

*Ritratto di famiglia: la Camera di Commercio
nell'area vasta lariana*

Consorzio AAster – Marzo 2024

Coordinamento scientifico Aldo Bonomi - Team di ricerca: Simone Bertolino, Sergio Remi, Albino Gusmeroli, Alessandro Porta, Carla Sannicola.

Indice

Introduzione e sommario	3
Il processo di unificazione	4
La Camera come autonomia funzionale in cambiamento	6
I temi sul tappeto	7
Focus sul tema del turismo	12
La spinta alla trasformazione e la costruzione organizzativa	13
La governance	15
I servizi istituzionali	17
Le istituzioni territoriali: comuni capoluogo, provincia e montagna	19
I progetti strategici e le reti della governance territoriale	22
Le reti dell'innovazione	24
I nodi della piattaforma: le autonomie funzionali sul territorio	27
La sostenibilità come trasversalità tematica	35
L'inclusione delle economie sociali	40
Le azioni a sostegno dell'internazionalizzazione	42
La promozione e l'attrattività: focus su cultura e turismo	44
Le interviste agli operatori	46
Formazione e orientamento: il lavoro e la coesione	50
Lo scenario di un mercato che fatica a riprodurre il lavoro	52
Le interviste realizzate	58

Introduzione e sommario

In questo lavoro, realizzato in presa diretta e in tempi ristretti, abbiamo cercato di non limitarci a fotografare soltanto i cinque anni turbolenti della Camera di Commercio. Ovviamente la dimensione di racconto del percorso di unificazione e la restituzione di quanto fatto, ricopre il posto principale: questo era il mandato ricevuto. Tuttavia, cammin facendo, abbiamo compreso che l'analisi non poteva limitarsi al racconto interno, ma doveva provare a raccontare l'unificazione come parte integrante dell'evoluzione di un sistema di governance, di un territorio tanto importante come quello lariano composto da una diversità di filiere e modelli territoriali: dalla manifattura internazionalizzata della Brianza al turismo globale del Lario, dalle città medie di Como e Lecco alle aree montane, fino alla dimensione dell'urbanizzazione diffusa a contatto con la metropoli milanese; con spazi di relazione e connessioni infrastrutturali che si espandono verso Varese e l'asse svizzero che guarda dal Canton Ticino all'Europa e poi verso Milano e le altre città medie come Bergamo.

La creazione della Camera di Commercio unificata è qui raccontata come nodo di una rete di governance e di politiche in cambiamento, parte di un laboratorio territoriale, l'area vasta lariana, che oggi sta sperimentando nuove sfide dello sviluppo, la cui cifra di fondo è che la competitività e l'attrattività di un territorio oggi non possono essere tenute separate dalla tutela della coesione sociale. Un territorio è competitivo se è capace di rigenerare l'infrastruttura della qualità quotidiana della vita che sorregge i bisogni fondamentali: l'abitare, il formarsi, il welfare, le reti dell'energia, dell'acqua, dei rifiuti, della mobilità, del comunicare, ecc. Oggi le economie territoriali stanno incontrando il "tetto di cristallo" dei limiti ambientali e sociali al modello di sviluppo prevalso a partire dalla prima globalizzazione. Una constatazione divenuta ormai evidente ad esempio, nel dibattito sull'esplosione del turismo globale e sugli impatti che questo induce sulla qualità della vita delle popolazioni del territorio, in positivo e in negativo; oppure sull'altra grande criticità individuata da tutti gli intervistati, le difficoltà del mercato del lavoro e la scarsità di offerta di lavoro disponibile.

