito del Registro Imprese
- consolidare l'adozione e lo sviluppo da parte delle Camere dei servizi on line, introducendo nuovi servizi e cercando di allineare il più possibile le diverse Camere su di un comune standard di offerta
- supportare le Camere – in rapporto costante con Regione e Infocamere – nell'affiancamento ai SUAP per la crescita della loro efficacia e per garantire l'alimentazione del Fascicolo Informatico d'Impresa.

3. PROGETTI E ATTIVITA'

3.1 Semplificazione

Semplificazione per la competitività

Negli anni, numerose ricerche hanno sottolineato l'impatto fortemente negativo per la competitività del sistema-Paese derivante dall'eccesso di carichi regolativi e di oneri burocratici per imprese, cittadini e per le stesse Amministrazioni Pubbliche, con disfunzionalità che sottraggono rilevanti risorse all'attività tipica di impresa e rappresentano un "minus" anche per l'attrattività del sistema lombardo.

Per contribuire alla soluzione di tali problemi, il Sistema camerale lombardo in questi anni ha sviluppato significative collaborazioni – in primis, con Regione Lombardia – e rilevanti iniziative in favore della semplificazione, per le imprese e per le stesse Pubbliche Amministrazioni. Una linea di impegni, questa, che Unioncamere Lombardia intende proseguire nel 2017 con azioni focalizzate soprattutto su:

- il supporto allo sviluppo degli Sportelli Unici delle Attività Produttive (SUAP)
- la diffusione e la valorizzazione del Fascicolo informatico d'impresa
- la prosecuzione del progetto "Angeli anti-burocrazia"
- lo sviluppo di iniziative e progetti in tema di servizi associati.

Supporto al miglioramento dei servizi degli Sportelli Unici delle Attività Produttive (SUAP)

Il SUAP rappresenta oggi uno dei principali driver per l'atteso radicale cambio di paradigma dei rapporti tra le Pubbliche Amministrazioni nella gestione dei procedimenti amministrativi relativi all'esercizio dell'attività d'impresa.

Il ruolo dei SUAP oggi è ancora più rilevante in quanto a loro spetta in primis l'alimentazione costante del "Fascicolo Informatico d'Impresa" riguardante ciascuna singola impresa.

Unioncamere Lombardia offre alle Camere di Commercio un supporto nel coordinamento delle attività nei confronti degli Sportelli Unici delle Attività Produttive e mette a disposizione strumenti e competenze per iniziative di standardizzazione nei processi di raccordo Registro delle imprese-Sportello Unico delle Attività Produttive.

Inoltre, Unioncamere Lombardia partecipa per conto delle Camere di Commercio al Gruppo di lavoro SUAP con i Segretari Generali a livello nazionale per individuare strategie e condividere percorsi comuni con il Ministero dello Sviluppo Economico.

Il Fascicolo Informatico d'Impresa: dalla sperimentazione alla diffusione sul territorio regionale

Unioncamere Lombardia sarà dunque anche nel 2017 fortemente impegnata, d'intesa con tutti i SUAP, con Regione, MISE, Infocamere e Unione Italiana, per la diffusione e la valorizzazione del Fascicolo informatico di Impresa.

A seguito di una prima fase di sperimentazione su 14 SUAP, Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia hanno lanciato nel 2016 un programma di innovazione organizzativa e di miglioramento operativo dei processi e delle attività degli Sportelli Unici per le Attività Produttive finalizzato anche alla familiarizzazione con il Fascicolo Informatico d'Impresa. Tale programma riguarderà un primo gruppo di circa 160 SUAP lombardi (raggruppati in 10 cluster territoriali) selezionati sulla base di determinati requisiti di adeguamento alle norme vigenti e di tipo organizzativo-gestionale.

Nel 2017 proseguiranno le attività di affiancamento ai SUAP e di formazione a distanza da parte del sistema camerale e degli Angeli anti burocrazia con l'obiettivo di:

- sviluppare l'orientamento dei SUAP al miglioramento e semplificazione dei processi per soddisfare le aspettative dei clienti (imprese e loro tecnici) attraverso il lavoro su processi reali (Scia)
- sviluppare e condividere un modello di SUAP efficace al servizio delle imprese
- sviluppare la capacità di individuare nell'organizzazione del proprio SUAP aree di miglioramento e possibili soluzioni organizzative
- attivare un confronto tra SUAP di diversa dimensione e strutturazione al fine di condividere le azioni prioritarie da implementare per ottenere livelli di qualità omogenei tra i SUAP coinvolti nel programma.

Al fine di sostenere lo sviluppo e la valorizzazione del fascicolo informatico di impresa, Unioncamere Lombardia, Regione Lombardia e il Ministero dello Sviluppo Economico hanno sottoscritto nel 2016 un accordo di collaborazione avente oggetto l'attivazione di un percorso sperimentale di semplificazione amministrativa per la definizione delle linee guida in materia di alimentazione e consultazione del fascicolo e che nel 2017 si declinerà operativamente in linee guida volte a disciplinare l'alimentazione, la consultazione e l'utilizzo del fascicolo informatico di impresa.

Angeli anti-burocrazia

Il progetto sperimentale "Angeli anti burocrazia", avviato nel 2015, ha consentito di individuare alcuni nodi critici che le imprese affrontano nel rapporto con le Pubbliche Amministrazioni nelle diverse fasi della propria attività.

Alla luce dei positivi risultati conseguiti, Regione Lombardia ha approvato la prosecuzione del progetto fino a dicembre 2017, con la finalità di implementare le azioni di intervento a livello

locale, a supporto delle imprese e delle pubbliche amministrazioni.

Unioncamere Lombardia coordina il progetto, in raccordo con le Camere di Commercio e Regione Lombardia, con una forte attenzione alle iniziative rivolte agli Sportelli Unici delle Attività Produttive, alla semplificazione dei procedimenti amministrativi e ai servizi alle imprese.

Servizi associati

Proseguiranno nel 2017 gli impegni legati a progetti gestiti in forma associata per l'erogazione dei servizi alle imprese, in particolare attraverso:

- il progetto "Sportello Camerale Lombardo", con lo sviluppo della digitalizzazione dei servizi di tutte le Camere di commercio, la manutenzione della piattaforma on line, l'interoperabilità con gli applicativi nazionali del Registro imprese e l'analisi e implementazione di nuovi servizi per le imprese
- la semplificazione degli strumenti di finanziamento, con le attività di supporto al Tavolo di Regione Lombardia per la semplificazione dei bandi, dalle fasi di predisposizione e promozione fino alla telematizzazione del bando
- la messa a disposizione delle Camere di commercio di supporti e strumenti per la tenuta dell'Albo regionale delle Cooperative sociali.

