



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO

Il sistema camerale milanese nel 2009

Relazione sulla performance

Realizzato dall'Ufficio Programmazione, monitoraggio e nuovi progetti
con il contributo del Servizio Controllo di gestione, del Servizio Qualità, dell'Area Personale e Organizzazione
e con la collaborazione di tutte le Aree Camerali e Aziende Speciali

Indice

Nota metodologica	5
Il contesto socio-economico e istituzionale	8
Le politiche d'intervento	
Pubblica amministrazione per le imprese	15
Trasparenza e tutela del mercato	20
Innovazione per la competitività	26
Internazionalizzazione e marketing territoriale	31
Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa	37
Infrastrutture e sviluppo del territorio	43
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	48
Le politiche di sviluppo dell'organizzazione	
Le risorse umane	52
L'innovazione tecnologica	57
La qualità	59
La comunicazione	62
Appendice	
<i>Conto economico camerale 2009 riclassificato per funzioni istituzionali</i>	66

Nota metodologica

L'attuale **sistema di programmazione e controllo** è il punto di arrivo di un percorso che ha origini lontane e si ricollega allo sforzo compiuto in questi anni dal legislatore per introdurre nella Pubblica Amministrazione strumenti e tecniche manageriali propri della gestione aziendale; un percorso che ha portato la Camera di Commercio di Milano a dotarsi di una struttura **più trasparente, capace di visione e programmazione, più efficiente e meritocratica**.

Un passo decisivo verso una nuova visione coerente e sistemica dell'intero ciclo decisionale è stato compiuto con l'adozione della **Balanced ScoreCard (BSC)**, una metodologia largamente diffusa nelle maggiori realtà aziendali, che guarda alla strategia sotto quattro diverse "prospettive" (nel caso della Camera, identificate nelle prospettive *territorio/utenti, processi interni, economico-finanziaria, apprendimento e crescita*).

La BSC come collegamento tra strategia e gestione operativa



L'introduzione di tale strumento ha permesso di creare un **forte collegamento tra la dimensione strategica e quella operativa**, dando il via ad un processo che parte dalla strategia - rappresentata attraverso lo strumento della mappa strategica pluriennale - e prosegue con l'**assegnazione ai dirigenti di una serie di obiettivi operativi** (MBO - Management By Objectives), definiti in sede di programmazione annuale e misurati attraverso indicatori e target quantitativi, e con l'**identificazione delle risorse necessarie alla loro realizzazione**, tradotte nel budget direzionale.

Quindi dagli obiettivi di area si procede "a cascata" con la **definizione delle iniziative progettuali** che ciascun dirigente affida ai propri responsabili e dei relativi obiettivi di risultato.

Il passaggio ulteriore è stato quello di introdurre un **monitoraggio sistematico dell'attività camerale**, nelle due fondamentali tipologie di output in cui essa si articola - i servizi standard e le iniziative progettuali - valorizzando, in un'ottica di integrazione, i sistemi di controllo esistenti: la **banca dati dei prodotti**, che rileva i risultati dei principali servizi; la **banca dati dei progetti**, in cui vengono raccolte e aggiornate periodicamente le iniziative progettuali; il sistema di **reportistica del controllo di gestione** sull'avanzamento del budget e quello relativo agli indicatori e alle **azioni di miglioramento introdotte dal sistema qualità**.

A partire da questa base articolata di dati si è approdati, dapprima, alla realizzazione di una piattaforma informatica integrata, Monitorcamera, a cui i responsabili possono accedere per inserire i dati di loro pertinenza e vedersi restituire le informazioni opportunamente elaborate, e nel 2009 alla **messaggio a punto e sperimentazione di un vero e proprio “cruscotto direzionale”**. Si tratta di una nuova piattaforma on line destinata al management camerale, che offre una **rappresentazione sintetica e integrata dei dati monitorati attraverso i vari strumenti di controllo**, fornendo l'andamento in tempo reale di una serie di variabili utili a supportare le scelte gestionali.



Il ciclo, iniziato con la definizione degli obiettivi e dei programmi, si completa così con la verifica del loro conseguimento attraverso **strumenti di controllo strategico e operativo**, che consentono non solo di valutare l'adeguatezza delle scelte effettuate ma anche di orientare la programmazione delle attività per l'anno successivo.

In questo contesto si inserisce la **Relazione sulla performance 2009 del sistema camerale**. Il documento di "Relazione sulla performance" è uno degli adempimenti richiesti dal decreto Brunetta all'interno del più esteso ciclo di programmazione e controllo ("ciclo di gestione della performance").

Descrivendo in modo articolato e trasparente i risultati complessivamente raggiunti dall'Ente, esso agisce su un duplice fronte: da un lato risponde ai bisogni di **trasparenza e accountability** degli stakeholder e, dall'altro, favorisce un **processo di apprendimento organizzativo** all'interno dell'ente che, a partire dai risultati e dalle criticità rilevate, può ripensare le proprie priorità per il futuro.

La Camera di Commercio di Milano non si è trovata impreparata di fronte a questa sfida, avendo nel tempo affinato - come si è detto - la propria **capacità di visione e programmazione** e sviluppato un'**attitudine al monitoraggio e alla rendicontazione** delle attività e dei risultati raggiunti.

Già da diversi anni infatti il nostro Ente predispone, in occasione della presentazione del bilancio, un documento di consuntivo sulle attività svolte nell'anno precedente.

Il consuntivo di quest'anno si inserisce in questa tradizione ma è, da un certo punto di vista, "nuovo". Da un lato perché vuole essere un **adeguamento, in via sperimentale, al decreto**, dall'altro perché è la prima vera **occasione per valorizzare e integrare il patrimonio di informazioni** oggi disponibile grazie ai molteplici strumenti di controllo interno introdotti nel corso degli ultimi anni. E, grazie a questo patrimonio di informazioni, è stato possibile rappresentare l'azione dell'Ente non solo in termini qualitativi ma anche con diversi dati quantitativi; nello specifico per ciascuna area di policy si sono evidenziati: i **dati relativi all'andamento dei principali servizi** rilevati dal Controllo di gestione o dalle Aziende Speciali; i **risultati delle indagini di customer satisfaction e delle azioni di miglioramento** realizzate con il supporto del Servizio Qualità; i prospetti di sintesi riguardanti **il personale impiegato** nella policy nonché i **costi e i ricavi**, come risultano dal **conto economico 2009 riclassificato per funzioni istituzionali**, consolidato con i dati delle Aziende Speciali.

Il contesto socio-economico e istituzionale

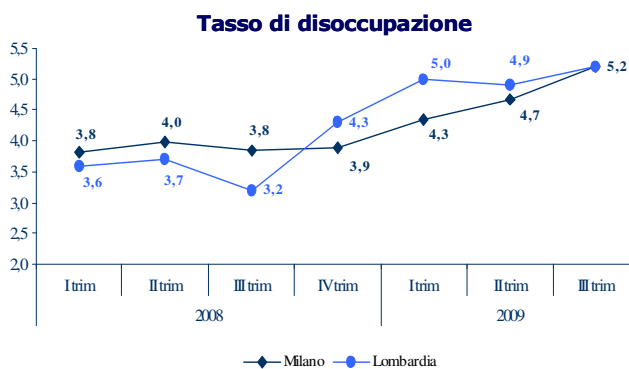
Lo scenario socio-economico

La crisi economico-finanziaria globale ha rappresentato il fenomeno più evidente e recente di un lungo periodo di **profondo cambiamento dei mercati mondiali**, in cui si è assistito a una crescita prepotente delle cosiddette economie emergenti: BRIC (Brasile, Russia, India, Cina) e, recentemente, STIM (Sudafrica, Turchia, Indonesia e Malesia). Si è quindi affermato un processo di **redistribuzione della ricchezza su scala globale**, che oggi risulta meno polarizzata sui Paesi occidentali. L'aumento della ricchezza disponibile, unita all'instaurazione dei mercati di territori che ospitano circa il 50% della popolazione mondiale, ha **modificato in modo decisivo e irreversibile la geografia economica** del Globo, spostandone il baricentro verso Est e verso Sud, e creando nuovi poli di attrazione degli operatori economici.

Il 2009 è stato un anno di difficoltà anche per il sistema milanese. Dall'analisi dei principali indicatori emerge uno scenario di forte crisi: **il valore aggiunto provinciale è in calo (-2,4%)**; **la produzione industriale ha subito una chiara battuta d'arresto (-6,5%)** - con una situazione ancora più critica per l'artigianato (-12%) - **e un trend simile ha caratterizzato il commercio e i servizi** (rispettivamente -4,5% e -3,7%).

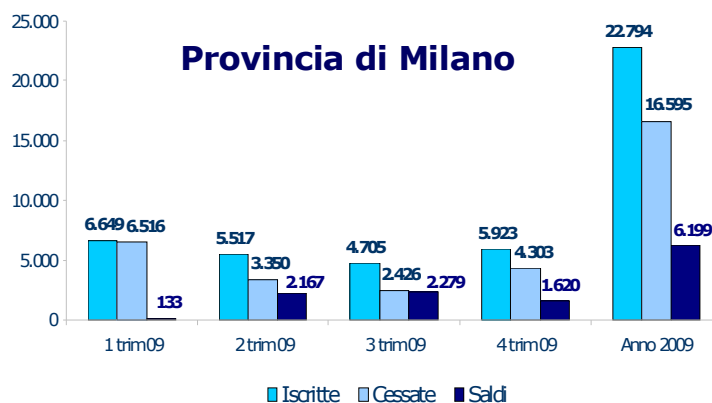
Anche **le esportazioni sono calate del 17,5%** e i consumi stentano a ripartire. È soprattutto la debolezza della domanda interna che condiziona negativamente il mercato del lavoro e la ripresa dei consumi: **la spesa delle famiglie è calata** nel 2009 in tutte le regioni italiane (in media del -1,9%); su tale frenata ha influito probabilmente l'aumento della propensione al risparmio, a sua volta determinata dalle incertezze legate al mercato del lavoro.

Il quadro più preoccupante rimane quello del mercato del lavoro, che sembra non sia ancora adeguato ai ridotti livelli di attività produttiva e continua a perdere occupati, con **il tasso di disoccupazione**



umentato di oltre un punto percentuale in un anno (5,2%): i lavoratori in crisi rappresentano il 4,3% dell'occupazione dipendente e la cassa integrazione è cresciuta a ritmi esponenziali.

L'unico dato positivo riguarda la **dinamica imprenditoriale**, che ha registrato un **saldo positivo di oltre 6 mila imprese**, anche se qualche segnale di preoccupazione emerge per le imprese più piccole, soprattutto individuali e artigiane.



L'indagine campionaria realizzata da IPSOS per il Servizio Studi camerale conferma molte di queste criticità: **la fiducia delle imprese** verso l'andamento economico generale e la propria situazione particolare **è andata molto peggiorando** in quest'anno, fatto salvo un piccolo balzo di ottimismo subito dopo la fase estiva, che però si è presto smorzato a fine anno.

La Camera nel contesto istituzionale: le alleanze strategiche

Il 2009 è stato un anno importante, che ha visto la Camera impegnarsi attivamente per consolidare il proprio ruolo di attore primario del sistema di governance territoriale, punto di riferimento per la comunità delle imprese.

In questo senso grande attenzione ed energia è stata posta nel **rinsaldare e valorizzare l'alleanza con le istituzioni** – Regione Lombardia, Provincia e Comune di Milano – **e con le associazioni del territorio**, attivando sinergie indispensabili per il governo di una realtà complessa come quella milanese.

Nel mese di dicembre è stato definito il nuovo testo dell'**Accordo di Programma per lo Sviluppo Economico e la Competitività del Sistema Lombardo** tra Regione e sistema camerale lombardo, che rinnova la collaborazione fino al 2015.

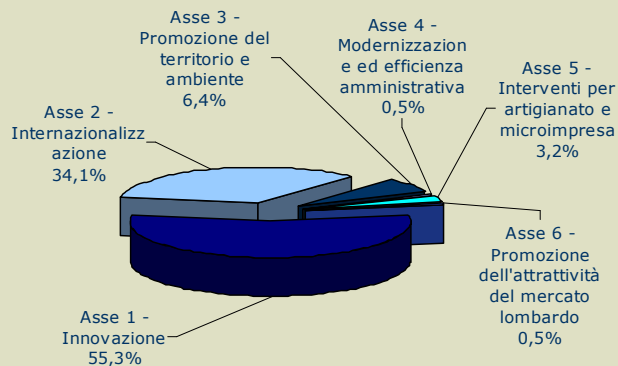
È stata l'occasione per trarre un bilancio di quanto realizzato nei primi quattro anni di operatività; un bilancio che può dirsi soddisfacente, sia sotto il profilo dei progetti avviati e delle risorse destinate al territorio, sia sotto il profilo del metodo.

Attraverso l'Accordo, si è creato un **nuovo modello operativo**, che ha consentito di coordinare su scala regionale un ampio numero di interventi per lo sviluppo

L'Accordo di Programma in cifre

Dal 2006 al 2009 sono state realizzate **77 azioni sul territorio milanese** per un totale stimato di **96 milioni di euro** di investimenti. La maggior parte delle risorse si è concentrata sugli assi **Innovazione** e **Internazionalizzazione**.

Risorse per asse 2006/2009



imprenditoriale e di saldare la capacità d'iniziativa dei diversi territori con una visione di sistema più ampia.

In questo modo si è prodotto un **effetto "moltiplicatore" delle risorse stanziato per le imprese**, concentrando gli sforzi sugli ambiti d'intervento strategici e costituendo quella massa critica necessaria alla piccola e media impresa per

fare un salto di qualità nell'investimento in questi settori.

Il nuovo testo prevede alcune innovazioni che vanno nella direzione di una semplificazione dello strumento, accelerazione nell'erogazione delle risorse e razionalizzazione dei filoni di intervento, raggruppati in tre macroassi: Competitività delle imprese, Attrattività e Competitività dei territori, Microimpresa e Artigianato.

L'altro grande tema con cui la Camera si è confrontata ha riguardato l'avvio dei **lavori di preparazione dell'Expo 2015**.

L'esposizione universale del 2015 rappresenta una straordinaria occasione per l'economia milanese: una grande vetrina attraverso cui promuovere il territorio e le sue eccellenze nel mondo e un'opportunità per realizzare una serie di interventi e progetti (di carattere infrastrutturale, economico, scientifico, turistico, culturale...) destinati a trasformare la città, la sua regione e l'intero Paese.

Per questa ragione la Camera si è fortemente impegnata, insieme ai rappresentanti delle categorie economiche, per **valorizzare il contributo e il punto di vista della business community** sui principali temi legati all'Expo, facendo da ponte fra il sistema delle imprese, le istituzioni e gli altri attori coinvolti nella progettazione dell'evento.

Di qui la scelta di istituire, attraverso i **tavoli Expo**, dei momenti di confronto e dibattito tra esponenti del mondo associativo, manager e opinion makers dei diversi settori, allo scopo di seguire lo sviluppo del progetto, presidiando i temi di maggiore interesse per il tessuto economico imprenditoriale e rilevando attese e proposte dei protagonisti.

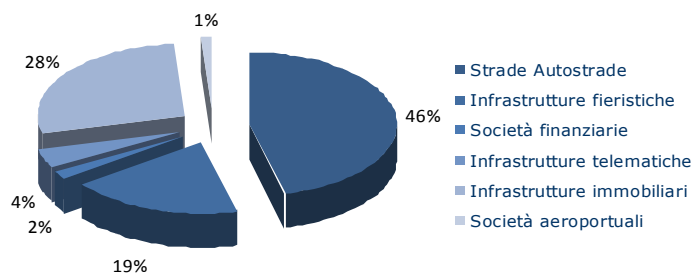
Riguardo ad Expo, il 2009 ha visto il sistema camerale impegnato su più fronti: a livello operativo, mediante il coinvolgimento di Promos in un ruolo di supporto alla realizzazione del progetto; a livello istituzionale, con la **presenza nella società Expo 2015 s.p.a.**, di cui la Camera detiene una quota pari al 10% del capitale sociale.

La partecipazione al capitale di società che svolgono funzioni strategiche o operano in settori rilevanti per l'economia milanese, oltre ad essere un investimento, è soprattutto uno **strumento per incidere**, attraverso di esse, **sulle politiche di sviluppo del territorio**. La Camera partecipa al capitale di numerose società e negli anni ha aderito a diverse fondazioni, che operano per lo più in ambito culturale, scientifico e di sviluppo territoriale. Tra le imprese controllate rientrano anche le 3 società nate dalla **trasformazione delle Aziende Speciali Agriteam, Cisgem e Cedcamera**.

A queste si aggiungono le società partecipate attraverso la holding **PARCAM srl**, posseduta al 100% dalla Camera e costituita allo scopo di garantire una gestione dinamica e in grado di creare maggior valore per le partecipazioni di carattere strategico. Ad essa fanno capo, infatti, tutte le partecipazioni in società che gestiscono **strutture e infrastrutture di interesse economico generale** o società finanziarie ad esse collegate. Tra le principali società partecipate vi sono Fiera Milano, di cui è il secondo azionista dopo

Fondazione Fiera, Tecno Holding, società del sistema camerale, Autostrade Lombarde, che controlla la società di progetto incaricata della realizzazione dell'autostrada BRE.BE.MI., i cui lavori sono partiti nel luglio 2009 e Milano Serravalle.

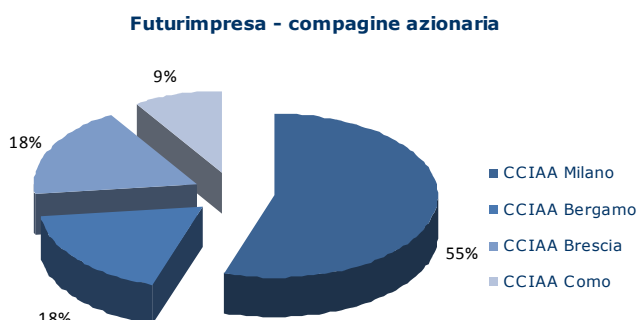
PARCAM: portafoglio partecipazioni per settori economici*



*La suddivisione per settori è stata effettuata prendendo a riferimento il valore economico di ogni partecipazione sul valore totale del portafoglio.

Nel 2009 si è operato per realizzare lo start up della nuova Società di Gestione del Risparmio del sistema Camerale lombardo, **Futurimpresa**, controllata dalla Camera di Commercio di Milano attraverso PARCAM e compartecipata dalle Camere di Commercio di Bergamo, Brescia e Como. La società, creata con l'obiettivo di sostenere

le PMI lombarde nei loro processi di sviluppo, opera nella **gestione di fondi chiusi di investimento** nell'ambito di settori strategici per il sistema camerale. All'inizio del 2010 il fondo è stato autorizzato dalla Banca d'Italia e ad oggi **la raccolta ammonta a circa 50 milioni di euro.**



Nell'ottica di una maggiore valorizzazione degli asset camerale, è proseguito il percorso evolutivo delle Aziende Speciali, sempre più orientate verso logiche di mercato e aperte all'ingresso di nuovi partner.

Esso ha portato, nel mese di marzo, alla costituzione della società consortile **Digicamere Scarl** mediante il conferimento dell'azienda speciale Cedcamera.

Dopo la trasformazione in società, vi è stato un **cambiamento nel rapporto cliente/fornitore** tra la Camera e Digicamere, i cui termini sono stati definiti nell'ambito di un contratto quadro.

DigiCamere Scarl

È la nuova società consortile del sistema camerale, che ha il compito di predisporre, organizzare e gestire l'automazione dei servizi e delle attività che i consorziati svolgono per il conseguimento dei propri compiti istituzionali. Possono esserne soci le Camere di Commercio e altri enti da queste interamente partecipati.