Dunque la prima domanda da porsi è se la Camera di Commercio con l'unificazione abbia o meno guadagnato capacità di giocare un ruolo di regista (o aiuto-regista) in questa partita, costituendosi come *istituzione di piattaforma d'area vasta*, o per meglio dire come *istituzione connettiva*. La Camera di Commercio diventa parte di un *ecosistema della governance*, che però non è un processo né lineare, né naturale, è l'esito della costruzione sempre difficile e paziente di una *visione comune*, è un percorso solcato da difficoltà, sperimentazioni, cose non funzionano, conflitti o anche passi in avanti. Da qui ne deriva un ulteriore quesito, ancora più rilevante: come si accompagna una trasformazione in cui la coesione sociale diventa fattore direttamente rilevante anche per l'attrattività e la competitività dei territori? Da qui ne deriverebbero considerazioni molto interessanti: un buon welfare locale, parchi, accessibilità della casa, dell'istruzione, capacità di accoglienza rispetto ai flussi dell'immigrazione, sono parte costitutiva (non esiti) dell'attrattività di un territorio.

Quello che abbiamo capito, per anticipare il tema, è che queste sfide si possono affrontare pensando e agendo non come singolo potere, ma come *istituzione collettiva*, come piattaforma. Se i distretti, come sosteneva Giacomo Becattini, erano comunità di persone oltre che di imprese che vivevano di una intimità dei legami con la società locale, oggi la geografia dello sviluppo si organizza per *piattaforme d'area vasta*; e le piattaforme, sempre per parafrasare Becattini, sono *comunità di istituzioni oltre che di imprese*. La Camera di Commercio va vista come una autonomia funzionale dando però a questo concetto un significato più largo rispetto

a quello stabilito dalla norma giuridica: per noi autonomia funzionale è qualsiasi agenzia che produce e distribuisce beni collettivi locali per la competitività e (aggiungiamo noi) per la coesione sociale, ovvero i soggetti che tessono la piattaforma territoriale. Per capirci l'università è una autonomia funzionale, ma anche le utilities lo sono, gli incubatori o le fiere, gli ITS piuttosto che le fondazioni. Nell'arco di un ventennio, rispetto all'epoca dei distretti, proprio *le autonomie funzionali sono divenute attori sempre più centrali nella regolazione dello sviluppo*. E dunque la Camera di Commercio unificata è una autonomia funzionale dentro la piattaforma dell'area vasta lariana, che si raccorda con le altre autonomie funzionali, le istituzioni pubbliche, le imprese per contribuire allo sviluppo del sistema territoriale: e oggi contribuire allo sviluppo territoriale, significa (ri)costruire per l'appunto un equilibrio tra competitività e coesione sociale. Questo non significa che la Camera di Commercio debba da sola occuparsi di tutto ed uscire dalla sua missione, ma che può giocare un ruolo fondamentale nel contribuire con le altre istituzioni pubbliche, private e sociali a definire una visione collettiva della traiettoria di sviluppo. E' da qui che siamo partiti per raccontare i cinque anni della nuova Camera e per noi l'unificazione è un grande laboratorio istituzionale, sociale e economico: quantomeno così noi l'abbiamo interpretato.

Il processo di unificazione

Il riconoscimento che il gruppo dirigente sia politico che di apparato ha gestito bene, con equilibrio e garanzia una unificazione che è stata obbligata dall'alto e nessuno voleva, che avrebbe anche potuto incepparsi, che ha attraversato un periodo che definire turbolento è utilizzare un eufemismo, con la pandemia e gli shock globali, è stato unanime, sia sul lato delle imprese (e lo mostrano i dati del sondaggio IPSOS), sia tra le élite del territorio che abbiamo intervistato. L'unificazione è stata faticosa sul piano organizzativo, ma è stata gestita con una divisione del lavoro che ha funzionato tra dirigenti associativi e amministrativi.

Questo, va detto, perché la Camera unificata eredita l'esperienza di due Camere di Commercio forti, efficienti ed efficaci, dotate di capacità d'azione e legittimazione, ma anche con tradizioni di leadership diverse tra loro. C'è una eredità positiva da sottolineare. Ma c'è anche altro. In tempi di costante sfiducia in ciò che è pubblico, dentro la Camera c'è un patrimonio di competenze e capacità progettuale e di funzionari "militanti" (utilizziamo questo termine antico) che rappresenta un capitale importante per il territorio. Questo è emerso in modo evidente.

Il riconoscimento all'equilibrio e alla capacità di garanzia delle diversità territoriali della leadership è l'altro fattore positivo riconosciuto dal sistema delle élite. Insomma, l'unificazione ha funzionato perché è stata gestita bene.