3.2 Internazionalizzazione

Lombardia Point Servizi

La rete dei *LombardiaPoint* mette a disposizione specifici servizi di supporto alle imprese che operano con l'estero, attivati su richiesta ed erogati sia in modalità telematica, sia tramite gli sportelli presenti nelle Camere lombarde. La rete, in particolare, offre servizi informativi (informazione specialistica, note su mercati esteri, guide ecc.) e assistenza personalizzata attraverso i "pareri on line" forniti da esperti appositamente selezionati.

Per il 2017 è previsto un incremento delle azioni promozionali della rete, nonché la razionalizzazione dei servizi informativi e di assistenza telematica (Mercato Globale, Newsmercati e Infoexport) che forniscono direttamente online la risposta di qualificati esperti a quesiti posti dalle imprese lombarde. Continuerà l'azione di erogazione dei servizi tramite skype e seminari in streaming e la realizzazione di Video Tutorial, a completamento di quelli già realizzati nel 2016. Inoltre, si prevede l'attivazione di nuovi servizi di supporto personalizzato (check-up doganale, check-list su lettera di credito e stesura condizioni generali di vendita, analisi operatività aziendale su import-export), la revisione dei servizi congiunti con i partner della Rete (ICE, SACE e SIMEST) e la realizzazione di un corso di alta formazione per gli addetti camerale.

A livello territoriale saranno sviluppate ulteriori azioni di supporto alle imprese, quali:

- l'organizzazione di eventi, seminari e corsi di formazione su diverse tematiche internazionali di interesse per le imprese, ripartiti in modo uniforme tra le Camere di Commercio
- la realizzazione di giornate di assistenza che consentono alle imprese di incontrare direttamente gli esperti incaricati di assisterle su temi quali contrattualistica internazionale, dogane, trasporti, marketing ecc.

In un'ottica di razionalizzazione degli strumenti e dei siti informatici messi a disposizione delle imprese lombarde, si procederà altresì a un restyling del portale *LombardiaPoint* e all'interoperabilità con lo Sportello virtuale delle Camere di Commercio lombarde.

Invest in Lombardy – Attract

La rete *Invest in Lombardy* costituisce un importante riferimento per le esigenze della business community, proponendo una sempre più qualificata e riconosciuta offerta di servizi per l'attrazione degli investimenti in Lombardia. Nel 2016, oltre all'attività ordinaria di Invest in Lombardy (Invest implementation, sensibilizzazione del territorio, marketing ed eventi), sono state avviate le attività del progetto *Attract*, che si prefigge – all'interno delle attività in Accordo per la Competitività con Regione Lombardia - di favorire l'attrazione

degli investimenti in Lombardia agendo in prima istanza sulla valorizzazione dell'offerta territoriale, attraverso il coinvolgimento dei Comuni lombardi.

Nel 2017 si potenzieranno le attività previste da Attract, che si andranno a integrare con le attività di promozione e accompagnamento agli investitori condotte dalla rete Invest in Lombardy. In particolare, attraverso una selezione pubblica, si provvederà a identificare i Comuni aderenti agli Accordi per l'Attrattività e a individuare le aree da promuovere, con l'obiettivo di iniziare a finalizzare alcuni investimenti. Per un gruppo selezionato di Comuni sarà inoltre gestita un'attività di accompagnamento e formazione "on site" di figure *tutor*, interne all'Ente, che si occuperanno dell'assistenza agli investitori in coordinamento con il team dedicato di Invest in Lombardy. Lo stesso team potrà svolgere attività di supporto ai Comuni sia nella creazione di materiale promozionale, sia nell'erogazione di servizi di accompagnamento agli investitori.

Interessanti opportunità, inoltre, saranno offerte dal Protocollo d'intesa sottoscritto tra MISE, ICE e Regione Lombardia, che prevede una serie di iniziative congiunte di cui Invest in Lombardy sarà il braccio operativo.

Incoming di buyers esteri in Lombardia

L'esperienza realizzata nel corso del 2016, con la realizzazione di 30 eventi di incoming di buyers esteri con il coinvolgimento di circa 900 imprese e oltre 3.000 incontri B2B in tutte le province lombarde, ha evidenziato la concreta capacità delle Camere di essere protagoniste di eventi di business sul territorio di elevato livello e apprezzati dalle imprese partecipanti. Dall'analisi di customer satisfaction realizzata presso le aziende lombarde ed estere partecipanti, infatti, emergono importanti risultati; in particolare, si evidenzia che - già dopo il primo incontro - l'8% delle aziende lombarde dichiara di aver raggiunto un accordo con la controparte estera, dato che sale al 13% nelle aspettative dei buyer. Tali risultati inducono a riproporre nel 2017 il programma di incoming, secondo la stessa formula adottata lo scorso anno e con il coinvolgimento di tutte le Camere lombarde.

Percorsi di internazionalizzazione in mercati strategici

Il 2017 vedrà la prosecuzione dei percorsi di internazionalizzazione concordati con Regione Lombardia con la realizzazione di 8 missioni in alcuni tra i Paesi più attrattivi per le imprese lombarde, per consolidare la proiezione internazionale della Lombardia e supportare la crescita competitiva delle imprese all'estero. I percorsi, in particolare, sono finalizzati all'organizzazione di una missione imprenditoriale nel Paese selezionato, preceduta da un'attività formativa e di accompagnamento e seguita da un'azione di follow up.

Promozione all'estero delle imprese del comparto agricolo e agroalimentare

Nel 2017 si darà seguito ad alcune iniziative, concordate con Regione Lombardia, per promuovere all'estero le imprese del comparto agricolo e della produzione agroalimentare, sul modello di quanto realizzato nel 2016 con il progetto Speciality Fine Food di Londra e SIAL di Parigi (che hanno visto la partecipazione ai due eventi di 23 imprese lombarde) e con la partecipazione dei Consorzi lombardi al World Tour di Gambero Rosso. Inoltre, si prevede di realizzare una nuova iniziativa, rivolta alle imprese, indirizzata verso una manifestazione fieristica nel mercato statunitense.