Missione

Semplificare con l'innovazione ICT la burocrazia per le imprese e i processi camerale interni, migliorando produttività, tempestività e qualità.

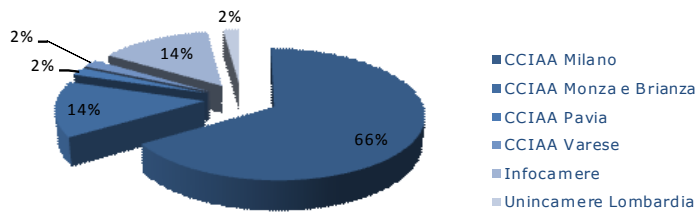
Analizzare e capire bisogni e criticità del sistema economico locale

Fungere da saldatura, interagendo con tutti i processi infotelematici del sistema territoriale (Regione, Province, Comuni).

Principali Servizi

- Contact Center
- Indagini demoscopiche e ricerche di mercato
- Siti, servizi on line e applicazioni web
- Intranet
- Portale PIUPREZZI
- Istruttoria e controlli telematici RI/REA/AA
- Sistemi accessori alla gestione del personale e al monitoraggio dei progetti
- Paperless Camera

Digicamere - compagine azionaria



La trasformazione ha prodotto **risultati positivi**, sia in termini di contenimento dei costi, sia in termini di iniziative avviate. Nel primo anno di attività la società si è confrontata con il mercato, ponendosi l'obiettivo di **ampliare la base di soci** per

ottenere maggiori volumi di lavoro e condizioni più favorevoli per i consorziati.

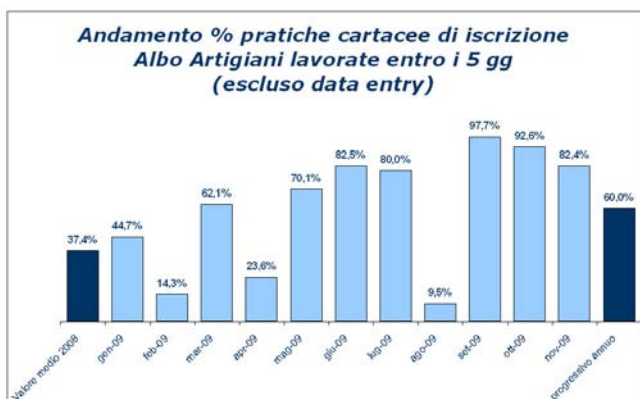
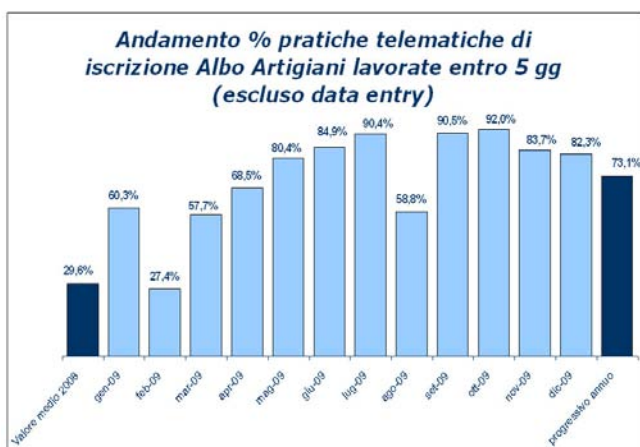
A fine anno la compagine azionaria della società, inizialmente compartecipata dalla Camera di Monza e Brianza e da Infocamere, è stata ampliata con **l'ingresso delle Camere di Varese e Pavia e di Unioncamere Lombardia.**

Le politiche d'intervento

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PER LE IMPRESE

Uno degli obiettivi fondamentali indicati dal programma pluriennale per la policy Pubblica Amministrazione per le imprese è il **conseguimento del tempo reale**, dove per tempo reale si intende la chiusura dell'istruttoria delle pratiche lo stesso giorno del deposito. Si tratta di un obiettivo particolarmente sfidante che, insieme a un notevole sforzo per accrescere l'efficienza nella gestione delle pratiche, rende necessario un forte presidio sulla qualità e l'affidabilità dei dati in esse riportati. Il conseguimento di questo risultato, previsto per fine mandato, sarà il frutto di un percorso costruito, passo dopo passo, nel corso dei cinque anni. Nel 2009 il **32,5% delle pratiche è stato gestito in 48 ore, in linea con gli obiettivi prefissati, e il 54,2% entro 5 giorni**, un risultato che lascia spazio ad ulteriori interventi di miglioramento.

In questo contesto si segnala il lavoro svolto dall'Area Registro Imprese in



collaborazione con il Servizio Qualità, che ha dato vita a delle azioni mirate a **ridurre i tempi di gestione delle pratiche di iscrizione all'Albo Artigiani**, con risultati molto soddisfacenti. La percentuale di pratiche telematiche lavorate entro i 5 giorni è cresciuta in un anno dal 29,6% al 73,1%, con punte di oltre il 90% in alcuni mesi. Più contenuto ma comunque significativo è stato il miglioramento registrato per le pratiche cartacee, passate dal 37,4% al 60%.

Tale intervento si colloca nel più ampio obiettivo di **miglioramento continuo dei processi interni di erogazione dei servizi**, che per il 2009 si è focalizzato sulle attività dell'Albo Artigiani, da poco collocato

all'interno dell'Area Registro Imprese. Da qui è scaturito, ad esempio, il progetto di avvio delle procedure per la certificazione ISO 9001, che ha permesso di dare un forte impulso di modernizzazione ai processi di gestione dell'Albo e di uniformarne gli standard a quelli del Registro Imprese.

Uno strumento di cui ci si è dotati per agevolare il conseguimento del tempo reale è un **sistema di verifica “intelligente” delle pratiche telematiche**.

Nel 2009 questo software, denominato “Quality Check”, è stato testato su due tipologie di pratiche e la sperimentazione ha dato dei buoni risultati, garantendo una maggiore

Cos'è Quality check

E' un software che effettua un controllo delle pratiche in entrata ed evidenzia eventuali errori di caricamento.

Il sistema, inoltre, consente di individuare le principali tipologie di errori commessi dagli utenti, permettendo quindi alla Camera di predisporre una formazione mirata all'utenza per evitare errori più ricorrenti.

velocità nella gestione delle pratiche e una migliore qualità dei dati. Il software, presentato in ottobre in occasione di una convention del sistema camerale, ha suscitato grande interesse presso le altre Camere di Commercio e Unioncamere, diventando lo standard di riferimento per tutta la rete camerale.

Accanto a tale innovazione è stato richiesto un ulteriore sforzo al **personale addetto**, che ha **migliorato le proprie performance nei tempi di gestione delle pratiche**. Ciò è stato possibile nonostante nel 2009 la struttura sia stata fortemente impegnata su diversi fronti. Nel mese di marzo, infatti, gli uffici dell'area anagrafica sono stati chiamati a gestire un flusso eccezionale di pratiche, dovuto ad un adempimento straordinario che ha portato al deposito di circa 80.000 elenchi soci in più rispetto al 2008.

Ma soprattutto il 2009 si è caratterizzato per l'**intensa attività svolta in vista dell'avvio della comunicazione unica**. Sebbene l'introduzione di quest'ultima sia slittata al

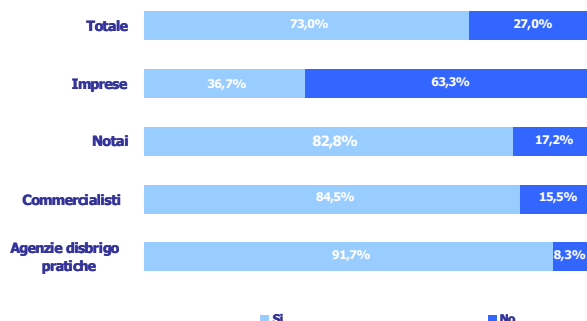


2010, in corso d'anno si è svolto un importante lavoro preparatorio finalizzato, da un lato, a informare gli utenti dei cambiamenti introdotti, dall'altro, ad attivare gli interventi necessari a garantire la piena funzionalità del nuovo sistema.

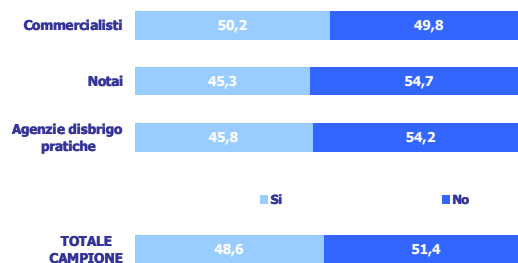
Per attrezzarsi al meglio a rispondere alle esigenze degli utenti, lo scorso autunno, la Camera ha realizzato un'indagine per verificarne la percezione rispetto alla comunicazione unica. Ne è emerso che quasi 7 intervistati su 10 sono a conoscenza

dell'obbligatorietà della comunicazione unica, ma circa la metà dichiara di non essere stato adeguatamente informato sulle modalità di utilizzo della nuova procedura.

È a conoscenza del fatto che, a partire da aprile 2010, sarà obbligatorio lo strumento della Comunicazione Unica?



Ritiene di essere stato adeguatamente informato sulle modalità di utilizzo dello strumento della Comunicazione Unica?



In generale, è diffusa la consapevolezza che l'introduzione della comunicazione unica comporterà una riduzione dei tempi di risposta (32,5%) e il vantaggio di avere un unico interlocutore (27,8%).

Quale impatto ritiene potrà avere l'introduzione di questa procedura sulla sua attività?	Totale campione 2009 %
Riduzione dei tempi di risposta	32,5
Il vantaggio di poter avere un unico interlocutore	27,8
La certezza delle risposte ricevute attraverso la Posta elettronica certificata	9,1
Inizialmente negativo ma successivamente positivo	5,4
Aumento dei tempi di risposta da parte dell'ente-Riduzione da parte dell'ente del numero di pratiche lavorate	5,0
Lavoro aggiuntivo da svolgere da parte degli utenti	4,4
Scarse informazioni sulla compilazione dei moduli-Carenza di istruzioni sulla compilazione dei moduli	1,6
Impatto negativo	3,2
Altro	1,6
Nessun impatto	4,4
Non sa rispondere	5,0

A fronte di tale semplificazione nella prospettiva dell'utente, la nuova procedura presuppone a livello operativo un buon coordinamento tra le diverse amministrazioni coinvolte.

Per assicurare questa condizione essenziale,

sin dai primi mesi del 2009 la Camera ha avviato una **fattiva collaborazione**, (formalizzata in un protocollo di intesa siglato nel mese di settembre) **con le direzioni regionali di INPS e INAIL**, volta a favorire l'acquisizione reciproca dei dati e delle conoscenze necessarie per la gestione delle pratiche e l'attivazione di un contatto diretto fondamentale anche ai fini della risoluzione di eventuali criticità.

All'interno del **percorso formativo** destinato agli operatori del Registro Imprese, sono stati previsti anche dei **momenti comuni con i dipendenti di INPS e INAIL**.

La collaborazione attivata ha portato all'elaborazione di un **documento informativo comune** da diffondere agli utenti.

L'osservatorio per la semplificazione amministrativa

L'attività dell'Osservatorio per la semplificazione amministrativa si articola in tre filoni tematici:

- ✓ la riforma del diritto societario;
- ✓ il fisco;
- ✓ la semplificazione amministrativa.

Cosa è stato fatto:

- ✓ sono stati pubblicati due volumi che analizzano alcuni effetti della riforma del diritto societario, in continuità con l'attività del precedente Osservatorio sul diritto societario;
- ✓ sono stati creati i sottogruppi di lavoro sul fisco e sulla semplificazione amministrativa e nominati i referenti scientifici. Per entrambi i gruppi sono pervenute molteplici proposte di approfondimento sulle quali è in corso un confronto.

Sempre nell'ottica del miglioramento dell'informazione all'utenza, è stato attivato uno **servizio di sportello**, al fine di facilitare la comprensione delle nuove procedure. In questo modo si è cercato di dare risposta a quella parte di utenza che dai risultati dell'indagine effettuata non riteneva di essere adeguatamente informata sull'utilizzo del nuovo strumento.

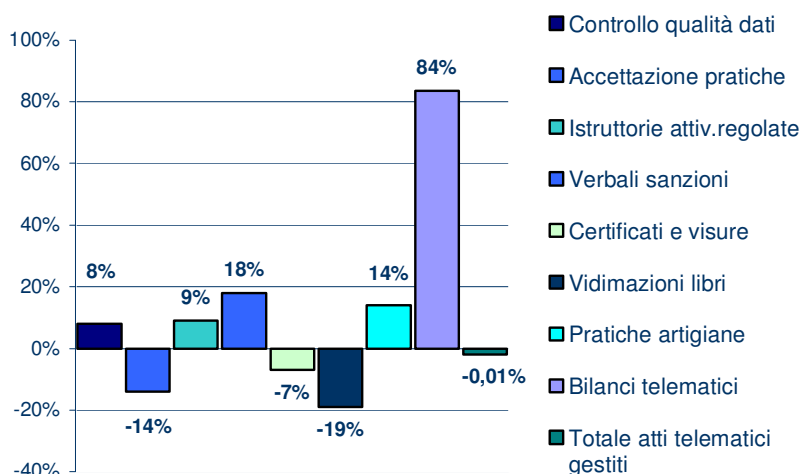
Fondamentale è stata poi la sottoscrizione di **accordi di collaborazione con le associazioni di categoria**, che hanno portato, tra l'altro, alla realizzazione di momenti formativi dedicati al personale delle associazioni, alle quali è stato riconosciuto un ruolo fondamentale nel supportare l'utenza per l'utilizzo della comunicazione unica. Si è parlato fin qui dell'attività che ha una connotazione più strategica, legata soprattutto a progetti e interventi di miglioramento qualitativo e quantitativo delle performance o all'introduzione di nuovi compiti previsti dalla legge.

L'attività degli uffici può essere vista anche sotto l'aspetto puramente quantitativo attraverso i volumi dei prodotti rilevati dal controllo di gestione.

I dati relativi ai principali prodotti dell'Area Registro Imprese indicano per il 2009 una **riduzione di alcuni volumi**, spiegabile almeno in parte con un **rallentamento dell'attività dovuto alla crisi**; in riferimento agli atti telematici, che risultano sostanzialmente invariati (220.391 del 2009 contro i 220.405 del 2008), è probabile che

tale riduzione sia stata compensata dall'incremento legato a un trend positivo di crescita delle pratiche gestite telematicamente a discapito di quelle accettate allo sportello, di cui si rileva una flessione del 14%. D'altra parte, la crescita delle pratiche artigiane è

Variazioni % prodotti anni 2008-2009



collegata soprattutto ad un incremento delle cessazioni, su cui hanno inciso anche le procedure di cancellazione d'ufficio delle imprese inattive. Infine, l'**impennata della voce bilanci telematici** (comprensiva anche del deposito degli

elenchi soci) va ricondotta ad un **adempimento straordinario** connesso all'entrata in vigore della legge n. 2 del 28 gennaio 2009, che ha previsto per le società a responsabilità limitata l'abolizione del libro soci e l'obbligo di comunicare al Registro Imprese l'ultima situazione aggiornata risultante dal libro.

Infine, una sintesi delle risorse impiegate nella policy Pubblica Amministrazione per le imprese:

Risorse Umane Impiegate nel 2009		
Tipologia	Registro delle Imprese	
Personale a tempo indeterminato o CFL	120	115 FTE
Personale a tempo determinato	4	3 FTE
Stagisti	2	1,8 FTE
Personale aziende speciali e in convenzione	16	14,7 FTE
Totale policy:	142	

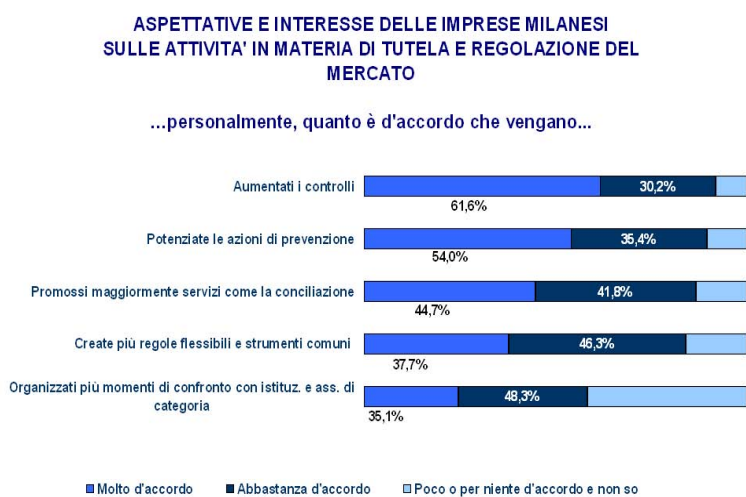
Ricavi e costi (dati consolidati)	
Ricavi della policy	25,021,422 euro
Costi della policy	13,874,341 euro

TRASPARENZA E TUTELA DEL MERCATO

Come accompagnare le imprese milanesi, chiamate a confrontarsi con un mercato fortemente concorrenziale e in rapida evoluzione, nel difficile percorso verso una maggior “fiducia nell’economia”?

La Camera di Commercio di Milano nel 2009 ha interpretato il suo ruolo di tutela del mercato agendo con una strategia precisa: contribuire a rendere più trasparente il mercato, più chiare le regole che disciplinano i rapporti tra le parti, più efficaci i controlli e più conosciute le forme alternative di risoluzione delle controversie.

Con l’intento di **incentivare comportamenti corretti delle imprese**, l’ente camerale milanese nel 2009 ha lavorato su due filoni complementari: da un lato, ha supportato le imprese che vogliono operare con correttezza nel mercato, con una **formazione mirata e un’informazione capillare**, dall’altro ha potenziato l’attività di vigilanza, aumentando i **controlli**, per garantire alle imprese di agire in un contesto di concorrenza leale, basata su condizioni paritarie per tutti gli operatori.



Queste due linee d’azione sembrano rispondere a quanto richiesto nel 2009 dalle imprese stesse, che, intervistate nel corso di un’indagine di customer satisfaction, si sono espresse favorevolmente per **l’incremento dei controlli (91,8%)** e per il

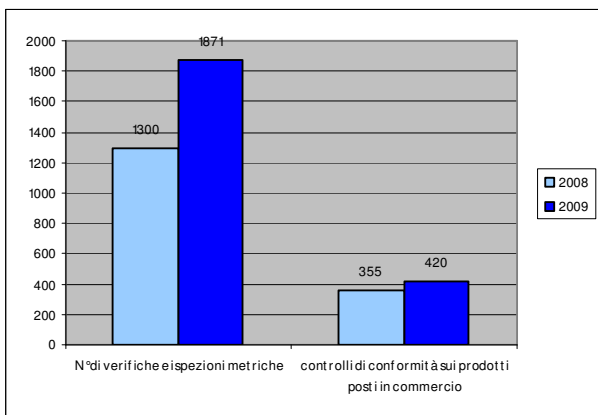
potenziamento delle azioni preventive (89,4 %).

Sul fronte della prevenzione, l’impegno dell’ente camerale è stato rilevante. Diversi i destinatari raggiunti e i temi trattati nel corso di attività formative e informative promosse dall’Area Tutela del Mercato: sono più di 6.000 le imprese informate sulle normative vigenti in tema di conformità e di sicurezza dei prodotti posti in commercio (es:

marcatura CE, giocattoli e illuminazione, calzature), **34.000** le imprese iscritte all'albo gestori ambientali destinatarie di brochure informativa sugli obblighi di legge, **4.000** gli opuscoli informativi realizzati per rendere più chiare le norme vigenti in alcuni specifici settori (es: giocattoli, prodotti preconfezionati).