Ma sul piano dell'istituzione non c'è stata soltanto capacità burocratica di fondere le due organizzazioni preesistenti: c'è stato cambiamento, innovazione, sperimentazione, inclusione di nuovi soggetti. Una riorganizzazione per Uffici che non è stata scontata (e infatti su questo abbiamo raccolto opinioni diversificate), ma che ha generato modalità di lavoro razionalizzate a matrice, con reti collaborative aperte sia all'interno che con competenze, imprese, istituzioni esterne; si sono incrementate le collaborazioni con le istituzioni province e comuni capoluogo, l'attività di servizi e progetti è stata incrementata, si sono formati team progettuali misti tra funzionari camerali e ricercatori esterni delle università, di Como Next, quadri delle imprese, ecc. in una logica di innovazione aperta che ha fatto degli Uffici camerali i nodi di una rete che in molti casi si è consolidata ed è rimasta attiva anche dopo la fine dei progetti. In altre

parole, la Camera ha provato a diventare davvero nodo di una piattaforma, espandendo e aprendo per molti versi i suoi confini organizzativi formali. Si sono generate *comunità di pratica e filiere progettuali e d'azione*, è stato incluso un nuovo mondo imprenditoriale con l'impresa sociale, provando quindi a sperimentare un diverso modo di accompagnare i soggetti dello sviluppo basato sull'idea che lo sviluppo e l'innovazione non nascano da soli, o da imprese e persone isolate, ma siano l'esito di costruzione intenzionale di contesti e di comunità, cioè di relazioni. Per questo la governance rimane un tema centrale.

La composizione socio-produttiva della piattaforma lariana

Una disamina dell'articolazione sociale e economica dell'area lariana non era il compito di questo report. Tuttavia almeno un rapido accenno all'articolazione del territorio nei diversi sistemi socio-produttivi che lo compongono può essere utile. Il territorio della Camera di Commercio include infatti situazioni e traiettorie di sviluppo piuttosto diversificate. In linea di massima possiamo individuare:

La Brianza pedemontana

L'area della Brianza pedemontana sia lecchese che comasca, tangente alla città infinita milanese.

Sul piano demografico è l'area cresciuta di più negli anni '2000, con minori livelli di invecchiamento e quote più alte di popolazione attiva. I centri urbani connessi direttamente con Milano hanno previsioni di crescita per l'uscita della popolazione dal capoluogo regionale: è l'area in cui si può prevedere un ricambio demografico più forte, bisogni di investimenti in reti infrastrutturali. È caratterizzata da un tessuto di urbanizzazione diffusa alternata ad aree di pregio ambientale, che fa perno su alcune città-distretto come Cantù, Erba, Merate.

Sul piano economico è caratterizzata da una economia imperniata su filiere manifatturiere eredi dei distretti, oggi sulla relazione tra imprese medio-grandi internazionalizzate e tessuto di PMI e imprese artigiane di fornitura qualificata, su addensamenti di grande distribuzione e centri del consumo attorno ai centri urbani maggiori e soprattutto lungo i principali assi stradali (SS36, Como-Lecco, Novedratese, ecc.). Dal punto di vista dei processi di riorganizzazione economica, la *filiera della meccanica* imperniata sul lecchese, evoluta in mecatronica è in ristrutturazione espansiva: nel medio periodo sono diminuite le imprese e incrementata occupazione, continua l'evoluzione tecnologica, ha forte carenza di personale e bisogni di controllo della questione energetica, ha incrementato valore aggiunto trainato dall'export anche se ha inciso il processo inflattivo. Il *sistema moda* con il motore storico del distretto serico comasco, sta vivendo oggi una fase di resilienza, dopo che tra 2015 e 2022 ha vissuto un ciclo di selezione continua con contrazione sia di imprese che di occupazione, e tra 2021 e 2023 un rimbalzo positivo anch'esso trainato dall'export. La medesima traiettoria caratterizza anche il *distretto del legno arredo brianzolo* situato a cavallo tra Brianza comasca e monzese.