Progetti in collaborazione con altre Unioni regionali

Si procederà con le collaborazioni con le Unioni regionali di Emilia Romagna e Veneto per sviluppare i contenuti dello specifico Protocollo di intesa sottoscritto a febbraio 2015. In materia di internazionalizzazione, Unioncamere Lombardia, che su questo tema svolge il ruolo di capofila, anche per il 2017 intende proporre un programma di attività di penetrazione in alcuni mercati target (Iran, Cina, India e USA). Unioncamere Emilia Romagna ha già espresso interesse in queste iniziative interregionali, garantendo il coinvolgimento della Regione Emilia Romagna.

3.3 Sviluppo e competitività dei territori

Le produzioni eno-agroalimentari di qualità

Il sostegno alle produzioni eno-agroalimentari lombarde si svilupperà lungo due linee direttrici principali: la promozione e i monitoraggi di sostegno alla qualità, integrandole con la lotta alla contraffazione alimentare, e la diffusione di strumenti che supportino la trasparenza per gli operatori. Le iniziative programmate per il 2017 riguardano:

- la realizzazione e il coordinamento del Padiglione Lombardia a Vinitaly 2017, in collaborazione con le Camere di riferimento e i Consorzi di tutela, accanto ad altre azioni promozionali per le produzioni tutelate e per l'innalzamento della qualità delle produzioni vitivinicole
- la promo-commercializzazione del comparto agro-industriale e agro-alimentare, con azioni condotte presso gli operatori della distribuzione e della ristorazione a favore anche di interazioni tra le componenti della filiera agroalimentare (in particolare, la riproposizione del Festival della Mostarda, 3° edizione, con le Camere di Cremona e Mantova)
- le funzioni di monitoraggio dell'andamento delle produzioni di qualità, con l'Osservatorio della filiera Lattiero-Casearia e l'Osservatorio della filiera Suinicola-Avicunicola, rispetto al quale – in base alle evoluzioni normative in corso – verrà rafforzata la collaborazione con Borsa Merci Telematica Italiana, a supporto delle attività di analisi dell'andamento dei mercati e dei prezzi delle principali produzioni lombarde dei distretti agro-industriali.

Le dotazioni infrastrutturali della Lombardia e il ruolo di integratore delle Camere lombarde

A supporto della ridefinizione competitiva del territorio lombardo, Unioncamere Lombardia svilupperà azioni volte a sostenere le imprese nell'adattamento evolutivo al nuovo contesto; in particolare:

- il progetto per l'analisi e la valorizzazione delle infrastrutture lombarde attraverso l'analisi della diffusione della Banda Larga, la Banda Ultra Larga e le dorsali telematiche
- la partecipazione all'EGTC, alleanza interregionale e gruppo europeo di supporto per il corridoio Reno-Alpi
- lo sviluppo del Portale TRAIL Lombardia, tramite un'attività di mappatura della rete digitale lombarda in funzione di un upgrade del sistema informativo TRAIL Lombardia
- la progettazione di percorsi formativi per imprenditori lombardi finalizzati all'acquisizione di competenze e strumenti utili a stimolare l'innovazione aziendale, lo sviluppo di nuove linee di progetto e la rimodulazione dell'organizzazione aziendale nell'era dell'*Internet of Things* (Innovation management 4.0)

Bandi dell'Accordo Competitività

- la realizzazione di seminari di sensibilizzazione sugli strumenti digitali, per avvicinare le imprese a questo tema e illustrarne - con linguaggio semplice ed esempi concreti - benefici, opportunità e anche punti di attenzione.

Nell'ambito dell'Accordo Competitività con Regione Lombardia, proseguiranno le attività relative all'attuazione e al monitoraggio dei seguenti bandi, attivati nel 2016:

- Impresa sicura, con il completamento dell'istruttoria delle domande di contributo presentate per la realizzazione di interventi per la sicurezza e l'erogazione alle imprese beneficiarie
- Cult City, con il monitoraggio dei progetti presentati dai Comuni capoluogo ed erogazione dei contributi
- Commercio equo solidale, con l'attuazione dei progetti delle organizzazioni lombarde del commercio equo e solidale ammessi al finanziamento
- Fare impresa in franchising in Lombardia, con l'apertura dei 5 punti vendita in franchising attivati con il bando ed erogazione dei contributi
- TravelTrade, con il monitoraggio dei progetti presentati dalle aggregazioni di imprese e agenzie di viaggi ed erogazione dei contributi
- Turismo religioso, con l'attuazione dei progetti presentati dai partenariati ammessi al finanziamento e la raccolta di nuove proposte progettuali
- ASSET, per il finanziamento alla reindustrializzazione e per la rivitalizzazione del comparto commercio in montagna
- Bando Cicloturismo in Lombardia, per la promozione e il completamento infrastrutturale dei percorsi cicloturistici in Lombardia (macro percorsi e micro percorsi)
- Bando Wonderfood, per la promozione della filiera agro-alimentare lombarda, valorizzandone la fruibilità a livello turistico.

Progetti in Accordo Competitività

Proseguiranno inoltre, nel quadro dell'Accordo Competitività con Regione, le seguenti iniziative progettuali:

- Commercio equo solidale, completando le iniziative trasversali di promozione del commercio equo solidale sviluppate attraverso una campagna di comunicazione
- Green Know How Community, progetto per la diffusione di competenze e conoscenze sullo sviluppo sostenibile e la tutela ambientale che si svilupperà approfondendo e analizzando tematiche quali qualità dell'aria e del suolo (aree da riqualificare), promozione degli strumenti di Green Procurement e di efficienza energetica

- Terra e Acqua, proseguendo le iniziative di valorizzazione delle tradizioni e del patrimonio immateriale delle province con estensione a nuovi territori
- Osservatorio TRAVEL, con lo sviluppo, in termini integrati alle diverse azioni, delle analisi qualitative sui profili dei visitatori e turisti in Lombardia, a supporto dell'attivazione dell'Osservatorio del Turismo di Regione Lombardia
- la promozione delle Fiere lombarde con il Portale di Regione Lombardia, le collaborazioni con i Poli fieristici lombardi per la promozione turistica rivolta ai buyers e la realizzazione di una ricerca sui trend di sviluppo del settore fieristico lombardo nel quadro delle evoluzioni di settore
- le attività di formazione rivolte alle imprese culturali e creative, per incrementarne la competitività e favorirne la collaborazione con imprese manifatturiere lombarde e imprese estere.