Una specifica attività informativa/formativa è stata rivolta anche agli **stakeholder del settore energia** (come Eni, Sorgenia, A2A, Enel,...) e alle associazioni dei consumatori. Gli incontri organizzati nel corso dell'anno, ai quali ha partecipato anche l'Autorità garante per l'energia, sono stati un' apprezzata occasione per presentare agli operatori gli obblighi normativi connessi alla metrologia legale. L'interesse e la partecipazione degli stakeholder nel 2009 ha portato alla decisione di proseguire tali incontri anche nel 2010.



L'impegno nella formazione/informazione non ha messo in secondo piano l'attività di vigilanza, che ha registrato nel 2009 un **incremento dei controlli**, sia quelli relativi alla conformità dei prodotti posti in commercio (arrivati a 420 del 2009), sia le verifiche e ispezioni metriche (1871 nel 2009).

La rilevanza del tema della vigilanza, confermata anche dalla nuova versione della legge 580 sulle Camere di Commercio, ha spinto l'ente camerale milanese a contribuire attivamente all'attuazione di un **piano di vigilanza congiunto a livello nazionale** che, avviato proprio nel 2009 con una Convenzione tra Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere, proseguirà per 30 mesi. La

Operazione Penelope

Un esempio positivo di collaborazione tra ente camerale e polizia municipale di Milano è stata **l' "Operazione Penelope", un piano congiunto di controlli** in alcuni mercati rionali volti a verificare la corretta etichettatura dei prodotti tessili in commercio. Dei 20 prelievi di prodotto effettuati, il 100% dei capi è risultato, in seguito ad analisi di laboratorio, non conforme alle norme sull'etichettatura. Sono, perciò, stati avviati 40 procedimenti sanzionatori nei confronti delle imprese non in regola.

Camera di Milano è impegnata in primo piano nel gruppo di lavoro che sta uniformando a livello nazionale le procedure di vigilanza, programmando le azioni da intraprendere congiuntamente e formando gli operatori su tutto il territorio nazionale.

Essenziale, per la promozione della trasparenza del sistema economico, è anche un'attività di **analisi del mercato, che aiuti a rilevare eventuali anomalie dello stesso**. Su questo fronte, nel 2009, l'ente ha seguito una strategia ben definita: le azioni di studio dei **contratti** sono state allineate con le attività di rilevazione dei **prezzi**, focalizzando l'attenzione su settori prioritari, come quello

L'Osservatorio per la Trasparenza e il buon funzionamento del mercato

Nel 2009 l'Osservatorio ha:

- ✓ promosso due audizioni sul tema del credito al consumo, analizzandone rischi e opportunità;
- ✓ attivato il Tavolo prezzi, focalizzando l'attenzione sull'andamento dei prezzi in alcuni settori di primaria importanza (energetico ed alimentare).

Clausole vessatorie nel settore dell'energia elettrica verso i consumatori

La CCIAA di Milano ha elaborato e **presentato al pubblico nel mese di Novembre** un parere relativo alla presenza di clausole vessatorie nei contratti di fornitura di energia elettrica ad utenti domestici.

L'ampia eco data al parere dai principali quotidiani testimonia il grande interesse per il tema e conferma il ruolo dell'ente camerale quale promotore di un mercato più trasparente.

energetico (con l'emissione del parere sulle clausole vessatorie nel settore dell'energia elettrica verso utenti domestici e la valorizzazione della rilevazione trimestrale dei prezzi dell'energia elettrica B2B) e **bancario** (con la promozione di un'indagine sui costi sostenuti dalle PMI per servizi bancari e con l'avvio dello studio dei contratti per servizi bancari e di credito al consumo).

Inoltre, per rispondere alla forte domanda di maggiore trasparenza sui prezzi ed

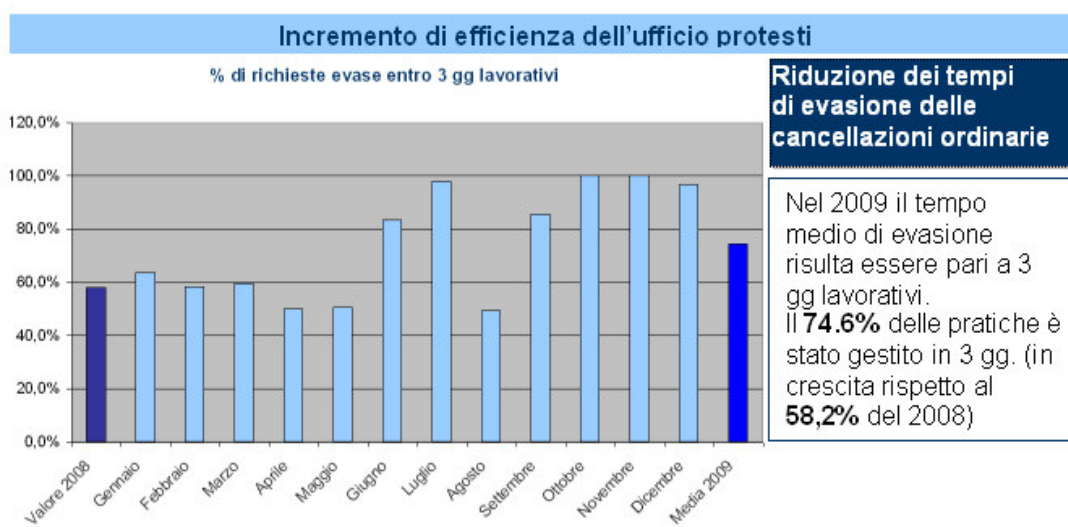


adeguare l'attività di rilevazione con i nuovi scenari economici, nel 2009 è stato avviato il **“Laboratorio di sperimentazione sui prezzi all'ingrosso”**. Questo progetto, teso all'aggiornamento dell'attività di monitoraggio dei prezzi all'ingrosso e alla valorizzazione informativa degli stessi, consentirà di rendere visibili a breve nel **nuovo portale “più prezzi”**, (accessibile dal sito <http://www.piuprezzi.it>),

nuovi indici congiunturali, che forniranno in modo immediato un quadro sempre

aggiornato delle dinamiche dei prezzi, dell'andamento dei mercati e delle filiere per alcuni specifici settori (cereali, metalli ferrosi, metalli non ferrosi, chimica industriale, materie plastiche e resine, legnami, materie prime per cartiera, carte e cartoni).

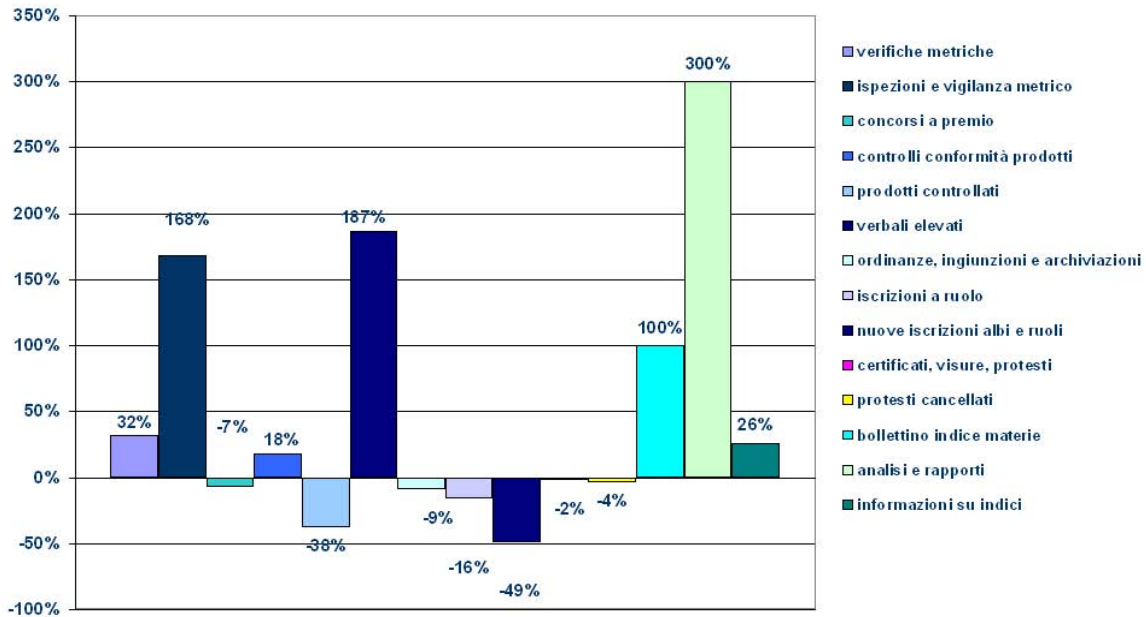
Le diverse attività svolte nel 2009 per la tutela del mercato non sarebbero state possibili senza un'accresciuta sensibilità delle Aree camerali verso **due temi essenziali**: una sempre più **ampia collaborazione** con le associazioni di categoria e con le altre pubbliche amministrazioni, anche attraverso Tavoli di lavoro costituiti ad hoc (come il Tavolo di lavoro in materia sanzionatoria avviato insieme a Polizia, Guardia di Finanza e Carabinieri o i Tavoli di lavoro Gestori Ambientali, con Regione Lombardia, Provincia e Anci) e **l'efficientamento delle attività** degli uffici, coinvolti in progetti di miglioramento qualitativo.



Venendo infine ad analizzare i principali **output quantitativi** dei diversi uffici camerali coinvolti nella Policy Trasparenza e Tutela del Mercato, notiamo tre tendenze:

- ✓ la flessione dell'attività anagrafica legata alla **diminuzione delle nuove iscrizioni agli albi abilitanti**, strettamente connessa alla situazione congiunturale (con una variazione 2008/2009 pari a **- 49%**: da 12.049 a 6.116 nel 2009);
- ✓ **l'incremento delle attività ispettive e di controllo**, già segnalato in apertura;
- ✓ la **crescita dell'attività di studio** del mercato (indici sulle materie prime, analisi e report...).

Variazioni % prodotti anni 2008-2009



Un mercato più efficiente è un mercato nel quale gli operatori dispongono di strumenti efficaci per risolvere le controversie. Per questo motivo, l'ente camerale ritiene essenziale l'azione della sua **Azienda Speciale Camera Arbitrale** che, anche nel 2009, ha evidenziato positivi risultati sia in termini di risorse economiche (l'autofinanziamento è passato infatti dal 59,8% del consuntivo 2008 al 68,8% del consuntivo 2009) sia in termini di attività svolte.

Con **153 nuovi casi di arbitrato depositati** nel 2009, la Camera Arbitrale si posiziona tra i primi 5 centri arbitrali europei. Anche a livello nazionale è evidente il prestigio raggiunto dall'Azienda Speciale, che gestisce il 30% degli

arbitrati amministrativi in Italia. Rispetto alle procedure arbitrali gestite, significativa è la **duplicazione del valore medio** (passato da 2.900.000 euro nel 2008 a 6.500.000 euro nel 2009).

Sul fronte della **conciliazione** si è registrata, nel 2009, una flessione delle domande depositate (da 507 del 2008 a 395 del 2009), dovuta al rientro della gratuità offerta negli anni precedenti. A fronte di questa flessione, comunque, sono rimasti pressoché stabili

Riassegnazione dei nomi a dominio.it

Che cos'è?

Un nuovo servizio della Camera Arbitrale che ha come scopo la verifica del titolo all'uso di un nome a dominio per il web e del fatto che il dominio non sia stato registrato e mantenuto in malafede.

Ogni persona fisica o giuridica avente i requisiti per la registrazione di un nome a dominio può quindi rivolgersi alla Camera Arbitrale di Milano per avviare una procedura di riassegnazione.

gli incontri di conciliazione organizzati (68 nel 2009 rispetto ai 72 del 2008), fatto che testimonia un **incremento della percentuale di pratiche approdate ad un accordo sul totale delle conciliazioni gestite**.

Un'attenzione particolare, infine, deve essere rivolta **all'attività internazionale dell'Azienda Speciale**. Nel 2009, infatti, la Camera Arbitrale ha assunto un ruolo di primo piano nel bacino del Mediterraneo, promuovendo un network di istituzioni arbitrali che hanno accettato di collaborare all'elaborazione di nuovi standard comuni per l'amministrazione delle procedure ADR.

L'azione della Camera di Commercio di Milano ha sostenuto e promosso la **costituzione di un Istituto per la promozione dell'Arbitrato e della Conciliazione nel Mediterraneo** – ISPRAMED – che vede tra i suoi soci fondatori la Camera di Commercio di Milano, la Confcommercio, il Consiglio nazionale forense e l'IRER Lombardia.

In chiusura, ecco il dettaglio delle risorse complessivamente impiegate per la policy Trasparenza e tutela del mercato:

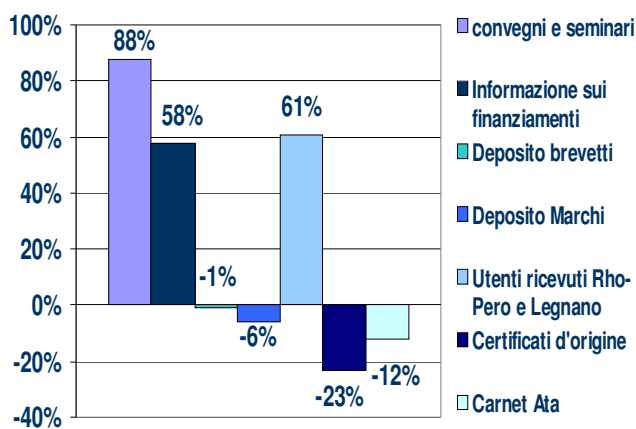
Risorse Umane Impiegate nel 2009			
Tipologia	Tutela del mercato		Camera Arbitrale
Personale a tempo indeterminato	77	73,7 FTE	16
Personale a tempo determinato	1		1
Stagisti	2	0,8 FTE	2
Collaboratori			14
Totale	80		33
Totale policy:		113	

Ricavi e costi (dati consolidati)			
Ricavi della policy			4,180,728 euro
Costi della policy			8,948,926 euro
	<i>di cui:</i>	<i>interventi economici</i>	1,831,552 euro

INNOVAZIONE PER LA COMPETITIVITA'

L'anno appena trascorso è stato particolarmente impegnativo a causa della grave crisi economica che certamente ha richiesto di mettere in campo tutte le energie possibili per dare risposte più rapide ed efficaci ad un sistema imprenditoriale milanese duramente colpito dalla negativa congiuntura di mercato. Questa situazione di recessione si è riflessa in modo significativo nell'andamento di alcuni prodotti: si è infatti registrata una diminuzione significativa dei certificati d'origine (-23%) e dei carnet ATA (-12%) e più contenuta dei depositi di marchi (-6%) e brevetti (-1%).

Variazioni % prodotti anni 2008-2009



A fronte di ciò si è ritenuto opportuno incrementare l'attività promozionale attraverso la realizzazione di **numerosi convegni e seminari**: nel complesso 40 incontri che hanno visto la presenza di 6.449 partecipanti¹. In crescita anche le informazioni sui finanziamenti e gli utenti ricevuti degli uffici decentrati di Rho-Pero e Legnano.

L'obiettivo principale per far fronte alla crisi finanziaria è stato quello di dare seguito a nuove forme di incentivazione agli investimenti in grado di rendere disponibili, con maggiore celerità, nuove risorse per le imprese. Sono quindi stati definiti **10 bandi di contributo** riguardanti tematiche rilevanti per lo sviluppo delle imprese o di stretta attualità (come la tutela ambientale e il risparmio energetico), con la partecipazione di **1.904 utenti**. Le risorse concesse in totale per l'anno 2009 ammontano a quasi **7,5 milioni di euro**, vi rientrano le **iniziative realizzate in collaborazione con altri enti** (gli 8 bandi previsti dall'Accordo di Programma e il bando rivolto alle imprese artigiane in collaborazione con la Provincia) che, insieme ai contributi stanziati dagli altri soggetti, hanno generato investimenti sul territorio milanese per un valore stimato di **oltre 38 milioni di euro**.

¹ Precisamente 21 incontri realizzati dall'area Sviluppo delle Imprese con 4.314 partecipanti e 19 eventi realizzati dall'azienda speciale Innovhub con 2.135 partecipanti.

Tra le iniziative promozionali che hanno riscosso maggior successo rientrano il citato **bando a sostegno del settore artigiano**, per l'assunzione di apprendisti e la trasformazione di contratti a tempo determinato in rapporti di lavoro a tempo indeterminato (**414** imprese agevolate) e il **progetto Sostes (643** imprese agevolate) gestito da Formaper, che ha consentito alle imprese operanti nel settore del tessile e abbigliamento, di usufruire di servizi e contributi a fondo perduto per finanziare processi di innovazione, internazionalizzazione e riorientamento strategico.



Attraverso l'indagine di Customer Satisfaction si è constatato come la **soddisfazione degli utenti** in merito a tali bandi abbia registrato un aumento del 19% circa rispetto all'anno precedente, ottenendo un risultato complessivo di **8,0** (in una scala da 1 a 10).

Inoltre **l'82,5%** degli intervistati (quasi il 18% in più rispetto al 2008) ha sostenuto che il contributo erogato abbia avuto un grado di incidenza "sensibile" sul valore complessivo dell'iniziativa realizzata dall'impresa.

In considerazione della congiuntura economica del 2009, un forte impegno si è concentrato nell'incentivare **l'accesso al credito da parte delle imprese** al fine di aumentare l'effetto leva delle risorse a disposizione della Camera, intervenendo, dove possibile, per accelerare i processi di assegnazione ed erogazione delle risorse; questa è stata la ratio che ha portato alla creazione di una struttura organizzativa appositamente dedicata. Nell'ambito dei contributi a sostegno delle imprese rientrano infatti i **2 milioni di euro** finalizzati all'abbattimento del costo del credito, che hanno consentito alle imprese del territorio milanese di ottenere finanziamenti dal sistema bancario, tramite l'intervento di garanzia dei confidi, per un totale di circa **37 milioni di euro**.

Fondo Confiducia

Nel corso del 2009 si è proceduto a rivedere le politiche di intervento della Camera di Commercio di Milano a sostegno del sistema dei confidi, ipotizzando modalità di intervento sia di breve che di medio/lungo periodo, basate sulla selezione dei soggetti maggiormente performanti presenti sul mercato. Di qui la nascita del nuovo strumento di garanzia accessoria, il **Fondo Confiducia**, realizzato in collaborazione con il sistema camerale lombardo e la Regione Lombardia e dotato di oltre **51 milioni di euro** di cui 10 milioni stanziati dalla Camera di Commercio di Milano per il sistema delle imprese milanesi. Il fondo, che ha un periodo di validità di quattro anni, è utilizzato per le operazioni di **finanziamento bancario che sono garantite dai confidi per il 70%**. Il ruolo della Camera ha permesso di mediare le diverse impostazioni dei confidi del territorio identificando modalità operative in grado oggi di avere uno strumento generalmente apprezzato e che solo negli ultimi 3 mesi del 2009 ha ricevuto circa **280 domande di imprese milanesi per oltre 28 milioni di euro** di richieste di finanziamento.

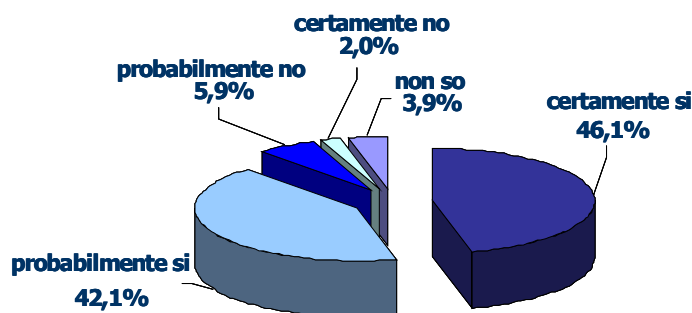
Risponde a questa logica anche la messa a punto di un nuovo strumento di garanzia accessoria alle imprese denominato **Confiducia**, destinato a favorire l'accesso al credito bancario delle PMI della provincia di Milano per finanziamenti a breve-medio termine. Si è conclusa infine l'attività dei comitati promotori costituiti dalla Camera nel 2007 con i confidi del territorio Milanese, volti alla trasformazione dei consorzi e cooperative di garanzia collettiva fidi in organismi iscritti all'elenco speciale ex art. 107.