La piattaforma turistica

La turistizzazione del territorio a partire dal richiamo globale del brand del Lario è il fattore di novità segnalato da pressoché tutti gli attori. Arrivi e soprattutto presenze sono esplose nel dopo-pandemia, soprattutto i flussi delle presenze si sono internazionalizzati e si sono polarizzati tra una moltitudine di turismo "mordi e fuggi" e la crescita delle fasce altospendenti

dal mondo. Il modello della turistizzazione riguarda soprattutto l'impatto e la trasformazione dei territori costieri e delle due città capoluogo: nell'ultimo decennio in quest'area il tessuto imprenditoriale del settore è raddoppiato e l'incidenza sul valore aggiunto ha trasformato il territorio in un distretto dell'intrattenimento e del consumo in crescita.

Le aree interne

Le aree montane interne a ridosso del Lario sono le aree con i più forti problemi demografici di spopolamento, invecchiamento, ecc. Tuttavia vi sono forti diversità tra loro: la Valsassina continua ad avere un insediamento industriale. E' l'area che potrebbe crescere sulla base di un decongestionamento governato del turismo costiero verso il patrimonio montano.

Le città medie

Como e Lecco sono città che hanno completato una lunga transizione terziaria. Como oggi sembra pensarsi principalmente come piattaforma turistica del leisure d'alto livello e della cultura; Lecco inizia a vedere lo sviluppo turistico, però vede il suo sviluppo più legato all'idea di città della formazione (complesso Politecnico, ecc.) a servizio delle filiere industriali e città nodo di reti guardando soprattutto alle connessioni verso l'area metropolitana milanese. Ambedue le città stanno collaborando sullo sviluppo del turismo degli eventi sportivi.

La Camera come autonomia funzionale in cambiamento

La capacità di un territorio di produrre in modo collaborativo beni e servizi collettivi locali, cioè economie esterne, è un elemento determinante per sostenere la competitività delle imprese: formazione e orientamento del capitale umano, trasferimento tecnologico e innovazione, internazionalizzazione, infrastrutture, credito, relazioni, brand territoriale, informazioni, sono esempi di beni collettivi. Le valutazioni raccolte attraverso le interviste indicano che la Camera unificata ha rafforzato la sua capacità di erogare beni collettivi, ovvero risposte che il territorio è in grado di fornire alle esigenze delle imprese. Nel merito di tutto quello che è stato fatto, rinviemo al corpo del rapporto; qui ci limitiamo ad indicare le azioni trasversali alle diverse aree istituzionali che sono sembrate più rilevanti:

- ▶ molta enfasi è stata posta sulla risorsa della *formazione* e poi dell'*informazione*: in modo particolare la formazione è strategica e sempre presente trasversalmente a tutte le aree d'azione; è tra le attività più presenti nel campo della sostenibilità, dell'innovazione, dell'orientamento e lavoro, dell'internazionalizzazione, ecc.;
- ▶ i *servizi di assistenza* all'impresa nel rapporto con la complessità delle norme, con il loro costante cambiamento, dall'internazionalizzazione alla sostenibilità, con il peso che questa complessità scarica su imprese che per lo più sono PMI concentrate sul loro lavoro: come mostrato dai dati IPSOS e confermato da un imprenditore intervistato secondo il quale i guadagni in produttività con l'innovazione tecnologica vengono a volte mangiati dal tempo perso nel flusso della regolazione dall'alto: l'accompagnamento della Camera in stretto raccordo con le associazioni è particolarmente importante soprattutto per le PMI e le imprese artigiane;
- ▶ il *trasferimento tecnologico* inteso sia come sostegno all'esplorazione delle nuove tecnologie da parte delle imprese, sia come creazione di occasioni di comunità di pratica e scambio tra imprenditori, nel creare connessioni tra imprese e autonomie funzionali della conoscenza (università, Como Next), bandi e risorse finanziarie per promuovere la trasformazione organizzativa e non solo tecnologica delle imprese sostenendo la terziarizzazione dei processi produttivi e dei prodotti. Da

segnalare che le interviste mostrano come negli ultimi anni *la domanda di innovazione nelle imprese è cresciuta e si è evoluta*: dal domandare solo risorse per le “macchine”, si è passati alla richiesta di partecipare ai bandi per consulenze e saperi terziari. E’ un passaggio importante da segnalare;