Per quanto concerne, inoltre, la promozione del Turismo e della attrattività lombarda, saranno sviluppati in collaborazione con Explora:

- il Programma di promozione della attrattività 2017 per la diffusione dei comparti moda-design, food-alimentazione, turismo esperienziale (golf, shopping e siti UNESCO) e destinazioni caratteristiche (es.: rifugi)
- i progetti interregionali di eccellenza (in collaborazione con MiBACT) su turismo green e blu (capofila Lombardia) e i progetti con Regione Liguria (Milano-Sanremo del Gusto), Piemonte (Turismo culturale – residenze reali, ville, castelli e giardini storici), Emilia Romagna (Turismo enogastronomico), Veneto (Terme e benessere) e Friuli Venezia Giulia (golf).

Progetti trasversali di sistema

A partire da quanto realizzato nel corso del 2016, proseguiranno le azioni rivolte a comparti e temi cross-settoriali, anche a carattere sperimentale di implementazione e articolazione per il tramite delle Camere lombarde. In particolare, proseguiranno gli impegni per:

- il sostegno alla cultura della legalità e le azioni di contrasto ai fenomeni di usura, corruzione e contraffazione, ambito in cui saranno consolidate e ampliate le aree di intervento degli Sportelli RiEmergo (attivi dal 2015) e avviati – nel quadro dell'intesa con l'Ufficio Scolastico regionale – percorsi formativi nelle scuole secondarie lombarde su economia della legalità e ruolo delle Camere
- lo sviluppo – nel quadro dell'intesa con Libera - delle conoscenze e delle abilità necessarie per favorire il riutilizzo di beni e aziende sequestrati e confiscati, supportando il coinvolgimento del tessuto economico locale

- la diffusione della responsabilità sociale delle organizzazioni, sviluppando i contenuti dell'apposita intesa sottoscritta con Regione e con tutte le associazioni di categoria lombarde (raccolta delle buone prassi, presidio dei gruppi di lavoro in sede UNI, nazionali e ISO, attivazione della Consulta delle Organizzazioni per il Commercio Equo e Solidale ecc.).

In tema di giustizia alternativa e consumatori, proseguiranno le azioni di supporto tecnico e formativo agli organismi camerali per la conciliazione e la mediazione e nei rapporti con le associazioni dei consumatori; sarà inoltre avviato il servizio offerto dall'Organismo di composizione crisi da sovra-indebitamento lombardo, integrando azioni informative e comunicative per diffonderne l'utilizzo su soggetti sovra-indebitati (piccoli imprenditori e consumatori) non sottoposti alla legge sul fallimento, ma esposti a procedure che i creditori possono promuovere, formulando proposte di accordo con i creditori.

Verranno inoltre incoraggiate e promosse le reti territoriali per la conciliazione, il welfare aziendale e lo smart working, con azioni innovative verso imprese e famiglie, dando altresì continuità al sostegno dei Comitati per l'Imprenditoria Femminile e delle relative iniziative per la parità di genere.

3.4 Innovazione e trasferimento tecnologico

Stimolo ai processi di innovazione nelle MPMI

In continuità con le linee di lavoro condivise in questi anni con Regione Lombardia, nell'ambito dell'Accordo per la competitività del sistema economico lombardo, Unioncamere Lombardia nel 2017 focalizzerà il proprio impegno a sostegno dell'innovazione con azioni volte principalmente a promuovere una crescita sostenibile e "intelligente" per il sistema lombardo e a migliorare lo "scambio" tra imprese, investitori e mondo della ricerca, favorendo il raccordo tra i diversi soggetti della "filiera" dell'innovazione.

L'azione di stimolo ai processi di innovazione delle imprese si svilupperà attraverso la riproposizione del Bando "Voucher Ricerca e Innovazione", per sostenere i progetti maggiormente innovativi delle MPMI lombarde. Una particolare attenzione verrà posta sugli investimenti digitali, per migliorare il grado tecnologico della produzione (cosiddetta rivoluzione dell'Internet Industriale), aggiornando i contenuti proposti dall'edizione 2016 del bando e studiando una o più misure che siano coerenti con le linee programmatiche nazionali (Industria 4.0) e regionali (Manifattura diffusa 4.0).

Sostegno alla nascita di nuove imprese e consolidamento delle start up

Dopo il primo anno di rodaggio, nel 2017 prosegue la gestione da parte del Sistema camerale della misura di sostegno all'autoimpiego e all'autoimprenditorialità del programma Garanzia Giovani, in collaborazione con Regione Lombardia. Il Sistema camerale lombardo ha strutturato un'offerta di specifici servizi (di orientamento, informazione, formazione e assistenza per l'avvio di attività economiche) tesa a supportare gli aspiranti imprenditori e i neo-imprenditori. Al termine del primo anno di attività hanno aderito al programma Garanzia Giovani oltre 250 NEET, circa la metà dei quali sta completando il percorso dei servizi previsto. Il 10% dei partecipanti, alla fine del percorso, si costituirà in impresa o attività di lavoro autonomo. A partire dal 2017 l'offerta di servizi alla creazione di impresa si integra con il percorso "Crescere Imprenditori", analoga misura prevista dal Piano Operativo Nazionale di Garanzia Giovani gestita dall'Unione Italiana a seguito dell'intesa con il Ministero del Lavoro.

In collaborazione con Regione, e nell'ambito dell'Accordo per la Competitività, sarà inoltre avviata un'azione rivolta alle start up innovative a vocazione sociale e alle imprese sociali, per sostenere la realizzazione di progetti innovativi (sul piano dei servizi, dei processi e dei metodi) per l'efficace soluzione di problematiche sociali del territorio e/o della comunità di riferimento attraverso il coinvolgimento della popolazione locale, la mobilitazione delle risorse e la possibilità di attirare investimenti e stimolare soluzioni "scalabili".

Enterprise Europe Network e Ufficio Europa

Anche per il biennio 2017-2018 è confermato l'impegno di Unioncamere Lombardia nel Consorzio Simpler, appartenente alla rete Enterprise Europe Network (EEN). Nel corso del primo periodo sono stati organizzati 9 eventi informativi presso le Camere, con la partecipazione di oltre 250 imprese e 13 *brokerages* e *matchmaking events*, che hanno favorito incontri B2B tra imprese lombarde e controparti estere. Nel 2017 particolare enfasi sarà posta nell'organizzazione di ulteriori *brokerage events* e nel supporto alla partecipazione di imprese lombarde ai bandi di finanziamento europei (COSME ed Horizon 2020).