Nel nuovo quadro operativo introdotto da Basilea 2 (dove l'accesso al credito da parte delle imprese è differenziato per "grado di rischio" dell'imprenditore) e in previsione di un prossimo Basilea 3, sono

state realizzate attività informative (54 interventi di consulenza e 9 incontri tra le imprese e i potenziali investitori) sugli **strumenti di finanza "innovativa"**, in particolare il capitale di rischio (**private equity e venture capital**).

Inoltre è da sottolineare il successo dell'iniziativa **Venture Contest** che ha organizzato

Pensa che in futuro continuerà ad usufruire dei servizi di Innovhub? (%)

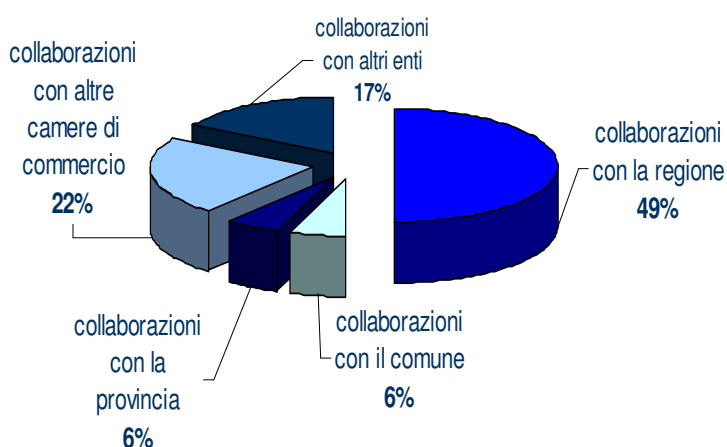


momenti di incontro e networking tra imprese con idee innovative da realizzare e investitori privati e istituzionali di provenienza internazionale, in grado di supportare economicamente l'investimento (hanno partecipato 34 aziende milanesi e 62 investitori stranieri).

L'iniziativa rientra nell'ambito del servizio di ricerca di partner e cooperazione svolto da Innovhub, che, secondo l'ultima indagine di customer satisfaction, registra una **soddisfazione della clientela** complessivamente buona (giudizio pari a **8** in una scala da 1 a 10).

Brokeraggio dei servizi: si tratta di una nuova modalità di ricerca di partner e cooperazione introdotta da Innovhub con l'obiettivo di favorire l'incontro tra domanda e offerta nel settore dei servizi. Ruolo dell'azienda speciale è, in questo senso, quello di proporsi quale tutor delle imprese nella ricerca di servizi per l'innovazione ad alto valore aggiunto, sia per sperimentare nuove modalità gestionali e organizzative sia per sviluppare nuovi prodotti, con la consulenza di accreditati partner nazionali e internazionali. A tal fine sono state selezionate **11** società di servizi, ampliando il bacino d'utenza delle imprese dei servizi anche alle PMI (oltre che alle grandi imprese) e consentendo a **84** PMI di poter beneficiare di **servizi specialistici** a un costo più basso (**40% circa del costo totale**).

Relazioni sul territorio



Nello svolgere la propria attività di promozione sul territorio, la Camera di Commercio di Milano ha consolidato i legami con i soggetti istituzionali più attivi puntando principalmente, come si evince dal grafico, sull' "Accordo di Programma" con il **sistema Regionale²**.

Tra le collaborazioni con altri enti, un'importante sinergia è quella innestata con l'**Agenzia Nazionale dell'Innovazione**, che ha contribuito all'organizzazione di eventi sull'innovazione, anche alla presenza del Ministro, e a rafforzare i rapporti tra Camera e Ministeri. Un'altra collaborazione è quella instaurata con **Confindustria Alto Milanese** per l'avvio del Metadistretto della Termoelettromeccanica (Energy Cluster), che proseguirà sempre più attivamente nel 2010.

Osservatorio innovazione

Nell'ambito del supporto alla cultura dell'innovazione e sviluppo del sistema di relazioni territoriali, un ruolo di rilievo è stato svolto **dall'Osservatorio sull'Innovazione** che, al fine di favorire la riflessione e la comprensione dello scenario relativo ai temi dell'innovazione, si è concentrato su alcuni aspetti chiave del 2009 quali la **crisi economico-finanziaria**, il **settore ICT**, le **imprese start-up** e la **finanza**.

² FONTE GRAFICO: attività progettuali 2009 monitorate nella piattaforma Monitorcamera.

Infine, una sintesi delle risorse impiegate nella policy Innovazione per la competitività:

Risorse Umane Impiegate nel 2009			
<i>Tipologia</i>	Sviluppo delle Imprese		Innovhub
Personale a tempo indeterminato o CFL	34	33,3 FTE	13
Stagisti	2	2,64 FTE	
Collaboratori			5
Totale	36		18
Totale policy:			54

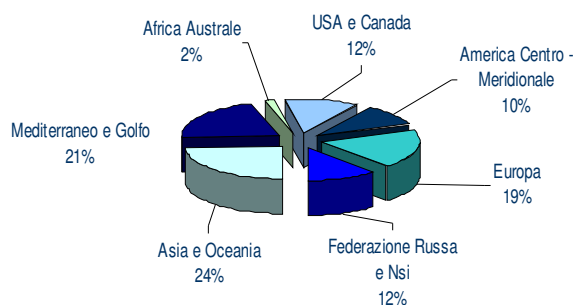
Ricavi e costi (dati consolidati)			
Ricavi della policy	2,901,963 euro		
Costi della policy	13,801,742 euro		
	<i>di cui:</i>	<i>interventi economici</i>	12,984,088 euro

INTERNAZIONALIZZAZIONE E MARKETING TERRITORIALE

L'impegno dell'ente camerale, attraverso i driver di internazionalizzazione e marketing territoriale, si è innestato in un contesto di recessione economica mondiale che ha reso vulnerabile la realtà industriale italiana e milanese, mettendo in discussione la sua capacità di tenuta e ponendo a rischio la sua forza competitiva sui mercati esteri e, in particolare, su quelli emergenti in vista della ripresa prevista per il 2010. Nel 2009 la flessione dell'export in Italia è stata estremamente negativa (-20,6%) ed anche le importazioni hanno subito una contrazione importante (- 22%). L'export milanese ha subito una diminuzione (-17,5%) meno rilevante rispetto a quanto registrato nel resto del paese e in Lombardia (export: -21,2%; import: -19,7%), mentre l'import ha chiuso l'anno con un calo del 15,4%. Ciò ha comportato una grossa difficoltà per le imprese operanti all'estero, soprattutto per quelle attive nei settori del Made in Italy.

L'azione della Camera, attraverso Promos, si è dunque esplicitata nell'attuazione di un insieme di misure volte a dotare le imprese di strumenti adeguati per operare in mercati esteri e a supportarle nell'intraprendere le strategie necessarie per affrontare con maggiore sicurezza le condizioni particolarmente sfidanti dell'economia internazionale, in modo da renderle adeguatamente preparate al momento della ripresa. In questo senso sono state realizzate le diverse iniziative promozionali nelle principali macro aree geografiche di riferimento.

Attività promozionali a supporto delle imprese nelle principali macro aree geografiche



L'attività di promozione si è svolta sia attraverso l'accoglienza di **delegazioni di buyer** e l'organizzazione di **missioni imprenditoriali** (+96% rispetto al 2008) finalizzate allo scouting di opportunità di business sui mercati internazionali, sia attraverso l'organizzazione di collettive di aziende lombarde per la

partecipazione a manifestazioni fieristiche in altri paesi (+18% rispetto al 2008).

Per quanto concerne le missioni imprenditoriali, **la partecipazione delle imprese** (938 imprese) è aumentata notevolmente rispetto al 2008 (+31%): è uno dei risultati

dell'Accordo di Programma tra sistema Camerale lombardo e Regione Lombardia che ha messo in campo consistenti risorse per finanziare misure a favore di percorsi articolati di internazionalizzazione destinati ad aggregazioni di imprese.

Nel corso del 2009 Promos ha realizzato promozioni non solo di singole produzioni, ma di interi settori o comparti di eccellenza, individuando format innovativi e modalità di valorizzazione anche in ambiti di nicchia.

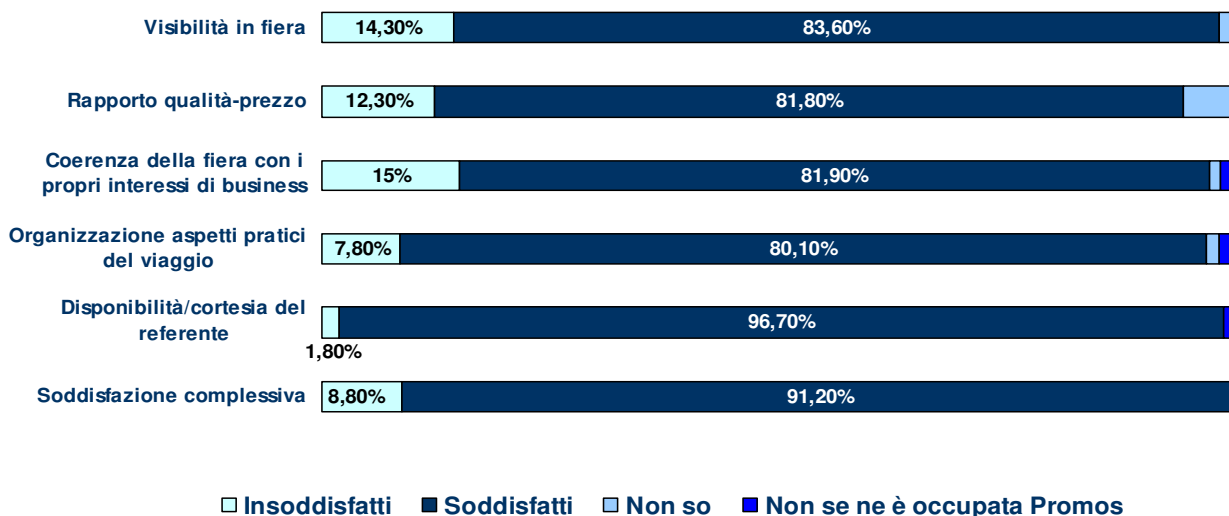
Iniziative di questo tipo sono state realizzate, ad esempio, nel **settore dell'arredo e del design** (Russia, Asia, Nord e Sud America).

La soddisfazione media dei servizi fieristici da parte del cliente, rilevata attraverso la consueta indagine di Customer Satisfaction³, si è attestata sul valore di 7,5 (in una scala da 1 a 10), in crescita rispetto all'anno precedente.

La visibilità sul mercato rimane il maggior vantaggio che l'impresa vuole trarre dalla partecipazione alla fiera (83,6%).

Il Laboratorio Euro-Mediterraneo

Il Laboratorio Euro-Mediterraneo nel 2009 ha incrementato le sue attività per favorire una reale integrazione con l'area del Mediterraneo, del Medio Oriente e del Golfo. Le attività di maggior rilievo hanno riguardato il settore dell'artigianato con "L'Artigianato lombardo in Tunisia" e il progetto "MEDART" (Artigianato nel Mediterraneo); la promozione del Real Estate; l'alimentare con la prima certificazione, a livello nazionale, di prodotti "Halal"; il capitale umano, con la "Scuola Euromediterranea", e il capitale finanziario, con la prosecuzione delle attività legate al Fondo Euromed. Nel luglio 2009 si è svolta la 1° edizione del **"Forum Economico Finanziario per il Mediterraneo"**, alla presenza del **Presidente del Consiglio Berlusconi e del Presidente egiziano Mubarak**. In tale contesto è stata proposta la candidatura di Milano ad ospitare in modo permanente il Forum, nonché il Segretariato Economico dell'UPM (Unione per il Mediterraneo).



³ La rilevazione è stata effettuata nel 2009 su un campione di utenti che hanno usufruito dei servizi offerti da Promos nel 2008.

Attraverso il servizio di assistenza specialistica (SAS), Promos ha proposto servizi e soluzioni personalizzate di accompagnamento sui mercati esteri, come l'attivazione di progetti di **Business Incubator** (strumenti flessibili per sperimentare una forma diretta di presenza sui mercati esteri) e la predisposizione di **studi settoriali** per la realizzazione di **ricerche di finanziamenti mirati** ad agevolare gli investimenti esteri delle PMI lombarde.

Progetti di successo di Business Incubator sono stati avviati in Brasile e Cina, mentre tra gli interventi di supporto nei percorsi di investimento, rientrano gli investimenti commerciali realizzati in **Marocco, Stati Uniti, Russia, Cina ed Emirati Arabi**.

Sono stati **1264 gli utenti serviti da desk e uffici Promos all'estero** sia direttamente, sia tramite il SAS e la partecipazione a iniziative promozionali, per la cui organizzazione è stato fondamentale il supporto della Rete Estera.

Inoltre, si è avuto un **rafforzamento della funzione di informazione alle imprese**: il 2009, oltre che continuare a registrare il successo degli strumenti editoriali ormai

consolidati come Newsmercati, Mercato Globale e lo stesso sito istituzionale aziendale, è stato l'anno di avvio di importanti collaborazioni con partner editoriali di grande prestigio come il Sole 24 Ore (pubblicazione di "*L'impresa verso i mercati internazionali: Focus Brasile*") e realizzazione del progetto editoriale "*La Guida del Sole 24 Ore al Commercio Internazionale*").

Per ciò che concerne le attività di marketing territoriale, è stata rafforzata l'internazionalizzazione dei Sistemi Turistici di Milano e della Lombardia attraverso la realizzazione di **6 missioni e 4 educational tour** con il coinvolgimento di **180 operatori** lombardi e stranieri, che hanno partecipato ai roadshow di presentazione del sistema lombardo in Germania, Israele, nei Paesi del Golfo, negli Stati Uniti.

I Business Incubator

I progetti di Business Incubator sono preliminari all'apertura di uffici di rappresentanza o filiali di aziende italiane all'estero. In **Brasile** è stato avviato un business incubator per **un'azienda lombarda specializzata in web design e consulenze allo sviluppo di software applicativi**: il progetto ha permesso all'azienda di raggiungere l'obiettivo di attivare un sito specializzato nella comparazione dei prezzi, divenuto leader del web brasiliano in pochi mesi. In **Cina** è invece attivo un business incubator per **un'azienda lombarda specializzata nello stampaggio ad iniezione di tecnopolimeri**. Il progetto ha comportato la ricerca di un professionista locale, da impiegarsi in uno spazio dedicato presso l'ufficio di Promos a Shanghai. Dopo il primo anno, l'impresa ha deciso di proseguire il progetto incrementando le risorse destinate.

È stato inoltre realizzato il **1° rapporto di Competitività e Attrattività della città di Milano**, nell'ambito del progetto "Osservatorio Marketing Territoriale", frutto della collaborazione tra Comune di Milano, Camera di Commercio e Università milanesi (Statale, Bicocca, Politecnico, Bocconi, Cattolica e IULM).

Un impegno rilevante si è riscontrato nella **valorizzazione delle eccellenze lombarde**, sia attraverso il "*Bando per la certificazione di qualità degli Agriturismi*

provinciali", sia attraverso il sostegno a grandi eventi, come "*Golosaria*", per la promozione dell'enogastronomia locale. La Camera di Commercio di Milano, assieme a Promos, ha ospitato una delegazione di giornalisti stranieri ed italiani per portarli a conoscenza delle eccellenze enogastronomiche lombarde, dei prodotti del territorio e dei produttori: l'accoglienza dei giornalisti stranieri ha rappresentato una grande opportunità di visibilità sia per Milano che per la Lombardia.

Nell'ottobre 2009 a Milano si è svolta la **WAIPA World Investment Conference**, organizzata con Waipa⁴ e Regione Lombardia; la conferenza si è rivelata un'occasione per incontrare aziende multinazionali e presentare loro opportunità di investimento sul territorio di Milano. Sempre nell'ambito dell'attrazione di investimenti, si colloca il servizio **Invest in Milan**, lo sportello fisico e virtuale che offre assistenza agli operatori esteri interessati a investire in Lombardia: nel 2009 sono stati **107 gli operatori esteri** che si sono rivolti al servizio per informazioni relative a opportunità di sviluppo di attività commerciali (ricerca di controparti, sviluppo di relazioni sul territorio, dati su interscambio commerciale, normativa italiana, etc.) e modalità di insediamento nella nostra Regione; in particolare nel corso del 2009 **9 aziende**, provenienti da diverse nazioni, hanno portato a termine il processo di insediamento aprendo una sede in Milano e provincia.

1° Rapporto di competitività e attrattività della città di Milano

La prima edizione del rapporto ha analizzato il posizionamento della città di Milano nei sistemi di ranking più rilevanti per la comparazione della competitività, rispetto ai quattro stakeholder target (cittadini potenziali, imprese & investitori, turisti - leisure e business - e talenti) e ha integrato tale analisi con uno studio percettivo condotto presso stakeholder italiani e internazionali al fine di valutare se al posizionamento corrisponde una percezione coerente.

Lo studio non si limita a fotografare il posizionamento di Milano ma evidenzia delle aree di intervento rispetto alle quali sensibilizzare il sistema al fine di perseguire un miglioramento della competitività e dell'attrattività nel tempo.

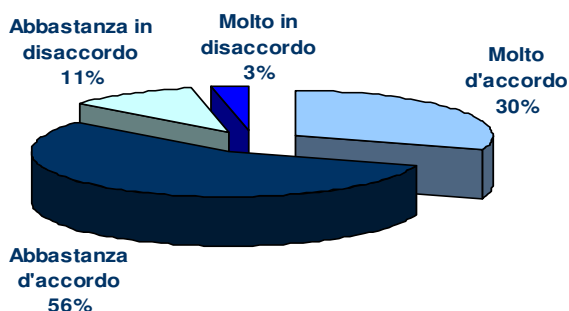
⁴ World Association of investment promotion agencies (Associazione mondiale delle agenzie di attrazione di investimenti esteri).

Sul tema dell'attrazione del capitale umano e dei talenti, è proseguita l'attività di collaborazione con le università milanesi per la **promozione internazionale del sistema dell'alta formazione milanese** (graduate and post-graduate): è stato avviato il progetto "Astil", volto alla promozione di collaborazioni scientifico-tecnologiche nell'ambito degli accordi istituzionali di più ampia portata che vedono impegnato l'ente regionale lombardo.

In parallelo, si è avviata la sperimentazione di "**Lab-Int**", che ha l'obiettivo di creare un centro qualificato di formazione all'internazionalizzazione, destinato sia a quanti svolgono funzioni internazionali nell'ambito delle PMI, sia a quanti operano presso il mondo associativo a supporto delle imprese: sono stati oltre 50 i seminari finalizzati prevalentemente a presentare caratteristiche e criticità di specifiche aree geografiche, a diffondere la conoscenza di mercati ritenuti strategici per l'economia milanese, a promuovere le opportunità d'affari nei mercati target, anche in risposta alle sollecitazioni della comunità d'affari milanese. Inoltre, grande interesse hanno ottenuto i seminari ad alto contenuto specialistico/tecnico, su tematiche molto legate ai temi del commercio internazionale.

Tra le azioni a sostegno dell'attrattività del sistema Milano va ricordata infine la stretta **collaborazione avviata con il Comune di Milano in vista di Expo 2015**, che ha visto Promos fortemente coinvolta in un ruolo di supporto alla realizzazione del progetto.