- ▶ poi le *risorse a sostegno di investimenti, bandi per competenze, per finanziare partecipazione a fiere internazionali o locali, micro-infrastrutture per eventi culturali*, c’è tutta una attività con cui Camera di Commercio ha sostenuto in modo diffuso oltre che per progetti più strategici lo sviluppo nei diversi settori;
- ▶ attività di produzione di *beni relazionali e capitale sociale*: Camera di Commercio ha promosso una attività importante di *regista e aiuto-regista* nel coordinare le reti della governance, ha provato a svolgere il ruolo di “governo della governance” attraverso i Tavoli territoriali estendendo a Lecco l’esperienza del Tavolo delle competitività di Como, ha creato Cabine di Regia su ambedue i territori come sul turismo, ha lavorato in tutti i settori per creare filiere di policy con progetti estesi su ambedue i territori; ha accompagnato i comuni come Ufficio di progettazione strategica per consentire di accedere alle complessità del flusso del PNRR. Una attività di costruzione della piattaforma importante, compresa la partecipazione in altre autonomie funzionali come di cui il territorio lariano è ricco: UniverLecco, Lario Fiere, Como Next, Villa Erba, ecc.;
- ▶ *l’estensione della base sociale dell’impresa legittimata e inclusa come tale nella Camera di Commercio*: soprattutto attraverso il lavoro svolto con il mondo dell’impresa sociale, con il mondo delle startup e delle nuove forme di impresa.

I temi sul tappeto

Proviamo ad indicarne alcuni sotto forma di domande e possibili biforcazioni che si presentano alla Camera di Commercio e al sistema di governance allargato.

L’area lariana è certamente un territorio tra i più forti dal punto di vista delle filiere e della macchina produttiva, della ricchezza, della qualità della vita, delle dotazioni di autonomie funzionali. Ha cioè relevantissimi punti di forza sui quali non c’è bisogno di soffermarsi. Anch’esso però è investito da trasformazioni e sfide potenti, dalla tecnologia alla sostenibilità alla trasformazione della globalizzazione: e dunque la prima questione è se le politiche, le istituzioni e la governance dovranno muoversi per confermare la forza accumulata nel tempo, oppure scegliere di praticare agende e traiettorie di discontinuità rispetto a ciò che si è sempre fatto. Dunque se si getta lo sguardo agli scenari e all’agenda futura, dall’attività di ascolto si delineano alcune questioni che ci paiono rilevanti per il futuro.

L’area lariana è un complesso irriducibilmente policentrico e alcuni confini tra i due territori che si sono unificati tramite la Camera di Commercio, permangono ancora. Tuttavia dal punto di vista degli orientamenti tutti riconoscono la positività e l’esigenza di pensarsi come area vasta, di *pensarsi come attore collettivo*, far leva sul Lago come elemento comune, e che l’unificazione della CCIAA sia da questo punto di vista un elemento positivo. Le stesse rappresentanze, seppure a geometrie variabili (e la confusione dei perimetri istituzionali non è un fattore che aiuta), hanno promosso e stanno promuovendo ulteriori unificazioni. La società di mezzo e il mondo dei corpi intermedi non è una foresta pietrificata immobile, è anch’esso costituito da comunità in itinere, in movimento. Indichiamo alcuni temi e questioni che forse possono essere utili per disegnare il futuro.