Nell'ambito dell'Ufficio Europa delle Camere di Commercio della Lombardia (la rete di relazioni che collega le Camere lombarde con l'ufficio di Bruxelles di Unioncamere Lombardia) proseguirà il servizio regionale di progettazione europea e gare di appalto attraverso:

- *Eurodesk Lombardy*, sportello virtuale che fornisce il supporto informativo personalizzato e la *partner search* alle Camere e alle imprese
- il supporto agli enti del Sistema camerale nella stesura e presentazione delle proposte progettuali a valere su bandi europei.

Nel 2016 Unioncamere Lombardia ha presentato 9 progetti (di cui 3 per conto di altrettante Camere), di cui uno è già stato finanziato e tre sono in fase di valutazione. Nel 2017 si prevede di eguagliare il numero di partecipazione ai bandi europei.

SME Organics

SME Organics, finanziato sulla prima call di Interreg Europe, in cui Unioncamere Lombardia è partner, è stato avviato nel 2016 e si concluderà a marzo 2020. Il progetto ha come scopo quello di aumentare la competitività della filiera biologica regionale e delle sue componenti (produzione, trasformazione, distribuzione), stimolando l'innovazione, la competitività delle PMI e l'efficienza complessiva della catena del valore biologico.

Nel 2017 si procederà con la realizzazione dello studio del settore Bio in Lombardia, l'organizzazione di uno *stakeholder event* a livello regionale e la partecipazione alle visite di studio organizzate nelle regioni che partecipano al programma.

3.5 Sviluppo capitale umano e funzionamento del mercato del lavoro

Osservatorio del mercato del lavoro

Considerata la rilevanza assunta dal tema dell'occupazione in questi anni è stato implementato uno specifico sistema di analisi e monitoraggio delle evoluzioni del mercato del lavoro, realizzato in collaborazione con Regione Lombardia (DG Istruzione, formazione e lavoro, nell'ambito dell'Osservatorio federato del mercato del lavoro regionale, ed Èupolis Lombardia). Per comprendere i mutamenti strutturali che interessano il mercato del lavoro lombardo, al monitoraggio dei dati congiunturali si affianca la progettazione di uno strumento previsivo in grado di cogliere i trend di medio periodo, con riguardo sia all'evoluzione delle richieste di professionalità da parte delle imprese, sia all'offerta di potenziali lavoratori in uscita dal sistema scolastico e universitario della Lombardia. L'analisi e l'incrocio di queste informazioni consente di cogliere eventuali criticità e tendenze innovative, generando parimenti una base conoscitiva utile per favorire l'adozione di politiche formative e del lavoro efficaci, nonché di valutarne gli effetti nel tempo.

Nel 2017 le analisi verranno consolidate e rafforzate secondo le seguenti linee di azione:

- consolidamento del sistema di monitoraggio e di analisi congiunturale del mercato del lavoro, tramite una lettura integrata di tutte le fonti disponibili riguardanti gli stock e i flussi occupazionali, tale da consentire un'interpretazione delle dinamiche in atto a livello regionale e l'individuazione delle peculiarità rispetto alla situazione nazionale; verranno inoltre potenziate le analisi a livello provinciale, con elaborazioni di approfondimento sui microdati di fonte Istat
- progettazione di uno strumento in grado di prevedere eventuali *skill gap* nel mercato del lavoro lombardo nel medio periodo, quantificando la domanda di professionalità espressa dal sistema economico regionale e l'offerta di competenze dei potenziali lavoratori in uscita dal sistema formativo; realizzato in collaborazione con Regione Lombardia (DG istruzione, formazione e lavoro), Èupolis Lombardia e le associazioni imprenditoriali di categoria, il progetto prevede da un lato l'implementazione di un modello econometrico che valorizzi a livello regionale l'esperienza maturata nell'ambito del progetto Excelsior di Unioncamere nazionale e del Ministero dello Sviluppo Economico e, dall'altro, la formazione di un panel di esperti per favorire l'interpretazione dei risultati e la loro traduzione in possibili linee di azione
- aggiornamento del sistema informativo sulle imprese e sull'occupazione, ottenuto dall'incrocio delle posizioni contenute nel Registro Imprese con i dati occupazionali di fonte INPS e in grado, da un lato, di fornire un quadro

Orientamento al lavoro e percorsi di alternanza scuola lavoro

sistematico e tempestivamente aggiornato degli stock occupazionali impiegati nelle imprese lombarde (con dettagli settoriali e territoriali fino al livello comunale e la disponibilità di variabili qualitative relative ai lavoratori e alle imprese) e, dall'altro, di quantificare le reali dinamiche di natimortalità delle imprese (al netto, cioè, di trasformazioni, subentri, scorpori e altre variazioni amministrative)

- sviluppo dell'analisi sull'ingresso dei laureati nel mondo del lavoro (Specula), per rilevare i *mismatch* tra le professionalità ad alta qualificazione richieste dalle imprese e quelle rese disponibili dal sistema universitario regionale.

Il potenziamento dell'offerta formativa in alternanza scuola-lavoro trova puntuale riscontro nella legge n. 107/2015, che ha inserito organicamente questa strategia didattica nell'offerta formativa di tutti gli indirizzi di studio della scuola secondaria di secondo grado, prevedendo anche l'istituzione presso le Camere di Commercio del Registro dell'alternanza scuola-lavoro (RASL), con cui rendere direttamente visibili le imprese, gli enti pubblici e altri soggetti privati disponibili ad accogliere studenti per percorsi di alternanza. Su questo tema, la funzione del sistema camerale viene ulteriormente rafforzata dallo schema di Decreto legislativo di riforma, che attribuisce alla Camere di Commercio la funzione di orientamento al lavoro e alle professioni non solo tramite la tenuta del RASL, ma anche attraverso la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite, il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro mediante sistemi informativi e il sostegno alla transizione scuola e università al lavoro attraverso servizi di orientamento.