ACCORDO CON L'AFFERMAZIONE:
"La qualità complessiva dell'offerta PROMOS vale il prezzo pagato"



Nel 2009 è proseguito il monitoraggio della soddisfazione della clientela Promos, che ha evidenziato risultati migliori, rispetto all'anno precedente, sul grado di fidelizzazione espresso dagli utenti: **il 30,1% è molto d'accordo** sull'espressione "la qualità dell'offerta Promos vale il prezzo pagato" (contro il 21,7% del 2008).

In un'ottica di crescente qualità del servizio, nel corso dell'anno si sono realizzate delle azioni di miglioramento sulla base dei risultati dell'anno precedente, focalizzandosi su una maggiore qualificazione del rapporto tra Promos e il suo bacino di utenza e avviando azioni di marketing dei servizi offerti.

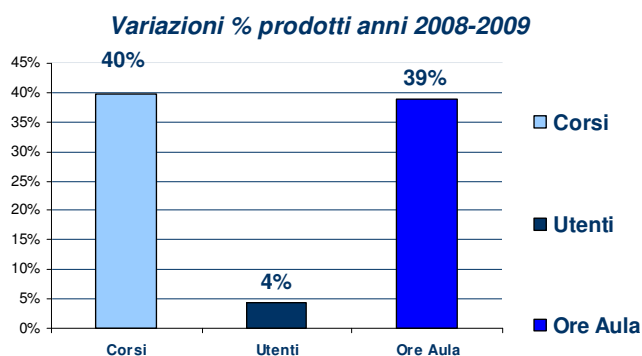
Infine, una sintesi delle risorse impiegate nella policy Internazionalizzazione e marketing territoriale:

Risorse Umane Impiegate nel 2009		
<i>Tipologia</i>	Promos	
Personale a tempo indeterminato	73	72,5 FTE
Personale a tempo determinato	10	10 FTE
Stagisti	3	3 FTE
Collaboratori	17	17 FTE
Totale policy:	103	

Ricavi e costi (dati consolidati)		
Ricavi della policy	17,206,213 euro	
Costi della policy	27,896,737 euro	
	di cui:interv.econ	20,552,709 euro

VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO E SOCIALE PER L'IMPRESA

Nel 2009 la crisi ha continuato a manifestare i suoi effetti sul sistema delle imprese generando un freno negli investimenti in generale e in quelli intangibili in particolare. Anche **il mondo della formazione ha risentito del calo generale dell'attività**; la domanda di formazione dei privati è crollata, senza essere compensata da un incremento dei fondi pubblici messi a disposizione dalle istituzioni. Il Fondo Sociale Europeo (una delle fonti maggiori di finanziamento pubblico) è stato in larga parte indirizzato al sostegno degli ammortizzatori sociali e dell'occupazione, a discapito delle risorse destinate alla formazione che hanno subito un ridimensionamento; l'unico settore che ha registrato un'espansione è stato quello dei Fondi interprofessionali.

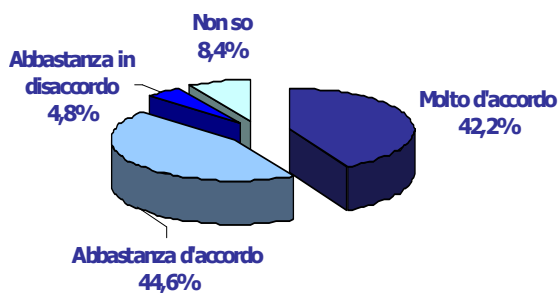


In questo difficile contesto il sistema camerale ha rinnovato, grazie a Formaper, il proprio impegno a sostegno della formazione e dell'orientamento all'imprenditorialità; **l'offerta di servizi è cresciuta** (sia in termini di iniziative attivate, sia in termini di utenti e ore di formazione erogate), **adattandosi alle necessità emerse dalla crisi**.

Nel 2009 sono stati realizzati nel complesso **560 tra progetti di formazione e servizi** alle PMI, con la partecipazione di **12.670 utenti**, di cui 6.129 transitati attraverso le attività di sportello.

L'indagine di **Customer Satisfaction** condotta nel 2009 ha confermato il giudizio positivo espresso dagli utenti dei corsi di Formaper, nonostante un leggero calo dell'indice generale (da 8,1 a 7,7). Resta alta la percentuale di

In generale quanto è d'accordo con l'affermazione "la qualità del corso/seminario Formaper vale il prezzo pagato"? (%)



coloro che ritengono che la qualità del corso valga il prezzo pagato (l'86,8% si dichiara molto o abbastanza d'accordo) e l'83,1% dei partecipanti si dice interessato ad aderire in futuro ad altre iniziative formative.

Nel corso del 2009 si sono consolidati gli interventi e i servizi lungo tutta la filiera **formazione/imprenditorialità/lavoro** articolandosi secondo **tre direttrici** principali:

1. il sostegno alla creazione di piccole imprese;
2. l'innalzamento delle competenze manageriali della microimpresa;
3. l'armonizzazione tra domanda e offerta di lavoro e il sostegno all'occupazione.

Per quanto riguarda il **sostegno all'imprenditorialità**, se da un lato il clima di sfiducia derivato dalla difficile congiuntura economica non ha contribuito a creare un contesto favorevole per l'avvio di nuove attività, dall'altro l'aumento della disoccupazione e la perdita "strutturale" di posti di lavoro hanno dirottato parte dei soggetti in cerca di occupazione verso scelte di lavoro autonomo e imprenditoriale.

Ciò ha dato impulso sia ai servizi gratuiti dello sportello **Punto Nuova Impresa** che offre informazione assistenza di primo livello sulle principali problematiche relative all'avvio d'impresa (procedure, finanziamenti, contrattualistica, ricerca di mercato, ecc.), sia alla gestione delle **attività informative** di sportello (Punto Imprenditoria Immigrata) **e formative rivolte ad aspiranti imprenditori immigrati**, realizzate nell'ambito di **ASIIM**, l'Associazione per lo Sviluppo dell'Imprenditorialità Immigrata a Milano⁵, che nel mese di giugno ha concluso il programma relativo alla seconda annualità di attività con un aumento del 20% delle iscrizioni rispetto all'annualità precedente.

L'attività di **orientamento e promozione dell'autoimprenditorialità** si è concretizzata nella realizzazione di servizi diretti a favorire lo start-up d'impresa e l'avvio di lavoro autonomo, per lo più rivolti a disoccupati e a lavoratori interessati a mettersi in proprio. Nello specifico si è trattato di **iniziative seminariali e incontri** con esperti di settore per la valutazione della fattibilità di idee di business e di **percorsi brevi di formazione in aula**, volti a fornire agli aspiranti imprenditori strumenti e contenuti utili per la definizione dell'idea imprenditoriale e la stesura di un iniziale piano d'azione.

⁵ La Camera di Milano è partner di ASIIM insieme a Unione artigiani, Unione del commercio, Università Bocconi, Comune di Milano, Banca Popolare di Milano, Assolombarda, Provincia di Milano, ISMU) e Fornaper si occupa della gestione operativa dell'Associazione e del coordinamento di tutte le attività/servizi offerti.

Il secondo grande filone di attività ha riguardato lo **sviluppo della formazione continua**, e risponde all'obiettivo di accrescere il livello medio delle competenze manageriali presenti nelle imprese di minori dimensioni, mediante la realizzazione di piani formativi rivolti agli imprenditori e ai loro dipendenti. I risultati dell'attività condotta nel 2009 sono stati molto positivi, oltre le attese, con **377 iniziative** realizzate e **4130 utenti**.

Rientrano in quest'ambito anche i 286 corsi realizzati nel 2009 grazie alle diverse linee di finanziamento, con il coinvolgimento di 1.896 utenti. Tali interventi sono stati effettuati sia direttamente, attraverso la realizzazione dei piani formativi finanziati dai **Fondi**

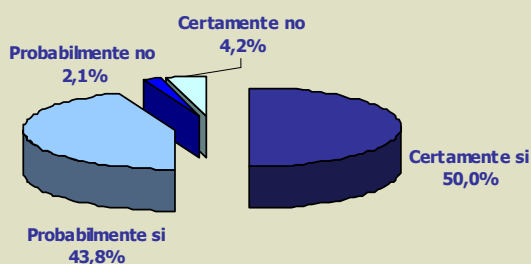
interprofessionali, sia

indirettamente, attraverso la promozione di **progetti quadro**, e hanno visto una stretta collaborazione con i sindacati e le associazioni di categoria. Il progetto più rilevante in termini di volume di attività è stato il **Piano formativo Fondimpresa** per il quale Formaper ha svolto il ruolo di ente capo-fila di un'Associazione Temporanea di Scopo sostenuta da Assolombarda; si tratta di un'attività che contribuisce a generare un alto valore aggiunto per l'impresa, in quanto prevede interventi su misura in azienda e un'analisi dei fabbisogni formativi

Lo Sportello Impresa in Trasformazione: ha come partner il Comune di Milano e le principali Associazioni di Manager del Commercio e dell'Industria. Il servizio offre alle PMI l'opportunità di usufruire di competenze manageriali qualificate, attraverso la presenza in azienda di manager over 45 disponibili sul mercato del lavoro. Da ottobre 2009 il modello SIT è stato attivato in modo sperimentale presso altre Camere lombarde (Bergamo, Brescia, Lodi, Monza e Pavia) nell'ambito di un progetto finanziato sull'asse 1 "Innovazione" dell'Accordo Di Programma.

Customer satisfaction: gli utenti promuovono lo Sportello Sit, attribuendogli un voto medio di 8,5 per le imprese e 7,7 per i manager.

Pensa che in futuro continuerà ad usufruire dello Sportello SIT?



realizzata attraverso interviste al titolare e ai suoi collaboratori. Altri progetti sono stati avviati su Fondirigenti e sul fondo interprofessionale For.Te. gestito da Confcommercio.

Un nuovo sviluppo hanno avuto anche lo **Sportello SIT** e lo **Sportello CSR**, che ha portato avanti l'attività di sensibilizzazione, informazione e orientamento sui temi della responsabilità sociale. Nel 2009 lo Sportello ha realizzato incontri e seminari in collaborazione con stakeholder locali e supportato alcune imprese nella realizzazione di

specifici **percorsi di formazione aziendale sulla responsabilità sociale**. Ha inoltre collaborato con Unioncamere Lombardia nella partecipazione al Salone “Dal Dire al Fare” sulla responsabile sociale e nella **promozione delle buone prassi** adottate da imprese lombarde.

Il 2009 è stato l’anno di lancio effettivo delle nuove iniziative rivolte al mercato del lavoro delle PMI. Particolarmente intenso è stato il lavoro sul fronte della **Dote regionale**, che ormai rappresenta il 90% dei finanziamenti regionali. Il sistema prevede diversi tipi di contributi per l’attivazione di percorsi di sostegno (orientamento, formazione ed assistenza) personalizzati per la realizzazione del progetto professionale e personale del destinatario. Nel corso del 2009 sono state attivate nel complesso 213 doti.

Lo **Sportello Impresa-Lavoro** si è scontrato con uno scenario inedito per il mercato del lavoro milanese, tradizionalmente caratterizzato da una forte dinamicità, ma segnato nel 2009 da un significativo aumento della disoccupazione, che a fine anno ha superato il 5%: nel corso dell’anno lo sportello milanese ha effettuato 426 colloqui a disoccupati e avviato al lavoro 20 lavoratori.

L’esigenza di armonizzazione tra domanda e offerta di lavoro ha portato la Camera a sviluppare **iniziative a supporto dei giovani** e della loro formazione, al fine di orientare gli studenti verso percorsi maggiormente rispondenti ai bisogni professionali emergenti. In questo contesto è importante sia coltivare l’orientamento all’imprenditorialità, sia colmare il gap formativo esistente fra la preparazione teorica della scuola e il mondo del lavoro e i meccanismi dell’attività aziendale. È l’obiettivo dell’intensa **attività realizzata con le scuole secondarie milanesi e l’Università** che si è concretizzata in una serie articolata di interventi: **seminari, laboratori di simulazione d’impresa, colloqui di orientamento, visite e stage aziendali**. Parallelamente si è ampliata la rete degli istituti milanesi coinvolti nella realizzazione delle **Learning Week**, percorsi formativi full immersion per studenti delle scuole secondarie finanziati da una Sovvenzione Globale della Regione Lombardia, che nel 2009 hanno visto il coinvolgimento di 20 scuole.

L'Osservatorio sullo sviluppo del capitale umano

L'Osservatorio ha il compito di promuovere il confronto e il dibattito tra esponenti di rilievo dell'economia milanese e dell'università su tematiche connesse allo sviluppo del capitale umano: mondo del lavoro e delle professioni; incrocio tra domanda e offerta di lavoro; politiche per la formazione; strategie per l'attrazione dei talenti; interventi di sostegno all'imprenditorialità.

Nel 2009 l'Osservatorio si è focalizzato sull'analisi dell'andamento dell'occupazione in provincia di Milano e in particolare sulla situazione del mercato del lavoro di fronte alla crisi.

È proseguita l'attività di **osservazione e conoscenza del mercato del lavoro**, finalizzata all'individuazione dei fabbisogni professionali del tessuto produttivo locale e regionale. L'attenzione si è concentrata sulla **domanda e offerta di elevate professionalità** indagata attraverso il **progetto Specula**. Il programma è proseguito nel biennio 2008-2009 raccogliendo i dati del sistema

universitario lombardo (laureati e iscritti) e raffrontandoli con i dati della domanda del settore privato, rilevati con Excelsior da Unioncamere Nazionale, e della domanda della Pubblica Amministrazione e del terzo settore, rilevati da Formaper. L'incrocio con il data base del registro Imprese e dell'Osservatorio Mercato del Lavoro delle province lombarde ha consentito inoltre di verificare i percorsi occupazionali dei laureati sul territorio regionale.

Il sostegno alla valorizzazione del capitale umano si è realizzato anche mediante il **sostegno all'attività istituzionale di fondazioni ed enti** che operano nell'ambito della formazione o del supporto all'imprenditorialità (Fondazione ISMU, Collegio delle Università milanesi, Società d'Incoraggiamento d'Arti e Mestieri, ecc.). In questo quadro si collocano anche le collaborazioni con il CAPAC e la Scuola superiore del commercio, turismo, servizi e professioni per la realizzazione di programmi e iniziative di formazione professionale.

In chiusura, ecco il dettaglio delle risorse impiegate per la policy Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa:

Risorse Umane Impiegate nel 2009		
Tipologia	Formaper	
Personale a tempo indeterminato	46	43 FTE
Personale a tempo determinato	3	3 FTE
Stage	1	
Collaboratori	29	29 FTE
Totale policy:	79	

Ricavi e costi (dati consolidati)		
Ricavi della policy		3,598,098 euro
Costi della policy		7,164,853 euro
	di cui:interv.econ	3,636,406 euro

INFRASTRUTTURE E SVILUPPO DEL TERRITORIO

Promuovere nuove sinergie tra gli interlocutori pubblici e privati del territorio per fare di Milano – anche in vista di Expo 2015, ma non solo - una città accessibile e attrattiva per imprese, investitori e turisti.

Quest'obiettivo, che ha guidato l'azione della Camera di Commercio di Milano nel 2009, si è concretizzato nell'avvio di due importanti progetti volti a elaborare e proporre nuove strategie di sviluppo dell'area metropolitana milanese: **l'Osservatorio Infrastrutture e Sostenibilità Ambientale** e i **Tavoli Expo**.

L'**Osservatorio Infrastrutture e Sostenibilità ambientale**, che si è riunito con continuità per tutto il 2009, ha ritenuto essenziale concentrare la sua attenzione sul tema "**Milano 2030**". Nell'ottica di riflettere su cosa sia veramente strategico realizzare a Milano affinché, dopo l'Expo 2015, le condizioni di sviluppo siano effettivamente mutate, sono stati programmati 4 seminari di approfondimento. Per l'analisi dei temi scelti - infrastrutture e mobilità, housing, nuovi modi di vivere la città e reti immateriali per la città - l'Osservatorio si sta avvalendo della collaborazione scientifica di alcuni docenti del Politecnico di Milano. Entro Giugno 2010 sarà organizzato un convegno che presenterà al pubblico i principali spunti emersi in questo percorso.

Accanto al percorso dell'Osservatorio, nella riflessione sullo sviluppo di Milano centrale è, ovviamente, il tema **Expo 2015**.

La Camera di Commercio di Milano, certa del fatto che quest'evento sia un'occasione per avviare nuove collaborazioni tra pubblico e privato, ha deliberato la costituzione di **9 Tavoli tematici**, che raccolgano e rappresentino il punto di vista del sistema delle imprese per Expo. Nel 2009 il progetto "Tavoli Expo" è stato definito sotto il profilo degli **obiettivi, dei temi, della governance e delle funzioni**.

Nel Dicembre 2009 è stata organizzata una presentazione del Progetto di fronte ai Membri

I Tavoli Expo

I temi

Sono 9 i Tavoli Expo istituiti dalla Camera di Commercio di Milano. Ciascun Tavolo approfondirà un tema: accoglienza, infrastrutture, energia e ambiente, agroalimentare, salute, credito, arte e cultura, solidarietà e no-profit, giovani.

Gli obiettivi principali:

1. Informazione costante al sistema imprenditoriale sull'avanzamento di Expo
2. Raccolta delle aspettative del sistema delle imprese
3. Supporto nella definizione e realizzazione di progetti di categoria o intersettoriali

della Giunta camerale, all'On. Stanca e al Sindaco Moratti, per nominare formalmente coloro che saranno i Coordinatori politici dei diversi Tavoli.

Non ci può essere Expo, d'altra parte, senza un sistema infrastrutturale capace di rendere Milano più accessibile e più collegata alle infrastrutture nazionali e internazionali.

E' per questa ragione che l'ente camerale nel 2009 ha prestato **particolare attenzione al sistema infrastrutturale** con due tipologie d'intervento:

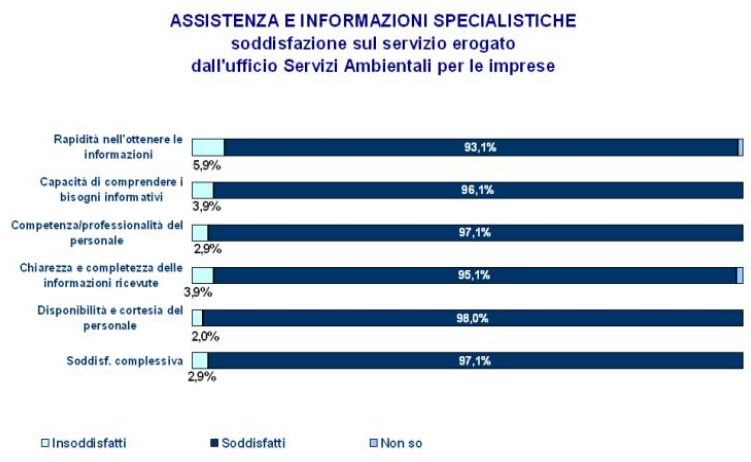
- ✓ con il **sostegno diretto**, attraverso partecipazione azionaria gestita dalla società PARCAM s.r.l., alle principali infrastrutture del territorio;
- ✓ con il **monitoraggio di alcune infrastrutture essenziali** per lo sviluppo di Milano. È il caso, ad esempio, dell'aeroporto di Malpensa che, grazie

Le partecipazioni infrastrutturali

Nel portafoglio partecipazioni di Parcam s.r.l. sono presenti diverse società che gestiscono infrastrutture. Tra le altre, ricordiamo, ad esempio: Fiera Milano, Milano Serravalle Tangenziali, Autostrade Lombarde – con le partecipate Brebemi e TEM - , Tecno Holding e SEA.

alla collaborazione con le Camere di Commercio di Novara e Varese, è stato oggetto di un'approfondita attività di analisi. Nel 2009 sono stati predisposti 5 rapporti di ricerca, disponibili nel sito <http://www.comitatopermalpensa.it/>.