Le priorità in sintesi

L'agenda delle priorità sottolinea alcune questioni di fondo che qui possiamo velocemente elencare:

- ▶ il potenziamento delle infrastrutture di connessione per evitare che la congestione dei flussi di mobilità dovuti sia alle trasformazioni post-pandemia che all'impatto del turismo, riduca la qualità della vita e la stessa attrattività. Priorità è il potenziamento della navigazione sul lago, ma occorre puntare a ripristinare connessioni tra i capoluoghi, reti di mobilità diffusa, la progettazione infrastrutturale per le Olimpiadi, le connessioni tra i grandi nodi aeroportuali della città infinita milanese e la piattaforma turistica del Lario;
- ▶ scegliere il modello turistico a cui puntare e su questo le posizioni sono diversificate: puntare al lusso, sostenere un sistema turistico diversificato, come equi librare la crescita evitando la monocultura turistica che trasformerebbe il Lario in un parco a tema del *leisure* rischiando però di svuotarlo delle popolazioni residenti.
- ▶ l'agenda delle città medie: priorità di sviluppo e bisogni di investimenti infrastrutturali delle due città capoluogo, favorendo le reti di collaborazione tra loro;
- ▶ politiche che affrontino la criticità più segnalata dalle imprese nei settori di punta e in crescita: la difficoltà di trovare lavoratori disponibili. I due territori segnalano i massimi livelli di difficoltà non solo a trovare figure adatte, ma a trovare proprio le persone. Oltre all'orientamento emerge la questione di lavorare sull'adattamento delle imprese al cambiamento avvenuto nel mix valoriale soprattutto delle giovani generazioni e sull'integrazione tra politiche del lavoro e politiche del welfare;
- ▶ l'agenda delle trasformazioni tecnologiche e l'intreccio con la questione della sostenibilità sul piano degli impatti sulle forme del lavoro e sulle esigenze di transizione delle filiere: ad esempio nel caso dell'Intelligenza Artificiale e dell'impatto delle trasformazioni tecnologiche ed energetiche sulla filiera della meccanica e dell'automotive;
- ▶ il tema della rigenerazione dell'imprenditorialità e delle forme di impresa: oggi è in atto un processo di invecchiamento della classe imprenditoriale, una diminuzione di lungo periodo della generazione di nuove imprese, soprattutto di nuove imprese giovanili. E' importante riflettere sulla promozione non solo di nuova autoimprenditorialità, ma di nuove concezioni del fare impresa che incorporino strutturalmente la questione della sostenibilità, ma anche capire come si sta trasformando l'identità delle aziende e della loro forma da due punti di vista: dal punto di vista dell'impresa come molecola del capitale, sia industriale che finanziario o dei saperi scientifici e tecnologici: ci riferiamo ad esempio, al caso dello sviluppo di imprese medio-grandi (le eccellenze trainanti), di nuove industrie, sia al caso delle startup tecnologiche, comprendendo qual sia il loro rapporto con la composizione sociale del territorio, con la governance; dal punto di vista, delle nuove forme di impresa sociale, artigianale, dei servizi che intessono l'economia fondamentale quotidiana che fa funzionare le città, le comunità e pur essendo meno raccontata rappresenta la moltitudine maggioritaria delle imprese e dell'occupazione in un territorio.

Il nuovo ruolo delle autonomie funzionali come protagonisti delle piattaforme territoriali

Il caso della Camera di Commercio ci mostra come i modelli di regolazione e di governance stiano cambiando. Oggi *le autonomie funzionali sono attori sempre più rilevanti e trainanti* nel produrre beni collettivi per la competitività: Università, Fiere, Scuole, ITS, utilities, Fondazioni, aggregazioni del Terzo Settore, imprese innovative, insieme con Camere di Commercio, sono attori che svolgono funzioni fondamentali dello sviluppo, governano reti, insieme con le istituzioni pubbliche e le rappresentanze in cambiamento. Oggi la composizione delle coalizioni di sviluppo è più complessa e quindi si pongono nuove sfide sul piano della capacità di svolgere un ruolo di coordinamento. Ad esempio, ragionando di sviluppare relazioni con nuove autonomie funzionali come le utilities come soggetti di trasferimento tecnologico verso le imprese o per sperimentare nuove forme di economie sociali sulle comunità energetiche.