Alla luce di queste funzioni, nel 2017 verrà realizzato un progetto che si pone l'obiettivo di rafforzare l'azione coordinata e il ruolo delle Camere di Commercio lombarde sui temi legati all'orientamento alle professioni, ai percorsi di alternanza scuola lavoro e, più in generale, al raccordo fra mondo della scuola e mondo del lavoro e dell'impresa. In particolare, l'iniziativa mira a indentificare possibili azioni coordinate e strutturate a livello regionale che, partendo da positive esperienze già realizzate o in fase di realizzazione nei diversi territori su questi temi, siano finalizzate a favorire la collaborazione tra sistema scolastico e mondo imprenditoriale ed associativo; più in particolare:

- azioni coordinate di promozione e sensibilizzazione destinate a imprese, associazioni di categoria e istituti scolastici sull'utilizzo, l'affidabilità e il valore del Registro Alternanza Scuola Lavoro istituito presso le Camere di Commercio del territorio di appartenenza
- azioni coordinate di supporto per l'assistenza dedicata alle imprese, per una semplificazione dei processi di iscrizione al

registro per l'alternanza scuola-lavoro, e alle scuole, per un efficace utilizzo del registro nazionale per l'alternanza

- azioni di promozione dei percorsi di alternanza scuola-lavoro presso le imprese del territorio e del mondo associativo, con la finalità di massimizzare la disponibilità delle stesse nel collaborare alla progettazione e realizzazione dei percorsi, anche attraverso l'accoglienza degli studenti per periodi di tirocinio
- identificazione e valorizzazione degli strumenti di analisi utili ai fini dell'orientamento alle professioni dalla scuola e università al mondo del lavoro (Excelsior, Specula, analisi congiunturali del mercato del lavoro, modelli previsivi di medio periodo sui fabbisogni occupazionali, analisi sulla struttura produttiva lombarda)
- progettazione di altre iniziative volte a favorire la collaborazione tra il sistema scolastico e il mondo imprenditoriale ed associativo sui temi legati all'orientamento alle professioni e ai percorsi di alternanza scuola-lavoro
- monitoraggio delle iniziative realizzate a livello regionale e sui diversi territori.

3.6 Monitoraggio del sistema economico

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 trimestrali sui settori dell'industria, artigianato, commercio, costruzioni e servizi, che producono dati disaggregati per ciascuna provincia lombarda. L'importante portata informativa che deriva dai risultati, diffusi trimestralmente, ha consolidato negli anni un rilevante ruolo per il Sistema camerale lombardo.

La metodologia, basata su una rilevazione campionaria che coinvolge ogni trimestre circa 6.000 imprese, consente di delineare il quadro completo dell'andamento economico congiunturale della Lombardia e delle sue province, nonché di monitorare l'andamento delle principali variabili che lo determinano, entro il più ampio quadro economico nazionale e internazionale. L'ampiezza del campione garantisce inoltre significatività alla diffusione dei risultati a livello provinciale, che, a seguito di procedure di analisi e controllo di qualità, sono trasferiti agli Uffici Studi delle Camere lombarde, consentendo un efficace monitoraggio dell'evoluzione congiunturale delle economie locali.

In particolare, l'indagine sul settore manifatturiero e sui settori del commercio e dei servizi consente di ottenere ottimi risultati sulle valutazioni e sulle stime di tipo previsivo, derivanti dall'elaborazione di un consolidato modello che viene annualmente verificato e adeguato in base all'evoluzione del contesto economico.

L'attività di rilevazione ed elaborazione dei dati centralizzata, in carico a Unioncamere Lombardia, consente il contenimento dei costi grazie ad economie di scala in una logica di servizi associati.

La collaborazione di Regione Lombardia e delle Associazioni imprenditoriali dell'Industria e dell'Artigianato, relativamente al settore manifatturiero, che si concretizza con la condivisione dei risultati nei tavoli tecnici e in conferenza stampa, conferisce maggior rilievo ai risultati.

Accanto alle tradizionali indagini congiunturali, nel 2017 proseguiranno le specifiche attività di analisi sulla congiuntura nell'agricoltura lombarda, in collaborazione con la DG Agricoltura di Regione Lombardia e le Associazioni dell'Agricoltura. Date le peculiarità del settore primario, infatti, le analisi seguono in questo caso una diversa metodologia, che prevede la realizzazione di interviste quali-quantitative a un panel di aziende particolarmente rappresentative e a testimoni privilegiati del mondo agricolo.

Le linee di sviluppo del progetto per il 2017 prevedono:

- l'aggiornamento continuo dei campioni, necessario per

ottenere tassi di risposta elevati al fine di garantire un'adeguata copertura delle informazioni anche a livello provinciale e l'affidabilità dei dati raccolti

- la revisione delle specifiche dei modelli di destagionalizzazione, personalizzati per il livello provinciale, per tutti i settori d'indagine (commercio, costruzioni, servizi, industria e artigianato), in collaborazione con ricercatori ISTAT esperti nel trattamento di serie storiche
- la realizzazione di nuovi supporti informativi (infografiche, sistemi di visualizzazione dinamica di dati on-line, open data ecc.), per una maggior facilità di analisi e valorizzazione anche a livello territoriale dei risultati di dettaglio delle singole province destinati agli Uffici studi camerali
- azioni formative e di approfondimento con gli Uffici Studi camerali, per supportare le attività di interpretazione delle dinamiche economiche locali e dei segnali qualitativi che solo sul territorio possono essere colti.

Annuario Statistico Regionale

Frutto di una consolidata collaborazione con Regione Lombardia e Istat regionale, l'Annuario Statistico Regionale (ASR) rappresenta un "contenitore" mediante il quale vengono convogliate le informazioni statistiche di carattere economico, demografico e sociale che caratterizzano la realtà regionale, con diversi livelli territoriali. L'Annuario è realizzato attraverso un sistema informativo bilingue (italiano e inglese), disponibile online (1.250 tavole aggiornate di continuo), 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. Vengono in tal modo messe a disposizione 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. Il sito web è il fulcro dell'attività e il cuore del progetto.

Nel 2017 proseguirà l'attività avviata con Éupolis Lombardia (Regione Lombardia) e Istat per la realizzazione del progetto nazionale Sistan Hub che, partendo da alcune tavole dell'ASR, mira a mappare i dati secondo un apposito protocollo standard che consentirà lo scambio automatico dei dati tra gli enti partecipanti al progetto nazionale. In particolare proseguirà la sperimentazione del popolamento del nodo locale Lombardia di Sistan Hub.

Parallelamente, sarà garantita continuità alle attività di generazione degli Annuari Statistici Provinciali, che consentono alla Camere lombarde - a partire dalle banche dati dell'ASR regionale - di disporre dello stesso strumento su scala locale, con significativi risparmi di risorse umane e finanziarie.