L'attenzione ad uno sviluppo positivo del territorio ha spinto l'ente camerale ha proseguire il suo impegno per l'ambiente.



Nel 2009 non sono mancate le tradizionali azioni volte ad offrire alle imprese **un'assistenza specialistica** e una **formazione specifica** sulle nuove normative ambientali (ad es, per RAEE, gestione dei rifiuti e MUD) e **bandi**⁶

⁶ I bandi ADP gestiti dall'ufficio Servizi Ambientali per le imprese nel 2009 sono stati due: il bando "tecnologie innovative per la logistica sostenibile" (2° annualità) e il bando "efficienza e innovazione energetica nelle imprese per l'azione relativa alla realizzazione di impianti solari termici per la produzione di aria e acqua calda".

per la promozione di innovazioni verdi nei processi produttivi. Molto positivo il giudizio dell'utenza sui servizi di assistenza per temi ambientali nel 2009.

Accanto alle attività più tradizionali legate all'ambiente, nel 2009 si è ritenuto essenziale sostenere nuovi progetti di ricerca in campo **agroalimentare** ed avviare lo studio di

Il sostegno a progetti di ricerca nel settore agroalimentare

Tra i nuovi progetti di ricerca sostenuti per lo sviluppo del territorio, **non mancano progetti nel settore agroalimentare**, tema centrale anche in prospettiva Expo.

E' il caso, ad esempio, di un progetto pilota legato all'introduzione di **nuove razze bovine** negli allevamenti milanesi e lombardi, nato con l'obiettivo di ottenere un prodotto che corrisponda alle nuove esigenze di consumo e si posizioni nel mercato come nuova carne nazionale di eccellenza, con ricadute positive sull'intera filiera.

settori ad alto potenziale di sviluppo, come quello delle **energie rinnovabili**.

E' per questa ragione che nel 2009 è nato, in collaborazione con il Politecnico di Milano, il "**Laboratorio sulle Energie Rinnovabili - REN LAB**". Nel primo anno di attività sono stati elaborati due rapporti di ricerca che hanno esaminato le prospettive di sviluppo dei settori fotovoltaico e idroelettrico.

Promuovere Milano e il suo territorio significa anche sostenere un altro forte elemento di competitività, quello della **cultura**.

Questo tema ha una rilevanza centrale per lo sviluppo dell'area, non solo perché Milano può vantare un patrimonio artistico e culturale di grande valore ed espressioni di assoluta eccellenza in alcuni campi dell'arte, ma anche perché l'industria culturale rappresenta una componente significativa e avanzata del sistema produttivo milanese.

Il ruolo della CCIAA di Milano in ambito culturale, e la sua **possibilità di contribuire attivamente alle politiche culturali del territorio**, è testimoniata anche dalla presenza dell'ente camerale nei principali CDA delle istituzioni culturali milanesi. Tra i tanti, si possono qui ricordare: il Teatro alla Scala (Vicepresidente), l'Accademia arti e mestieri della Scala (Presidente), il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnica Leonardo da Vinci (Vicepresidente vicario), il Piccolo Teatro di Milano (Consigliere), La Triennale (Consigliere).

Milano, cultura e sviluppo imprenditoriale

Nel novembre 2009 la Camera di Commercio di Milano ha organizzato un seminario con i principali operatori culturali della città, dando l'avvio ad un percorso comune di condivisione e progettazione che si svilupperà compiutamente nel 2010.

Nel 2009, comunque, l'ente camerale non si è limitato al tradizionale sostegno ai principali enti culturali del territorio ma ha collaborato, insieme alle associazioni di categoria, alla realizzazione di **nuovi progetti**.

Nel corso del 2009, ad esempio, una parte dei progetti legati al tema "energia e materiali" del Museo Nazionale della Scienza ha beneficiato del contributo congiunto, tramite ADP, della Regione Lombardia e del sistema camerale.

Non sono mancati, poi, **progetti specifici orientati alla valorizzazione di imprese milanesi** impegnate nel settore della cultura, come le imprese milanesi operanti nel settore del restauro (con l'evento "Milano nei cantieri dell'arte") e dell'audiovisivo.

Un'attività essenziale per la valorizzazione del territorio di Milano e per la promozione del suo mercato immobiliare è svolta dall'ente camerale attraverso la sua azienda speciale **OSMI, Borsa Immobiliare**. L'Azienda Speciale nel 2009 ha bilanciato la decrescita, rispetto al 2008, dei ricavi provenienti da servizi (- 7,14%), strettamente legata all'attuale crisi, con una riduzione dei costi istituzionali (- 7,82%)⁷.

L'impegno di OSMI nel 2009 è stato rivolto tanto alla definizione di nuovi progetti strategici quanto al consolidamento delle attività tradizionali.

Tra i nuovi progetti strategici, ricordiamo l'avvio, con il supporto scientifico del Politecnico di Milano, di uno **studio di fattibilità per l'istituzione di una Borsa dei Diritti Edificatori**. Lo studio si propone di valutare la fattibilità di una borsa dei diritti edificatori, quale strumento di regolazione del mercato immobiliare, utile alla gestione del nuovo regime dei suoli finalizzato alla compensazione/perequazione dei valori immobiliari generati dai diritti edificatori.

Accanto a questo progetto strategico, è proseguito l'impegno di OSMI anche nelle **attività più tradizionali**. Tra queste è da menzionare, perché particolarmente rilevante nel difficile momento congiunturale attraversato dal settore, l'attività svolta per la **promozione del mercato immobiliare milanese** nei principali eventi fieristici internazionali, come, ad esempio, l'Expo Real di Monaco o il Mipim di Cannes.

Nel 2009, inoltre, alcune attività core dell'Azienda Speciale sono state profondamente innovate. E' il caso, ad esempio, della **pubblicazione dei prezzi degli immobili**, che ha avuto un completo re-styling grafico, l'inserimento di nuove mappe e di un maggior numero di dati (socio-demografici e micro-economici), legati alla filiera immobiliare e delle costruzioni.

⁷ Al netto del nuovo progetto UIT, istituito a Giugno 2009, con il Comune di Milano

È, infine, importante ricordare in questa sede, come esempio di **positiva collaborazione tra l'ente camerale e il Comune di Milano**, il "progetto UIT": è stata avviata nel 2009, in via sperimentale, la costituzione di una **Unità Informativa Tecnica** presso il Comune di Milano rivolta agli operatori del settore immobiliare, che fornisca in tempi brevi agli utenti indicazioni circa le destinazioni dei diversi territori ed i procedimenti amministrativi percorribili.

In chiusura, ecco il dettaglio delle risorse complessivamente impiegate per la policy Infrastrutture e sviluppo del territorio:

Risorse Umane Impiegate nel 2009			
Tipologia	Sviluppo del territorio e del mercato		OSMI
Personale a tempo indeterminato o CFL	12	11,3 FTE	5
Stagisti	1		
Totale	13		5
Totale policy:		18	

Ricavi e costi (dati consolidati)			
Ricavi della policy			1,190,610 euro
Costi della policy			13,925,392 euro
	di cui:	interventi economici	11,195,866 euro

ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE

Il programma pluriennale 2008-2012 ha introdotto la policy Analisi e Conoscenza del sistema economico locale, che vede il Servizio Studi e Supporto strategico impegnato in prima linea ad arricchire e innovare i modi e i contenuti della conoscenza ricorrendo a nuove modalità di interpretazione e monitoraggio dei fenomeni economici in corso. Mediante questa policy si intende contribuire ad ampliare le conoscenze sul sistema socio-economico locale e mettere a disposizione dell'Ente le informazioni necessarie per definire una efficace strategia in favore delle imprese e verificarne l'impatto.

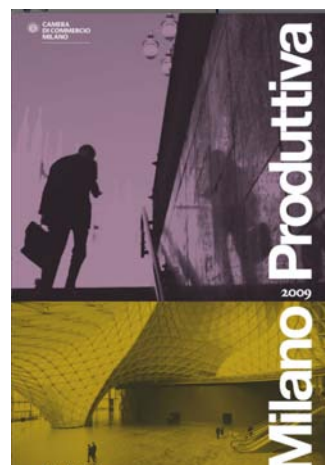
Ciò ha comportato uno stretto raccordo tra le funzioni di studio e analisi con quelle di programmazione e controllo, ma soprattutto con quella degli osservatori camerali. Il Servizio Studi e Supporto strategico è stato chiamato a garantire che fossero avviati i programmi di ricerca degli osservatori camerali e che si sviluppessero secondo una prospettiva unitaria.

I programmi avviati all'interno degli osservatori hanno, quindi, contribuito a definire i temi di ricerca affrontati dal Servizio Studi, che nel 2009 ha avviato 21 ricerche, di cui 10 progettate in risposta alle esigenze emerse nell'ambito degli osservatori oppure su input di altre strutture camerali. Da questo presupposto è nata, ad esempio, la ricerca **"Il clima creditizio del rapporto tra banche e PMI nella provincia di Milano"**, affidata all'Università Bocconi, progettata insieme all'Ufficio Credito e che verrà utilizzata anche nei lavori del relativo Osservatorio. Analogamente, la ricerca **"Competere con i creative business"**, affidata al Politecnico, è stata elaborata su richiesta dell'Azienda Innovhub e verrà utilizzata dall'Osservatorio Innovazione. Con la stessa logica sono nate **le ricerche sull'impiego di profili tecnici e professionali nelle aziende lombarde e sulla giovane imprenditoria**, affidate rispettivamente all'Università Statale e all'Università Vita e Salute del San Raffaele, entrambe, frutto di una collaborazione con il Formaper, nell'ambito dei lavori dell'Osservatorio sul Capitale umano.

In questa prospettiva, indirizzando, cioè, i programmi di studio sui temi di maggior rilievo per l'Ente, in coerenza con la sua linea strategica, la Camera è riuscita a rafforzare **le relazioni con le università e gli enti di ricerca** e ad acquisire un ruolo più attivo e propositivo, anche nel valorizzare il proprio patrimonio di informazioni, avviando nuove

partnership e nuovi contatti. Lo stato di buona salute dei rapporti con le università è confermato anche dalla capacità di spesa: in questo ambito, **è stato utilizzato il 94% del budget dedicato agli interventi economici relativi al finanziamento di progetti di ricerca, con un incremento del 62,4% rispetto al 2008.**

Il rinnovato rapporto con le università ha contribuito ad arricchire anche “**Milano Produttiva**”, l’annuale rapporto che analizza e approfondisce lo scenario metropolitano milanese nei suoi aspetti economico-sociali. In occasione del rinnovamento di questo tradizionale prodotto, avvenuto nel corso del 2009, sono stati valorizzati i **contributi scientifici esterni**, con particolare riferimento proprio alle ricerche realizzate in collaborazione con università e centri di ricerca. Le novità hanno riguardato anche lo scenario, che è stato ulteriormente arricchito di nuovi dati e indicatori, consentendo di analizzare aspetti rilevanti per la conoscenza del sistema locale. Il tutto accompagnato da una nuova veste grafica. Il report è stato valorizzato come prodotto editoriale anche grazie alla collaborazione con una nota casa editrice e presentato nell’ambito di un convegno che ha visto la partecipazione di docenti e di imprenditori di successo e che ha avuto ottimi riscontri da parte del pubblico.



Rinnovamento è stata la parola d’ordine anche per un altro tradizionale prodotto editoriale della Camera di Commercio: la rivista “**Impresa&Stato**”, che a vent’anni dalla sua nascita, **è stata sottoposta ad un deciso aggiornamento**, pur conservando la dimensione istituzionale della rivista come luogo di riflessione, dibattito e comunicazione dei temi cari all’Ente. Le leve su cui agire per la definizione del piano editoriale sono state, ancora una volta: il lavoro degli Osservatori, l’attività di studio e ricerca dell’Ente e i rapporti con gli altri enti. Per comunicare anche visivamente i cambiamenti intervenuti nella rivista, che integra contenuti di tipo scientifico e istituzionale con finestre di taglio più giornalistico, è stata



prevista, anche per “Impresa&Stato”, una nuova veste grafica dallo stile leggero e contemporaneo.

Per cogliere al meglio i mutamenti e le tendenze del sistema economico milanese, dovuti anche alla crisi esplosa sull’economia reale nel corso del 2009, e avere una nuova chiave interpretativa dei fenomeni trattati nelle ricerche, la Camera di Commercio si è dotata di nuovi strumenti di monitoraggio. In collaborazione con **Globus et Locus**, è infatti stata condotta **una ricerca per monitorare l’andamento della logistica, misurando il valore da essa generato attraverso nuovi indicatori e una nuova rappresentazione grafica.**

Oltre alle tradizionali analisi periodiche sulla congiuntura e sulla dinamica imprenditoriale, è stato avviato il progetto **Economi** che, mediante un flusso regolare di dati e informazioni sull’andamento delle principali variabili socio-economiche e sull’imprenditoria, consolida la posizione della Camera di osservatorio dell’economia provinciale.

Economi	
Cos’è	✓ E’ un rapporto trimestrale sull’economia milanese
I suoi contenuti	<ul style="list-style-type: none"> ✓ presenta un aggiornamento dei principali indicatori statistici: imprese, trend congiunturale, lavoro, import/export, inflazione ✓ riporta i risultati di una rilevazione demoscopica condotta dall’istituto di ricerca incaricato presso un campione di imprese della provincia di Milano

Infine, una sintesi delle risorse impiegate nella policy Analisi e conoscenza del sistema economico locale:

Risorse Umane Impiegate nel 2009		
<i>Tipologia</i>	Servizio Studi	
Personale a tempo indeterminato e CFL	8	7,75 FTE
Stage	2	1,5 FTE
Totale policy:	10	

Ricavi e costi (dati consolidati)		
Ricavi della policy		558 euro
Costi della policy		4,153,708 euro
	di cui:interv.econ	2,304,521 euro

Le politiche di sviluppo dell'organizzazione

LE RISORSE UMANE

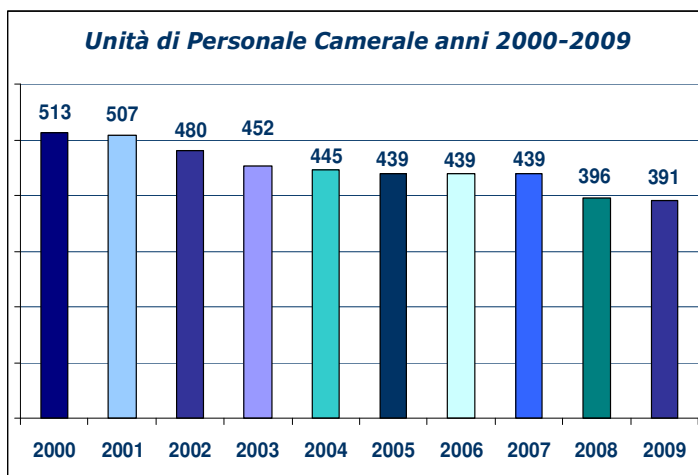
Nel 2009 la Camera si è trovata ad operare in uno scenario caratterizzato da una forte attenzione da parte della politica, dei media e del tessuto sociale nei confronti delle pubbliche amministrazioni. A gran voce è stato loro richiesto un ulteriore sforzo verso l'innovazione, la trasparenza e l'efficienza.

Questa evoluzione si inserisce in un contesto già caratterizzato da un evidente orientamento al contenimento dei costi della pubblica amministrazione, che per la Camera di Milano ha avuto come effetto una progressiva riduzione del personale, come si evince dal dettaglio del trend dell'ultimo decennio.

Ai 391 dipendenti camerale, si aggiungono le 28 unità di personale di Aziende Speciali e Digicamere

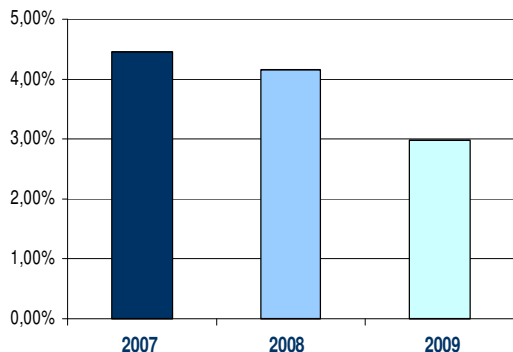
operante stabilmente **presso la Camera di commercio**; mentre **il personale che lavora presso le aziende speciali ammonta a 241 unità** (compresi i collaboratori e gli stagisti).

A tal proposito, si segnala che nel 2009 è stato fatto un primo passo verso una politica di gestione organica del personale



della Camera, delle aziende speciali e delle società controllate (Digicamere). E' stata istituita, perciò, una nuova posizione dirigenziale con il compito di definire linee di indirizzo comuni in tema di politiche di valorizzazione del personale oltre che di individuare criteri uniformi per la gestione del personale di tutte le aziende speciali. In particolare l'articolazione organizzativa prevista per la nuova Area Risorse Umane, consentirà per il 2010 di lavorare trasversalmente nei campi dell'organizzazione, sviluppo e formazione, attivando percorsi comuni finalizzati al trasferimento delle competenze e alla valorizzazione delle risorse umane.

Tasso di assenteismo



La campagna sull'efficienza della pubblica amministrazione ha prodotto un altro tangibile effetto: la riduzione del tasso d'assenteismo del personale camerale, che dal 4,44% del 2007 è passato al 4,15% del 2008, per giungere al 2,99% del 2009.

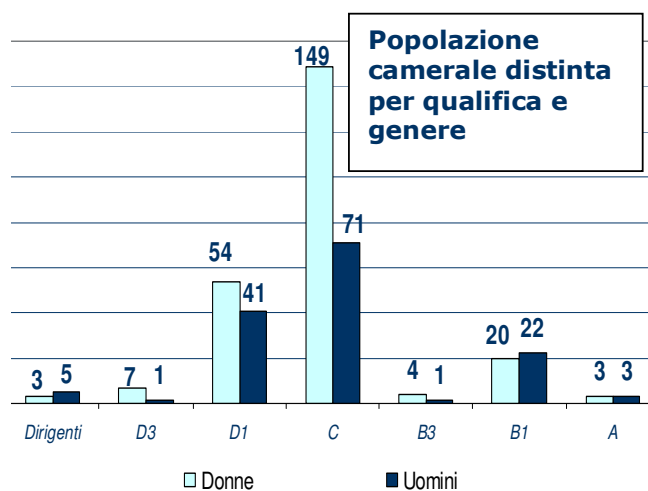
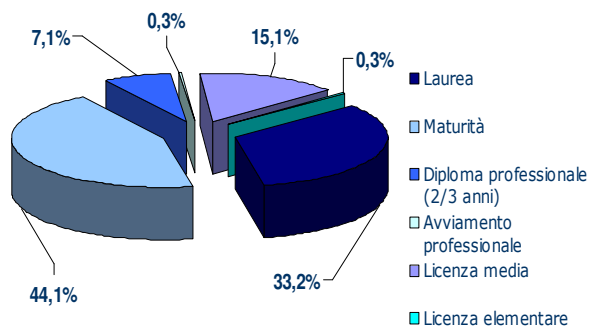
Nell'ambito della politica del personale, la Camera ha posto in essere le seguenti **azioni chiave** (caratterizzate, tutte, da due elementi: novità /innovazione e strategia):

1. mappare la popolazione camerale;
2. implementare il nuovo sistema di valutazione;
3. investire nel nuovo "capitale intellettuale";
4. formare il personale;
5. dare voce all'ascolto;
6. organizzare: potenziare l'integrazione orizzontale.

In riferimento al primo punto, uno dei primi interventi svolti dall'area Personale e Organizzazione è consistito nel **mappare l'organico** e le variabili socio-demografiche della popolazione camerale, dando vita ad un moderno data base che di anno in anno sarà arricchito con vari moduli (dai dati relativi ai percorsi formativi, ai dati previdenziali, al foglio matricolare, alle visite mediche periodiche...).