Lo spazio di posizione dell'area vasta lariana

Molti intervistati si sono soffermati sul ragionare di quale dovrebbe essere lo spazio delle relazioni e delle connessioni più rilevante per la piattaforma lariana, con differenze di opinioni. Sul piano dei flussi l'area lariana è sottoposta all'attrazione dei due poli del Canton Ticino e dell'area metropolitana milanese. Nel lecchese si sottolinea soprattutto l'esigenza di sviluppare connessioni con Milano e verso nord con la Valtellina, oltre che tra i due capoluoghi e con Bergamo. A Como si sottolineano di più le relazioni che esistono con la Svizzera e l'asse verso il Sempione e l'area a ovest verso Varese. La piattaforma lariana dal punto di vista socio-demografico, delle filiere e delle reti infrastrutturali, presenta perciò tre spazi di posizione e tre assi di connessione potenziali su cui occorrerebbe discutere:

- a) il processo di espansione urbana-metropolitana e delle reti infrastrutturali della città infinita milanese;
- b) il triangolo pedemontano urbano-industriale est-ovest, mix di città medie e condensa di filiere industriali centrato sulla Brianza (Varese-Como-Lecco-Bergamo-Monza);
- c) la piattaforma turistica e montana del Lario e dell'asse Milano-Sondrio, che ha un correlato immediato nell'appuntamento Olimpico, ma soprattutto definisce un potenziale distretto dell'intrattenimento e della qualità ambientale da connettere.

Definire la visione dello spazio istituzionale della CCIAA

Secondo alcuni intervistati la Camera unificata dovrebbe chiarire la "visione" del suo perimetro d'azione istituzionale. Camera di Commercio ha sviluppato un ruolo di attore connettivo a largo raggio, istituzione che ha svolto una importante *funzione di tessitrice di relazioni*: alcune posizioni sottolineano l'esigenza di focalizzare le progettualità sul mondo dell'economia e delle imprese. E' un tema delicato, perché oggi la governance territoriale intesa come piattaforma d'area vasta ha aumentato la complessità dei processi di coordinamento, ha assunto un carattere più marcatamente *poliarchico e plurale*, con più attori rilevanti e una nuova composizione.

Dalle dotazioni dei territori alla loro efficacia: l'importanza dei "fattori di conversione"

Lo abbiamo già detto: il territorio dell'area vasta lariana è fortemente dotato di autonomie funzionali e di beni collettivi, anche se rimangono le criticità evidenziate nel punto precedente. Ma le dotazioni in termini di università, incubatori, scuole tecniche, ecc. sono risorse che accrescono attrattività e competitività delle imprese e dei territori, se divengono accessibili alle imprese. Se i beni e i servizi disponibili sul territorio non sono accessibili, essi non intervengono sulla competitività delle imprese e quindi del sistema locale. Cioè le *dotazioni devono trasformarsi in capacità diffuse*: su questo emergono voci differenziate, che mettono in luce come il grande capitale di ricerca e innovazione che esiste sul territorio, faticosi ancora a trovare veri canali di diffusione che irrorino una composizione di imprese che è in grandissima parte piccole o micro. La costruzione di *fattori di conversione* che aumentino la capacità del territorio di trasformare le dotazioni potenti in capacità diffuse alla portata non solo delle eccellenze ma anche dell'impresa "normale" per accompagnarla a crescere e trasformarsi, rimane ancora un campo d'azione da sviluppare e su cui sperimentare. Lavorando dunque non solo sulle dotazioni ma sui "fattori di conversione" delle dotazioni in innovazioni.

Il tema della valutazione

Le politiche camerali si sono estese e hanno esteso la platea dei soggetti coinvolti. Una policy molto interessante per sintonizzare a grana fine gli interventi e legata al punto precedente, è costituita dalla valutazione della capacità trasformativa degli interventi e delle policy, per comprendere l'efficacia nel tradurre dotazioni in capacità soprattutto verso il bacino delle imprese più piccole e più bisognose di accompagnamento. Una valutazione che è tutt'altro dalle politiche di "rating" o di quantificazione, ma mirata a restituire l'importanza dell'azione camerale, che rafforzerebbe anche la capacità della Camera di tradurre il consenso alla qualità dei servizi registrato nell'indagine campionaria in fiducia diffusa tra le imprese.