Servizi per l'informazione economica territoriale

Il progetto fornisce, in una logica di sistema, strumenti e servizi informativi a supporto delle attività di informazione e analisi economico-territoriale. In tale ambito, verranno consolidate e sviluppate con gli Uffici Studi, Statistica e di Programmazione delle Camere lombarde attività finalizzate nel loro insieme sia al recupero di efficienza ed efficacia dei servizi per l'informazione economica territoriale, sia a facilitare l'accesso e l'utilizzo del patrimonio informativo camerale sui fenomeni economici. Gli impegni del 2017 prevedono, in particolare:

- l'acquisizione per tutte le Camere lombarde dei servizi informativi Previsioni trimestrali, Scenari per le economie locali e Congiuntura Ref, che forniscono la cornice interpretativa delle dinamiche economiche nazionali e internazionali e declinano a livello provinciale informazioni altrimenti disponibili solo per ambiti territoriali più ampi
- l'accesso ad Ulisse, la piattaforma di Infocamere che consente di scaricare i microdati contenuti nel Registro Imprese selezionando le posizioni da estrarre sulla base di una serie di variabili (data di iscrizione, forma giuridica, attività economica)
- l'aggiornamento del sistema di business intelligence sviluppato con cruscotti esplorativi, per facilitare la consultazione di banche dati complesse (es. ASIA, commercio estero) da parte degli Uffici Studi e Statistica delle Camere lombarde, e del portale *Lombardia in sintesi*, strumento sviluppato con lo stesso sistema per offrire un profilo sintetico sui principali aspetti economici dei territori
- l'acquisizione e/o l'accesso a servizi statistici e banche dati (es. servizi statistici Infocamere, bilanci delle società di capitali, IDE, microdati Istat su imprese esportatrici ecc.) e il supporto specialistico per facilitarne l'utilizzo
- azioni formative a supporto dell'utilizzo dei diversi strumenti realizzati direttamente o acquisiti all'esterno.

Sistemi informativi e di monitoraggio dell'economia lombarda

Attraverso il progetto saranno sviluppate attività di analisi per gli osservatori di settore e, più in generale, sulla competitività delle imprese attive sul territorio regionale. Verrà inoltre favorito l'uso di canali innovativi per la fruibilità di dati, l'analisi e la loro diffusione. In particolare, le azioni saranno rivolte a:

- valorizzare i sistemi informativi sull'internazionalizzazione, in modo tale da accrescere la portata informativa dei dati in essi contenuti, fornendo anche chiavi di lettura originali per i processi di internazionalizzazione di territori e imprese
- realizzare rapporti di approfondimento in grado di fornire un quadro di riferimento delle diverse realtà economiche e settoriali, anche attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti per la diffusione dei dati.

3.7 Servizi finanziari innovativi

Confidi

Nel corso del 2017 verrà completata l'iniziativa avviata nel 2015, in collaborazione con Regione Lombardia, con l'emanazione di un Avviso pubblico che ha messo a disposizione dei Confidi contributi per un totale di 33 milioni di euro, di cui 25 milioni di Regione e 8 milioni delle Camere di Commercio lombarde. Per la prima volta l'assegnazione di un rilevante contributo ha tenuto conto dei dati di bilancio e di performance, e degli indicatori scaturiti dalla *due diligence* commissionata da Regione, stabilendo una premialità per i soggetti che si aggregano. L'esito ha visto 18 Confidi, di cui 2 aggregazioni, accedere ai contributi. Su indicazione di Regione, è Unioncamere Lombardia a procedere all'erogazione dei contributi, cosa che è avvenuta nel 2016 e proseguirà nel 2017.

Questa iniziativa, unitamente alle modifiche normative in atto, sta producendo rilevanti cambiamenti nel mondo dei Confidi lombardi: la nascita di un'aggregazione importante quale Confidi Systema, che per la prima volta ha messo insieme Confidi dell'industria, dell'artigianato e dell'agricoltura, rappresenta la novità più significativa. L'auspicio è che questa propensione al rinnovamento prosegua e si consolidi. Per questo Unioncamere Lombardia intende monitorare con continuità il processo, riproponendo nel 2017, in collaborazione con il Consorzio camerale per il credito e la finanza, il Rapporto Confidi.

Le Camere lombarde, poi, restano impegnate nei rimborsi delle insolvenze Confiducia che, realisticamente, tenendo conto delle diverse moratorie, produrranno effetti fino al 2018.

3.8 Servizi di supporto alle Camere

Il ruolo di servizio di Unioncamere Lombardia

I servizi di supporto alle Camere rappresentano l'elemento costitutivo della "mission" di Unioncamere Lombardia. Nell'esercizio di queste funzioni, sarà assolutamente centrale nel 2017 il tema della riforma camerale, con la messa in pratica e l'implementazione di quanto prevederà la versione definitiva del decreto di riordino. I temi degli accorpamenti, dell'ulteriore riduzione delle entrate da diritto annuale, della ridefinizione delle funzioni attribuite, della gestione del personale, rendono ancora più indispensabile agire come sistema, lavorare insieme, condividere scelte, buone pratiche e buone idee. Certamente Unioncamere Lombardia, come punto centrale delle reti camerale, può essere il "facilitatore" di questo comune lavoro, per consentire di raccogliere la sfida della riforma quale occasione per valorizzare e rafforzare il ruolo dell'istituzione camerale e la sua efficienza operativa.

Attività di coordinamento rappresentanza e supporto

Oltre che sui temi della riforma, Unioncamere Lombardia, nelle sue funzioni di coordinamento, rappresentanza e supporto, resterà fortemente impegnata su vari fronti:

- nei rapporti istituzionali con la Regione, mantenendo gli impegni connessi alla partecipazione alle sedi del partenariato regionale (Patto per lo sviluppo, tavoli tematici delle varie DG regionali) e agli specifici istituti consiliari (Consiglio delle autonomie locali)
- nello sviluppo della partnership con Regione sul piano delle azioni di sostegno alla crescita competitiva di imprese e territori lombardi, a partire del rinnovo per il triennio 2016-2018 dell'Accordo per la Competitività, fatto di assoluto valore strategico, sia per indirizzare su obiettivi prioritari e condivisi le poche risorse disponibili, sia per valorizzare nella gestione degli interventi le professionalità proprie del Sistema camerale lombardo; va sottolineato infatti come l'intensa attività di collaborazione con Regione si traduce non solo in interventi che hanno una diretta ricaduta sul bilancio di Unioncamere e delle singole Camere, ma, soprattutto, in una collaborazione che parte dalla fasi di progettazione, gestione, controllo e valutazione, fino all'erogazione dei contributi alle imprese beneficiarie; questa attività, spesso poco visibile, permette però un interessante afflusso di risorse e servizi a vantaggio delle imprese dei vari territori
- nei rapporti con le istituzioni europee, prevalentemente tramite il presidio del Sistema camerale lombardo a Bruxelles
- nelle attività di raccordo e coordinamento realizzate tramite i Gruppi di lavoro intercamerali, sia quelli di carattere

permanente sia quelli costituiti ad hoc per affrontare una specifica problematica, sempre finalizzati alla condivisione di interpretazioni e prassi fra le diverse Camere