Per progettare politiche più consapevoli e mirate, è stata condotta **un'indagine socio-demografica** con il supporto

Tipologia dei titoli di studio



delle banche dati informatiche per definire la composizione della popolazione camerale, suddividendola per percorso professionale, età, sesso, categoria professionale, ecc.

L'implementazione del sistema di valutazione, individuata come seconda linea di azione, è stata particolarmente rilevante: nel 2009 è stato definito **un nuovo sistema di valutazione**, per garantire un legame tra incentivo e merito.

Collegando le performance individuali alla realizzazione delle strategie dell'Ente, il nuovo sistema di valutazione evidenzia e valorizza **l'apporto di ciascuno al raggiungimento dei risultati generali**. Si completa così il processo che dalla definizione della strategia conduce "a cascata" dapprima all'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti e quindi alla declinazione delle iniziative progettuali ad essi connesse e all'identificazione degli obiettivi operativi in capo al personale.

La valutazione viene, quindi, intesa da un lato come strumento gestionale in grado di spingere le persone ad assumere le competenze di business dell'Ente e, dall'altro, per valutare l'effettiva capacità individuale di sviluppare quanto auspicato.

Per una maggiore sistematizzazione delle competenze **sono stati creati nuovi profili professionali**, procedendo alla creazione di tre famiglie professionali (servizi di supporto interno, servizi di rete e servizi promozionali e di sviluppo).

La formazione del personale, viene da sempre considerata uno dei principali strumenti per produrre cambiamenti di natura organizzativa e per questo motivo riveste particolare rilevanza nelle politiche del personale della Camera di Commercio di Milano. Sarà possibile sviluppare un sistema di empowerment, di interazione e cooperazione solo considerando gli individui come attori della propria vita professionale e non come "soggetti incasellati" in una data unità. Sono state predisposte diverse tipologie di percorsi formativi prevedendo sia una formazione trasversale, sia una specialistica, oltre che a dei percorsi ad hoc. Questi ultimi, al fine di soddisfare alcuni bisogni formativi emergenti.

L'azione relativa all'investimento nel "patrimonio intellettuale" ha prodotto l'inserimento di 9 nuove risorse, 6 CFL (contratti formazione lavoro) e 3 dipendenti appartenenti alla categoria D (a fronte dell'uscita di alcuni dipendenti per anzianità).

Per massimizzare i possibili benefici derivanti dal percorso in ingresso e per non perdere il know how derivante dall'uscita di alcune risorse, sono state pensate delle

attività specifiche, rivolte ad entrambi gli aspetti. Per i neoassunti è stato previsto un **“accompagnamento in ingresso”**, un percorso di due settimane per sviluppare una conoscenza diffusa dell’ente. Invece, per non perdere il know how posseduto in Camera, sono stati predisposti **momenti di affiancamento per trasmettere la conoscenza del personale vicino all’età pensionabile**.

Un’altra strada percorsa è stata il **dare voce all’ascolto**; dove per ascolto si intende dare alle persone la possibilità di utilizzare strumenti per condividere e capitalizzare la propria conoscenza. Il soggetto diventa pertanto una risorsa fondamentale che condivide e mette a disposizione degli altri il sapere di cui è portatore.

Gli strumenti che la Camera ha individuato a supporto della capitalizzazione della conoscenza personale ed aziendale sono fondamentalmente la intranet e l’house organ che, nel corso del 2010, saranno oggetto entrambi di una profonda revisione concettuale passando da una logica 1.0 ad una di tipo 2.0.

Un ulteriore bisogno emergente individuato all’interno della popolazione camerale può essere identificato nel desiderio di poter esprimere il proprio punto di vista in quanto **“persona”** prima che **“lavoratore”**. Da qui nasce l’idea di realizzare interviste per comprendere le aspettative ed i bisogni di sviluppo professionale del personale camerale e la creazione di un **“Forum online”** in cui gli attori condividono e **“mettono in campo”** il proprio sapere.

Molto si è fatto anche nella direzione dell’**integrazione orizzontale**. Negli ultimi anni, molti sforzi sono stati rivolti nel tentativo di **“appiattare”** la struttura organizzativa per renderla più snella, favorendo così il processo decisionale e la comunicazione attraverso l’avvicinamento tra stakeholder e direzione, nonché aumentando il livello di autorità e responsabilità dei singoli manager. Allo stesso tempo, si è cercato di introdurre meccanismi di integrazione (comitati, team di lavoro) per ottimizzare le procedure, migliorare il clima e rendere l’organizzazione stessa più versatile. Significativa è l’introduzione del **lavoro per progetti**, che ha permesso di superare la logica verticale, per passare a una logica organizzativa orizzontale, favorita dalla contestuale nascita di **nuove figure professionali (responsabili di progetto)**, che favorisce la collaborazione trasversale tra aree, uffici e servizi.

Anche la promozione dello scambio dei saperi, attraverso il potenziamento e la rivitalizzazione degli strumenti di comunicazione interna, ha consentito di creare nuovi schemi di collaborazione in un'ottica di maggiore integrazione tra funzioni.

L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA

La spinta verso la digitalizzazione sia nei processi interni sia nei rapporti con l'utenza si è affermata nel 2009 con il consolidamento del progetto **Camera digitale**.

Da un confronto tra i progetti operativi nel 2009 e quelli progettati per il 2010, emerge un significativo aumento delle attività e delle richieste di intervento. Le **motivazioni** sono molteplici: i recenti impulsi provenienti dalla riforma Brunetta, la crescita dei bisogni di digitalizzazione da parte degli uffici camerale, l'esigenza di sistematizzare gli interventi e standardizzare le procedure operative connesse e, infine, l'esigenza di razionalizzare i costi e realizzare infrastrutture comuni a più servizi e/o processi.

Nel corso dell'anno si è lavorato sull'identificazione dei processi da digitalizzare e si è proceduto alla digitalizzazione di alcuni di essi, per rispondere ad esigenze di semplificazione, velocizzazione, efficienza, multicanalità, accesso rapido e vicinanza all'utente. La messa in produzione dei nuovi processi ha richiesto in via preliminare lo svolgimento di una serie di attività: analisi dei bisogni, razionalizzazione delle esigenze, individuazione delle criticità, studio di fattibilità delle nuove procedure digitali, redazione e sintesi dei progetti

I progetti di Camera digitale realizzati nel 2009

Processi infrastrutturali:

- ✓ Infrastruttura: accesso alla firma con pin;
- ✓ Sistema di archiviazione, accesso e conservazione a norma dei documenti digitali (prosegue nel 2010);
- ✓ Sistema di fascicolazione elettronica;
- ✓ Strumenti di trasmissione documenti: corrispondenza on line con Poste italiane e implementazione del sistema di posta elettronica certificata;
- ✓ One stop shop (progetto pluriennale);
- ✓ Cooperazione con il Comune di Milano.

Processi interni

- ✓ Richieste d'acquisto e ordinativi on line (prosegue nel 2010);
- ✓ Schede di valutazione on line;
- ✓ Ordinanze on line;
- ✓ Delibere e incarichi on line;

Processi ad impatto utenza esterna

- ✓ Servizio tematico marchi e brevetti;
- ✓ Diritto d'accesso on line;
- ✓ Bandi di selezione del personale;
- ✓ Concorsi a premi;
- ✓ Gestione convegni on line;
- ✓ Segui la tua pratica on line (artigianato);
- ✓ Bando on line sul credito.

per il referente informatico. Ad esse si sono aggiunte altre attività necessarie per la buona riuscita dei progetti e la diffusione della cultura digitale, riconducibili a due filoni: la **formazione** delle risorse umane e l'**adeguamento delle infrastrutture informatiche** alle nuove tecnologie.

Una mirata attività formativa interna ed esterna associata a un efficace piano di comunicazione è, in questa fase di cambiamento, fondamentale per l'utilizzo consapevole delle nuove tecnologie e per acquisire un nuovo approccio metodologico nell'organizzazione dell'attività lavorativa. In particolare, si è intensificata la formazione tecnico-giuridica del personale per il rilascio di nuove procedure, alla quale si è affiancata l'esigenza di **approfondire aspetti giuridici legati all'applicazione della digitalizzazione agli attuali procedimenti amministrativi**. Si è ritenuto utile supportare l'apprendimento anche attraverso la redazione di linee guida, manuali operativi e/o video tutorial indirizzati all'utenza interna ed esterna.

Affinché l'Ente possa efficacemente evolvere verso la dematerializzazione e sia in grado di sostenere pienamente il processo di cambiamento, è stata necessaria, inoltre, un'analisi su un eventuale adeguamento della dotazione software ed hardware al fine di assicurare l'implementazione e l'integrazione delle piattaforme attuali e in sviluppo.

LA QUALITA'

Il sistema camerale milanese ha intrapreso, nel corso degli ultimi anni, un percorso teso a perseguire la **qualità** in ogni parte dell'organizzazione, in ogni fase dei processi e nel comportamento delle persone.

La sfida è di riuscire a creare un **moto continuo**, che dall'Istituzione va verso i destinatari dei servizi e viceversa, **promuovendo la domanda e realizzando servizi migliori, rapidi e innovativi**.

Per tale motivo, in questi ultimi anni, sono stati implementati strumenti e tecniche utili a determinare **indicatori di qualità** e a conseguire **standard qualitativi**, con l'obiettivo di puntare al **miglioramento continuo dei servizi**, ponendo al centro dell'attenzione i destinatari degli stessi.

Al fine di realizzare tale obiettivo, si è scelto di porre particolare attenzione ai **processi** e di coinvolgere direttamente le **persone** nelle azioni di miglioramento, avviando un cambiamento culturale, teso ad introdurre una nuova modalità nella gestione delle attività, che consiste nel fare bene le cose, in ottica preventiva, ossia, "*fare bene le cose la prima volta*", evitando di intervenire una seconda volta, ad esempio con rilavorazioni o ricontatti da parte dell'utente per comunicazioni, informazioni non chiare/scorrette, rettifiche su pratiche errate, **riducendo in tal modo gli sprechi e quindi i costi della "non qualità"**.

La qualità in Camera di Commercio oggi viene perseguita in un'ottica di **qualità totale**, rivolta a tutte le funzioni organizzative, sia di linea che di staff, seguendo i seguenti tre punti di vista:

- ✓ la **qualità nei processi interni**;
- ✓ la **qualità erogata**, nel momento in cui il servizio viene fornito all'utente;
- ✓ la **qualità percepita**, rilevata con le indagini di customer satisfaction e con i reclami.

Al fine di supportare l'organizzazione nella gestione e nella realizzazione del miglioramento continuo dei servizi, verso gli utenti esterni ed interni, il **Servizio Qualità** ha svolto una **duplice funzione**. Da una parte, partendo dall'analisi dei processi e dalla

verifica dei problemi e delle loro cause, **ha supportato le strutture nel processo di definizione delle azioni correttive, verificando costantemente i risultati conseguiti.** Dall'altra parte, in considerazione della posizione di indipendenza rispetto alle altre funzioni organizzative, in quanto posto in staff alla direzione, ha assunto via via la funzione di verificare e attestare con oggettività e obiettività la qualità dei servizi erogati e l'efficacia delle attività svolte dalle diverse strutture organizzative, mediante la raccolta diretta dei dati.

Poiché l'obiettivo principale delle azioni di miglioramento è di **rispondere in maniera sempre più adeguata alle esigenze delle imprese e del territorio,** si sono ulteriormente potenziate le **azioni di verifica della soddisfazione degli utenti:** le indagini, realizzate annualmente sui servizi dell'intero sistema camerale milanese (CCIAA e Aziende Speciali), sono diventate uno strumento prezioso non solo per ascoltare i bisogni e la soddisfazione delle imprese e degli utenti, ma anche per definire, sulla base dei risultati raggiunti, azioni di miglioramento.

Considerato che **la qualità dei servizi deriva dalla qualità delle persone,** i percorsi di miglioramento hanno visto sempre il **coinvolgimento delle persone,** perché solo coloro che quotidianamente svolgono le attività e contribuiscono con il proprio lavoro alla realizzazione dei servizi, conoscono le cose e le possono migliorare.

Oltre al coinvolgimento delle persone che lavorano nelle diverse strutture dell'Ente, si è scelto in questi ultimi anni di **rafforzare anche i momenti di confronto con gli stakeholder** (Associazioni di categoria, Ordini professionali, altre Pubbliche amministrazioni operanti sul territorio, imprese), condividendo i risultati delle **indagini di customer satisfaction.**

In questo modo si è inteso rendere concretamente partecipi gli stakeholder al processo di verifica e di individuazione di soluzioni per il miglioramento continuo della qualità dei servizi. I dati raccolti, resi ancor più significativi in quanto espressi da una clientela differenziata per bisogni ed esigenze, ci forniscono **informazioni utili** non solo per comprendere la **percezione,** il grado di **soddisfazione** e le **aspettative,** ma anche per **cogliere quegli aspetti sui quali investire e progettare azioni di miglioramento.**

Le azioni di miglioramento

In ogni area camerale è stato selezionato almeno un servizio su cui poi sono stati definiti gli indicatori di qualità e le azioni di miglioramento, descritte nei capitoli relativi alle policy. Di seguito un prospetto sintetico delle principali azioni realizzate nel 2009 e dei risultati conseguiti:

Servizio oggetto di intervento	Miglioramenti raggiunti nel 2009 rispetto al 2008
Ufficio Artigianato	Riduzione sospesi su pratiche cartacee di iscrizione presentate agli sportelli da 20,5% a 12,3%
	Miglioramento dei tempi di gestione delle pratiche di iscrizione telematiche da 12,8 giorni a 6,5 giorni (da 29,6% pratiche gestite in 5gg a 73,1% pratiche gestite in 5gg)
Sportello Accettazione atti R.I.	Riduzione tempi medi di attesa da 43 minuti a 19 minuti
Sportello Adempimenti per l'estero	Riduzione tempi medi di attesa da 42 minuti a 24 minuti
Ufficio Protesti	Riduzione tempi medi di evasione richieste di cancellazione ordinaria da 3,6 giorni a 3 giorni
Servizio Verifiche metriche e vigilanza	Incremento valore medio pro-capite settimanale di visite ispettive sul territorio per ispettore da 3 a 4,1
	Incremento numero totale visite ispettive da 1300 a 1871

Le indagini di customer satisfaction

Sono state realizzate dieci indagini quantitative sulle Aziende Speciali e sulle aree camerale di linea e un'indagine qualitativa sul contact center.

LA COMUNICAZIONE

Dare voce alle imprese, attraverso i principali quotidiani locali e nazionali. E' con questo obiettivo che l'ente camerale milanese anche nel 2009 ha investito risorse ed energie per una comunicazione istituzionale che **portasse in primo piano nel dibattito pubblico i temi di maggiore impatto sul sistema economico locale**. E' il caso, ad esempio, di Expo 2015 – e del necessario coinvolgimento del mondo imprenditoriale nell'organizzazione dell'evento – o della richiesta di valorizzazione del sistema infrastrutturale milanese.

Le uscite sui principali quotidiani e mass media, d'altra parte, non hanno riguardato solo la dimensione politico-istituzionale: l'Area Comunicazione, convinta della necessità di **assicurare alle imprese un efficace sistema di informazione sui servizi**, nel 2009 ha promosso e favorito un incremento delle uscite focalizzate proprio sui nuovi servizi/progetti pensati dalla Camera di Commercio di Milano per le imprese del territorio (nuovi bandi attivati, nuovi sportelli aperti, iniziative legate al tema del credito, servizi di conciliazione e arbitrato...).

Il **potenziamento della comunicazione di servizio** per l'utenza, infatti, è stata un'idea chiave ha guidato tutta la strategia comunicativa dell'ente nel 2009.

Per questo motivo, grande attenzione è stata prestata ai principali canali di contatto, come il **portale**.

Rilevante (ed efficace, in base a quanto emerso nell'ultima indagine di customer⁸ satisfaction) è stato l'impegno volto a rendere più accessibili le informazioni presenti nel sito. Tre le linee di intervento prioritarie:

- ✓ sono stati introdotti **nuovi servizi interattivi** volti a facilitare l'interazione tra l'utente e la Camera di Commercio di Milano. E' il caso,

I "numeri" del portale nel 2009	
Accessi totali	4.877.962
Accessi ai "servizi on-line"	21.305
Utilizzo dell'avatar per la ricerca di finanziamenti	11.703
Soddisfazione complessiva (voto medio 2008:7,4)	7,6

⁸ La soddisfazione dell'utenza rispetto all'accessibilità delle informazioni nel portale camerale ha avuto un incremento significativo: i soddisfatti sono passati dall'88% del 2008 al 93% del 2009.

ad esempio, del nuovo **avatar** sui finanziamenti per le imprese - che consente all'imprenditore di accedere più facilmente alla banca dati dei finanziamenti presenti nel portale - e della sezione "**servizi on-line**", che, già attiva per alcuni servizi (*ad es.: per la richiesta di accesso ad alcuni atti amministrativi, per l'iscrizione on-line a corsi e seminari...*), sarà ulteriormente implementata nel 2010;

- ✓ sono state testate nuove soluzioni volte a consentire una **navigazione del sito più immediata ed intuitiva**. E' il caso, ad esempio, dello SMART MENU, che dà all'utente la possibilità di accedere alle informazioni attraverso alcune nuove "finestre/pulsanti" dall'immediata leggibilità;
- ✓ è stato studiato e **definito un nuovo portale**, ripensato nell'ottica di una maggiore fruibilità e integrazione tra le informazioni relative alla Camera di Commercio e quelle relative alle attività delle sue Aziende Speciali. Il nuovo portale sarà messo in linea nella prima metà del 2010.

Mettere al centro l'utente, d'altra parte, significa non solo garantire un'efficace comunicazione di servizio ma anche sperimentare **nuove modalità di interazione** che rendano più immediato e diretto il dialogo tra imprese ed ente camerale.



E' questa la ragione per la quale la Camera di Commercio di Milano ha investito in un progetto di totale rinnovamento della sua web-tv, ImpresaLive. La nuova web tv, ora accessibile dal sito www.youimpresa.it, è l'esito di una profonda revisione dello strumento, ripensato nell'ottica di **dare spazio e voce ai bisogni delle imprese**. Nel nuovo portale di YouImpresa, infatti, l'imprenditore può caricare i

propri video e partecipare attivamente ad un blog. I primi mesi del 2010 sono stati impiegati come fase di test e avvio del nuovo prodotto, che entrerà a pieno regime nel corso dell'anno.

Con l'intento di trasmettere un'immagine più coordinata tra Camera di Commercio e sue Aziende Speciali, inoltre, è stato approvato un **nuovo logo** che trasmette, nelle sue differenti declinazioni, una visione di "marca" unitaria.

Il percorso di definizione del nuovo logo, che ha visto il pieno coinvolgimento dei dirigenti e della Giunta camerale, ha favorito un'ampia riflessione sulle caratteristiche distintive (in termini di vocazione, ruolo e immagine) dell'ente camerale milanese, che saranno valorizzate in tutte le attività di comunicazione.

Il nuovo logo, insomma, è solo **un'evidenza "esterna" di un lavoro di ripensamento della comunicazione dell'ente**, orientata ad una piena integrazione di contenuti tra Camera di Commercio e Aziende Speciali.

Da ricordare, infine, il progetto, avviato nel 2009, per il **ridisegno dei processi di assistenza agli utenti**, che ha coinvolto il Servizio Relazioni con il Pubblico, il Contact Center e gli uffici interni.

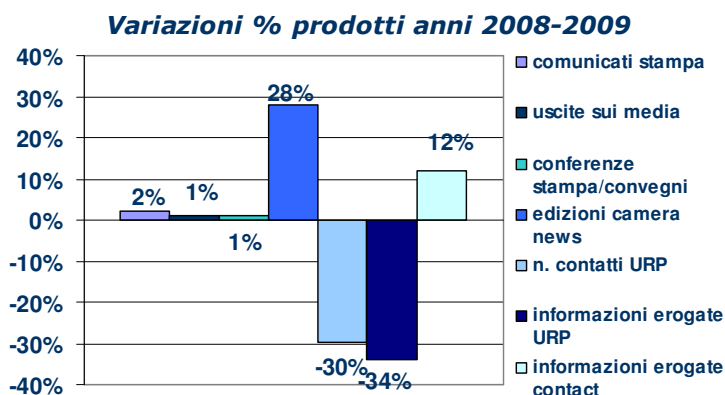


Una più chiara definizione dei ruoli nell'attività di assistenza agli utenti, una base informativa omogenea e aggiornata ed un potenziamento del Contact Center, hanno consentito di dare vita ad un nuovo modello organizzativo che **garantisca agli utenti informazioni più corrette, complete e rapide.**

Gli effetti dell'attività di potenziamento del Contact Center sono visibili già nel corso dell'anno: i tempi di attesa per gli utenti si sono sensibilmente ridotti tra il 1° e il 2° semestre 2009.

Anche **l'accresciuto livello di soddisfazione** degli utenti rispetto alle prestazioni del Contact Center (passato da un voto medio pari a 7 nel 2008 ad un voto medio pari a 7,3 nel 2009) testimonia che le azioni di miglioramenti intraprese, i cui effetti si vedranno probabilmente in modo più sensibile anche nei prossimi anni, sono state già percepite dagli utenti.

Una visione d'insieme, d'altra parte, non può trascurare le criticità ancora esistenti: l'indagine di customer satisfaction rivela una **bassa soddisfazione rispetto all'omogeneità delle informazioni fornite sullo stesso argomento** (voto medio pari a 5,7). L'incremento delle performance sotto questo profilo, che costituisce obiettivo d'area per il 2010, sarà possibile anche grazie alla costante attività formativa destinata agli operatori.



Passando, infine, a considerare i principali **output quantitativi dell'Area Comunicazione**, notiamo, per diversi prodotti, **variazioni positive tra il 2008 e il 2009**. D'altra parte, si rileva un calo di due prodotti legati all'attività dell'URP, spiegabile con il

complessivo ridisegno dei ruoli appena presentato.

Dal 2009, infatti, **la gestione di alcuni contatti è stata trasferita dall'URP al Contact**, anche per consentire all'URP di concentrarsi su **un lavoro più qualitativo**, di controllo sulle informazioni erogate dai diversi canali di contatto dell'ente (come il Contact stesso e il portale).

Le informazioni complessivamente erogate dall'ente, comunque, non sono decresciute: la diminuzione di quelle erogate dall'URP (in valore assoluto pari a **- 9.834**), infatti, è più che compensata dalla crescita di quelle erogate dal Contact Center (in valore assoluto pari a **+ 18.386**).

L'Urp, inoltre, ha incrementando notevolmente l'attività di **assistenza agli utenti allo sportello (+ 27%)**, sgravando da tale compito gli sportelli del Registro Imprese, che hanno potuto, anche grazie a questa innovazione organizzativa, ridurre i tempi di attesa (dai 43 minuti del 2008 ai 19 minuti nel 2009).

Appendice

*Conto economico camerale 2009
riclassificato per funzioni istituzionali*

**CONTO ECONOMICO CAMERALE 2009
RICLASSIFICATO PER FUNZIONI ISTITUZIONALI**

GESTIONE CARATTERISTICA						
	CONSUNTIVO 2008	% su totali	BUDGET ASSESTATO 2009	% su totali	CONSUNTIVO 2009	% su totali
RICAVI ISTITUZIONALI	66.325.235	68%	61.670.201	68%	64.309.632	68%
Diritto Annuale	66.750.984		62.908.000		65.352.571	
Attività per la riscossione del diritto annuale (-)	-1.478.060		-1.446.599		-1.287.731	
Proventi, contributi e rimborsi vari	1.052.311		208.800		244.792	
RICAVI DELLE FUNZIONI	30.745.227	32%	29.445.400	32%	29.992.767	32%
Innovazione per la competitività	1.409.991		1.209.080		1.504.504	
Infrastrutture e Territorio	393.399		361.000		415.914	
Internazionalizzazione e marketing territoriale	640.871		626.610		571.953	
Valorizzazione del capitale umano e sociale di impresa	84.783		45.000		24.808	
Registro delle Imprese	25.691.960		25.010.000		25.021.422	
Trasparenza e tutela del mercato	2.523.851		2.193.210		2.453.608	
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	372		500		558	
COSTI DELLE FUNZIONI	77.396.418	83%	83.574.899	83%	79.116.771	79%
Innovazione per la competitività	12.113.158		13.212.816		13.097.208	
<i>di cui interventi di promozione economica</i>	<i>10.560.352</i>		<i>12.940.157</i>		<i>11.184.452</i>	
Infrastrutture e Territorio	10.659.273		14.933.439		13.296.556	
<i>di cui interventi di promozione economica</i>	<i>8.294.586</i>		<i>11.550.756</i>		<i>10.819.233</i>	
Internazionalizzazione e marketing territoriale	12.440.004		12.635.299		12.387.117	
<i>di cui interventi di promozione economica</i>	<i>11.167.373</i>		<i>11.163.887</i>		<i>11.001.847</i>	
Valorizzazione del capitale umano e sociale di impresa	6.454.070		4.722.775		4.451.599	
<i>di cui interventi di promozione economica</i>	<i>6.166.232</i>		<i>4.635.200</i>		<i>4.364.242</i>	
Registro delle Imprese	13.616.904		14.441.326		13.874.341	
Trasparenza e tutela del mercato	8.321.071		9.379.485		8.258.738	
<i>di cui interventi di promozione economica</i>	<i>2.311.423</i>		<i>2.991.000</i>		<i>2.226.932</i>	
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	4.058.645		4.394.757		4.153.708	
<i>di cui interventi di promozione economica</i>	<i>1.374.935</i>		<i>2.465.000</i>		<i>2.304.521</i>	
Altri interventi di promozione tramite il sistema camerale	9.733.293		9.855.000		9.597.504	
<i>di cui interventi di promozione economica</i>	<i>1.281.508</i>		<i>1.450.000</i>		<i>1.197.609</i>	
COSTI DELLE ATTIVITA' DI SUPPORTO E DI STRUTTURA	16.347.932	17%	17.204.396	17%	20.870.522	21%
Organi di governo centrale	2.719.593		2.823.538		2.743.520	
Programmazione e controllo	1.123.976		1.224.573		1.167.784	
Comunicazione	2.564.008		2.598.969		2.462.552	
Risorse e patrimonio	4.422.474		4.425.594		4.452.628	
Personale e organizzazione	2.483.728		3.098.814		3.066.696	
Holding	3.034.153		3.032.908		6.977.342	
RISULTATO OPERATIVO	3.326.110		(9.663.694)		(5.684.899)	
GESTIONE NON CARATTERISTICA						
Ricavi gestione finanziaria	3.279.620		1.483.300		6.029.279	
Costi gestione finanziaria	59.133		450.000		383.608	
SALDO GESTIONE FINANZIARIA	3.220.488		1.033.300		5.645.671	
Ricavi della gestione straordinaria	8.902.688		5.139.000		5.915.198	
Costi della gestione straordinaria	510.713		34.606		294.645	
SALDO GESTIONE STRAORDINARIA	8.391.975		5.104.394		5.620.553	
RISULTATO DI ESERCIZIO PRIMA DELLE IMPOSTE	14.938.572		-3.526.000		5.581.325	
IMPOSTE	3.380.023		3.480.000		2.818.245	
Imposte	3.380.023		3.480.000		2.818.245	
RISULTATO NETTO D'ESERCIZIO	11.558.549		(7.006.000)		2.763.080	

NOTA DI COMMENTO

Il conto economico riclassificato in base ai dati elaborati dal controllo di gestione evidenzia la distribuzione dei costi e dei ricavi di competenza dell'esercizio tra le funzioni istituzionali dell'ente camerale, che corrispondono alle principali policy d'intervento, dando in tal modo informazione a consuntivo anche dei valori del bilancio preventivo espresso per funzioni nella forma dell'all. A prevista dal DPR 254/2005.

Nel dare conto della formazione progressiva del risultato economico d'esercizio il conto economico riclassificato, inoltre, distingue il risultato operativo, inerente alla gestione caratteristica dell'ente, dai saldi delle gestioni non caratteristiche, finanziaria e straordinaria.

RICAVI DELLA GESTIONE CARATTERISTICA

I ricavi sono attribuiti alle funzioni nella misura in cui direttamente collegati alle attività specifiche (*ricavi delle funzioni*), rientrando nella definizione di *ricavi istituzionali* il diritto annuale e altri proventi derivanti, in generale, dall'attività istituzionale dell'ente.

Il confronto fra i dati consuntivi aggregati 2009 e 2008, questi ultimi ricostruiti con gli stessi criteri dell'anno in corso per renderli omogenei, evidenzia che risulta inalterata la composizione percentuale dei ricavi tra i due aggregati, *rappresentata per il 68% dai ricavi istituzionali (64.309.632 euro) e per il 32% dai ricavi delle funzioni (29.992.767 euro).*

I *ricavi istituzionali* sono costituiti in massima parte dai proventi da diritto annuale che, in tale riclassificazione, vengono considerati al netto delle spese direttamente connesse alla riscossione, comprendendovi anche i costi relativi alla struttura organizzativa che vi è dedicata. Sono già depurati anche di eventuali rimborsi di entrate per versamenti da restituire. Per il 2009, inoltre, il dato relativo al diritto annuale, pari a 65.352.571 euro, rappresenta la posta già al netto dell'accantonamento al fondo svalutazione crediti a copertura dei rischi di inesigibilità, tenendo conto dell'applicazione del nuovo principio contabile relativo all'iscrizione dei proventi da diritto annuale così come spiegato nella nota integrativa al conto economico del bilancio camerale a cui si rinvia.

La voce "proventi, contributi e rimborsi vari" si riferisce principalmente (200.000 euro) al contributo annuo corrisposto da Intesa Sanpaolo S.p.A. in adempimento alla convenzione del servizio cassa.

Il confronto con il 2008 evidenzia un calo generalizzato dei proventi della gestione caratteristica, registrando una flessione del 3% i ricavi istituzionali (oltre 2 milioni di euro), imputabile a minori introiti da diritto annuale ma anche da un versamento di natura non ricorrente registrato nel 2008 derivante dalla gestione del fondo di quiescenza del personale, e una diminuzione del 2,4% (752.000 euro) i ricavi più direttamente riconducibili all'esercizio delle funzioni camerali.

In quest'ultimo aggregato (*ricavi delle funzioni*) vengono ricompresi, tra le voci principali:

- i *diritti di segreteria*, corrisposti per servizi legati alla gestione del Registro imprese e per le attività di albi, ruoli, registri e altri servizi resi dalla Camera di commercio;
- gli *introiti collegati alle sanzioni amministrative* per ritardate iscrizioni o modifiche e per ordinanze;
- i *proventi da gestione di servizi*, ovvero i corrispettivi corrisposti dall'utenza per le attività commerciali relative alle verifiche metriche, i concorsi a premio, i carnet ATA;
- i *rimborsi* collegati alla tenuta dell' albo dei promotori finanziari e dell'albo gestori ambientali;
- i *rimborsi effettuati dalle aziende speciali* per il riaddebito di spese postali, telefoniche e spese generali varie.

Tali proventi vengono, pertanto, iscritti nella voce relativa alla funzione istituzionale cui principalmente si riferiscono.

Il confronto dei dati con l'anno precedente evidenzia il calo più consistente nei diritti di segreteria, che si ritrovano principalmente nella funzione "Registro delle imprese"; ma anche relativi alle certificazioni estere ("Internazionalizzazione"); si registra un calo dei proventi legati alle ispezioni dell'ufficio metrico per effetto della diminuzione delle tariffe ("Trasparenza e tutela del mercato"); il saldo positivo dei ricavi della funzione "Innovazione per la competitività", invece, viene determinato dal calo dei diritti legati ai marchi e brevetti compensato dai rimborsi per servizi resi all'Agenzia dell'innovazione.

Rispetto alle previsioni di budget assestato, i dati di consuntivo relativi sia ai ricavi istituzionali sia ai ricavi delle funzioni registrano uno scostamento positivo del + 4,3% per i primi e del + 1,9% per i secondi.

COSTI DELLA GESTIONE CARATTERISTICA

I costi della gestione caratteristica si dividono in due macro aggregati: i *costi delle funzioni* e i *costi delle attività di supporto e di struttura*.

I *costi delle funzioni* rappresentano il riepilogo di tutti gli oneri diretti (di personale e di funzionamento) e di quota parte delle spese generali, compresi gli ammortamenti e gli accantonamenti, attribuibili in maniera più specifica all'esercizio delle *policy* camerali di intervento diretto sul territorio. Tra i costi delle funzioni, pertanto, vengono allocati anche gli *interventi diretti di promozione economica* a favore del sistema delle imprese e degli altri stakeholder.

I *costi relativi alle attività di supporto e di struttura*, fanno riferimento, invece, a tutte le spese di funzionamento e generali direttamente riferite all'esercizio delle funzioni interne, di carattere trasversale, relative alla gestione dell'ente e ai costi comuni di funzionamento (questi ultimi aggregati in particolare nella voce denominata *holding*).

Il confronto fra i dati consuntivi aggregati 2009 e 2008, questi ultimi ricostruiti con gli stessi criteri dell'anno in corso per renderli omogenei, evidenzia che la composizione percentuale dei costi nel 2009 è *rappresentata per il 79% dai costi delle funzioni (79.116.771 euro) e per il 21% dai costi delle attività di supporto e di struttura (20.870.522 euro)*.

In realtà la differenza nella composizione percentuale rispetto al 2008, che si attestava al 83% per i primi e al 17% per i secondi, risente di un accantonamento prudenziale di entità significativa nel bilancio dell'anno in corso (4 milioni di euro) per fronteggiare potenziali passività collegate alle esigenze delle società partecipate (in particolare Expo 2015) che influenza il saldo della voce holding tra i costi di struttura.

Costi delle funzioni

Nel dettaglio dei costi, in particolare, *l'ammontare degli oneri attribuiti alle funzioni nel 2009, pari complessivamente a 79.116.771 euro, è rappresentato per il 54% (43.098.836 euro) da interventi diretti di promozione economica a favore delle imprese e del territorio, compresi i contributi alla gestione delle Aziende speciali, e per il 46% (36.017.935 euro) dai costi per i servizi resi dall'ente nello svolgimento della propria mission istituzionale*.

Rispetto allo scorso anno i costi delle funzioni segnano complessivamente un incremento del 2,2%, pari a oltre 1.700.000 euro, del tutto imputabile all'aumento degli interventi diretti di promozione economica.

Questi ultimi, infatti, crescono complessivamente di 1.942.247 euro (+ 4,7%), mentre i costi per la produzione dei servizi si riducono di 222.074 euro (- 0,6%) grazie ad un miglioramento della performance delle spese di gestione.

L'incremento delle iniziative dirette di promozione economica rappresenta la conferma dell'impegno camerale a supporto del sistema imprenditoriale anche in un periodo in cui la congiuntura economica ha penalizzato le entrate.

Guardando all'andamento delle singole funzioni, risultano incrementi significativi delle spese relative alla *policy* "Infrastrutture e territorio" (oltre 2 milioni di euro), dovute a cospicui maggiori interventi di promozione in materia di cultura, ambiente e sostenibilità; si registra anche un maggiore impegno nelle iniziative a favore del sistema del credito per le imprese nella *policy* "Innovazione per la competitività", a cui peraltro occorre aggiungere l'impiego nell'anno di risorse aggiuntive per 3.700.000 euro tramite l'utilizzo di una riserva patrimoniale accantonata nel bilancio consuntivo 2008. Di converso, il calo dei costi imputabili alla *policy* "Valorizzazione del capitale umano e sociale di impresa" è ascrivibile in gran parte a maggiori contributi straordinari elargiti nei confronti di enti di formazione nel 2008. Risultano essenzialmente in linea i costi sostenuti nelle *policy* "Internazionalizzazione" e "Trasparenza e tutela del mercato" mentre la funzione "Analisi e conoscenza del sistema locale" registra anch'essa un significativo incremento degli interventi economici a favore del mondo della ricerca e del sistema universitario, a fronte di economie derivanti dalla gestione della struttura dell'archivio documentale della Camera ora affidato in *outsourcing* alla società Infocamere.

Guardando, infine, alla funzione "Registro delle imprese" si registra un lieve incremento delle spese (circa il 2%) derivante sia dal rinnovo del contratto nazionale del personale, che qui incide maggiormente per il numero delle risorse umane impiegate, sia da maggiori oneri sostenuti per l'acquisizione di servizi informatici; performance comunque positiva rispetto alle previsioni di budget (- 4%).

Dal confronto con i valori di budget assestato, i costi delle funzioni registrano complessivamente una minore spesa di oltre 4.400.000 euro (- 5,3%) imputabile per circa 3.400.000 euro a iniziative di promozione economica programmate e parzialmente

rinviate al successivo esercizio, e per circa 1 milione di euro ad economie registrate nelle spese di funzionamento.

Costi delle attività di supporto e di struttura

Rispetto ai dati del 2008 i costi riferiti a tale aggregato, pari nel 2009 a 20.870.522 euro, aumentano complessivamente di oltre 4.400.000 euro (+ 27,7%); tale aumento, come già citato, si riferisce però essenzialmente all'accantonamento prudenziale al fondo rischi di 4 milioni di euro, ricompreso nella voce *holding*, per fronteggiare potenziali passività collegate alle esigenze delle società partecipate, tra cui Expo 2015.

Nella voce denominata "holding", che ammonta per il 2009 a 6.977.342 euro, confluiscono infatti tutta una serie di oneri comuni, relativi in parte al personale, ma soprattutto alle spese generali di funzionamento legate alla gestione degli spazi, non oggettivamente riallocabili alle specifiche funzioni camerali. Nella *holding* vengono quindi collocati anche gli ammortamenti e accantonamenti di carattere comune e non ripartiti che per l'anno in corso ammontano ad oltre 5.300.000 euro, di cui oltre 4 milioni di euro al fondo rischi.

Le spese dirette e generali allocate, invece, alle varie funzioni di supporto, presentano un andamento essenzialmente in linea con l'anno precedente; la funzione "Personale e organizzazione" si discosta per maggiori costi imputabili all'acquisizione di servizi informatici collegati alle iniziative svolte nell'anno per la digitalizzazione dei processi camerali interni.

Con riferimento al risultato economico d'esercizio 2009, il *risultato operativo*, derivante dalla gestione caratteristica dell'ente, dopo aver destinato risorse ad iniziative di promozione economica per 43.098.835 euro, presenta un saldo negativo, al lordo delle imposte, di 5.684.899 euro, bilanciato dai saldi positivi della *gestione finanziaria e straordinaria*, con il conseguimento di un *risultato netto d'esercizio* positivo per 2.763.080 euro.

Il saldo della gestione finanziaria, positivo per 5.645.671 euro, risulta accresciuto rispetto all'anno precedente anche a seguito dell'incasso di dividendi per oltre 3.950.000 euro per distribuzione di riserve in natura da parte di Infocamere, nell'ambito della riorganizzazione della società Tecno Holding.

Il saldo della gestione straordinaria è anch'esso positivo per 5.620.553 euro; tra i ricavi straordinari registrati nell'anno la posta più significativa è rappresentata da maggiori introiti per diritto annuale per anni precedenti per oltre 4.950.000 euro.