- nell'attuare un Piano di formazione destinato al personale camerale, con particolare attenzione nel 2017 alle esigenze di riqualificazione del personale che dovrà passare da funzioni svolte nel passato a nuove funzioni attribuite dalla riforma o dai processi di riorganizzazione delle Camere, e di quelle accorpate in particolare
- nelle attività di potenziamento dello sportello virtuale lombardo, con l'obiettivo principale di portare a regime tutte le Camere con gli stessi servizi on line; la possibilità di disporre dei medesimi servizi su tutto il territorio lombardo faciliterebbe ancor più l'accesso alle imprese, alle associazioni, ai professionisti, che oggi si trovano ad operare con modalità diverse da territorio a territorio.

A quest'ultimo proposito, in particolare, gli impegni del 2017 saranno orientati verso due tipologie di attività:

- "evolutive", con il potenziamento dei servizi on line presenti sulla piattaforma, l'implementazione di nuove funzionalità e la completa integrazione con gli applicativi di Infocamere, in particolare attivando la funzione di fascicolazione automatica di Gedoc e ultimando le integrazioni con gli standard previsti dall'Agid, Spid e Pago PA
- "organizzative", con integrazioni di funzionalità del back office, al fine di creare nuovi modelli organizzativi, una nuova interfaccia grafica e razionalizzare alcuni servizi on line presenti sui vari siti.

Formazione per il personale camerale

Unioncamere Lombardia ha sviluppato negli ultimi anni un significativo programma di formazione del personale camerale, focalizzato sui principali temi di interesse del Sistema e costruito sulla base delle esigenze manifestate dalle Camere attraverso un processo di coinvolgimento e di partecipazione, con una validazione finale del Comitato Segretari Generali.

Nel 2017 sarà ancora più importante individuare un percorso formativo che possa accompagnare il Sistema in questa fase di transizione. Si tratta certamente di una priorità che deve coinvolgere nella sua predisposizione le Camere al massimo livello. Infatti, occorre non solo consolidare e aggiornare le competenze esistenti, ma prepararne anche di nuove, atte a fronteggiare funzioni di nuova attribuzione, anche attraverso processi di riconversione professionale per i collaboratori che dovranno assumere compiti diversi da quelli svolti fino ad oggi.

Siamo di fronte a un percorso sicuramente difficile, anche tenendo conto che il personale camerale ha un'età media piuttosto elevata, ma nello stesso tempo stimolante per collaboratori con un buon livello di scolarizzazione e un forte legame con l'istituzione camerale.

**POR FESR 2014 –
2020. Organismo
intermedio**

In un momento come l'attuale, caratterizzato da scarsità di risorse, è più che mai necessario rivolgere la massima attenzione alle opportunità offerte dalla programmazione comunitaria 2014-2020, gestita in misura considerevole dalla Regione.

Per questo motivo, e per rafforzare ulteriormente la partnership strategica con Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia sta verificando con Regione la possibilità di diventare "organismo intermedio", figura prevista dalla normativa comunitaria, nella gestione degli interventi finanziati sul POR FESR 2014-2020. Questa opportunità potrà consentire al Sistema camerale lombardo di assumere un ruolo da protagonista nella gestione di molte di queste misure, con benefici per i territori di riferimento e con la possibilità di investire sulla crescita professionale e sulle competenze dei dipendenti camerale in un ambito, quello degli interventi comunitari, che resterà per il futuro fonte determinante di risorse per lo sviluppo.

Tav. 1 - Quadro delle partecipazioni di Unioncamere Lombardia

Società e organismi partecipati (novembre 2016)	Capitale Unioncamere	Quota societaria Unioncamere (%)
Agenzia per la Cina s.r.l. <i>(comunicato recesso di UCL dal 2016)</i>	5.000,00	0,667
Agroqualità - Società per la certificazione della qualità nell'Agroalimentare s.p.a	9.939,90	0,54
Borsa Merci Telematica Italiana s.c.p.a.	3.595,44	0,15
Si. Camera - Sistema camerale Servizi s.r.l.	2.527,00	0,063
Centro Tessile Cotoniero e Abbigliamento s.p.a.	30.987,00	2,18
Digicamere s.c.a.r.l.	20.000,00	2
Ecocerved s.c.a.r.l.	139.495,00	5,58
Explora s.c.p.a.	100.000,00	20
Confidisystema! <i>(dall'1/1/16; ex Federfidi Lombardia s.c.r.l.)</i>	73.200,00	1,49
Infocamere s.c.p.a.	31,00	0,000175
Isnart s.c.p.a.	12.226,00	1,1683
Tecnoservicecamere s.c.p.a.	8.509,80	0,645
Uniontrasporti s.c.r.l.	70.583,79	9,13
<i>Retecamere s.c.r.l. (in liquidazione dal 4/9/2013)</i>		
<i>Riccagioia s.c.p.a. (in liquidazione dal 28/8/15)</i>		
<i>Tirreno-Brennero s.r.l. (in liquidaz. dal 20/5/2014)</i>		
Totale	476.094,93	

Associazioni e organismi vari (novembre 2016)	Quota associativa/ contributo annuale
ACG - Assoc. Italiana Linea Ferroviaria di Alta Capacità Milano-Lugano (Associati senza obbligo di contributo)	0,00
Borsa Merci Telematica Italiana S.c.p.A.	2.910,00
Centro per la Cultura d'Impresa	15.000,00
Consorzio camerale per il credito e la finanza	2.964,71
Fondazione Film Commission	---
Globus et Locus	26.000,00
Isdaci - Istituto per lo studio e la diffusione dell'arbitrato e del diritto commerciale internazionale	5.200,00
Isnart	3.000,00
Uniontrasporti s.c.r.l.	10.941,17
Totale	66.015,88