Grandi progetti strategici e sostegno diffuso

Diversità di posizioni sono emerse tra gli stakeholders territoriali sulle valutazioni riguardanti lo spazio di posizione della Camera, il perimetro degli interventi. Convivono due posizioni: quella che sottolinea l'importanza di rispondere ad una domanda che esiste di sostegno e di accompagnamento diffuso e quella che sottolinea l'esigenza di un salto a progetti strategici ed emblematici che diano identità forte alla Camera e concentrino le risorse in grandi realizzazioni che affrontino nodi dello sviluppo.

Lo spazio di posizione e l'identità plurale e in trasformazione della Camera di Commercio

Le interviste ci pare mostrino come oggi la Camera di Commercio, de facto, svolga almeno tre funzioni che vanno oltre la sua identità giuridico-formale tradizionale e dunque integra tre identità che vanno fatte convivere.

La prima è quella più propriamente istituzionale di *ente regolatore*, che dunque produce il bene pubblico del sistema di regole istituzionalizzate che permette al mercato di funzionare

secondo criteri certezza e trasparenza. E' una funzione storica, potremmo dire originaria delle Camere di Commercio.

La seconda funzione è di *corpo intermedio*, luogo di democrazia dell'impresa, che organizza l'articolazione degli interessi, degli scambi orizzontali e verticali, che può funzionare da snodo di equilibrio tra territorio e sviluppo, tra le diverse componenti delle classi dirigenti pubbliche e private. E' una funzione forse non codificata ma molto importante nella misura in cui fornisce quel capitale sociale che è alla base della possibilità di "governare la governance", di contribuire effettivamente a costruire la piattaforma lariana non come sistema unico dall'alto, ma come network di effettiva collaborazione.

La terza identità è di *agenzia dello sviluppo territoriale*, autonomia funzionale nodo di una piattaforma che produce beni collettivi locali per la competitività. E' una funzione complessa perché oggi le sfide che il territorio affronta sono molto più complesse e anche la natura dei beni collettivi cambia: soprattutto emerge l'esigenza di riflettere su una nuova categoria di beni per la competitività, i beni per la coesione che non sono contrapposti ma strettamente intrecciati ai primi.

Se l'attrattività e quindi la competitività di un territorio dipendono anche dalla capacità di generare coesione sociale, allora rispetto alla tradizionale lista di beni collettivi locali per la competitività vanno aggiunti anche i beni che presiedono alla capacità di riproduzione sociale, dal welfare ai servizi del vivere quotidiano (energia, acqua, rifiuti, mobilità, ecc.). Possono essere considerati beni collettivi territoriali rilevanti anche per una autonomia funzionale come la CCIAA per quanto esterni al perimetro istituzionale d'attività della camera. Una delle questioni dunque è *capire se vi è una nuova generazione di beni collettivi e anche di beni competitivi territoriali sui quali fondare l'attrattività dell'area lariana*. E dunque un territorio o una città potrebbe trovare le sue prospettive strategiche intrecciando politiche di rigenerazione del welfare e della crescita diventando attrattivi per la qualità ambientale e per l'accessibilità sociale?

Queste tre identità della Camera di Commercio vanno tenute in equilibrio. La Camera di Commercio dell'area vasta è in primo luogo una *istituzione di giuntura*: una parte cospicua delle azioni camerali, dei servizi in senso largo, è stata dedicata al paziente e cruciale lavoro di cucitura di relazioni tra istituzioni pubbliche, imprese, rappresentanze, università, fondazioni, politiche, scuole, agenzie, ecc. Un lavoro per molti versi certosino e imponente oltre che paziente, orientato a coltivare una intelligenza collettiva dei soggetti utilizzando il vettore dei progetti. Tra i beni collettivi territoriali di nuova generazione che la CCIAA ha provato a generare e allocare infatti, sono proprio le relazioni, i *beni relazionali*. Senza giunture, infatti non c'è piattaforma: la sensazione è che la Camera unificata ha accresciuto la propria azione per produrre capitale sociale, ovvero quel contesto di relazioni che può facilitare le politiche di sviluppo e la performance economica. Alcune volte le giunture hanno funzionato, altre volte no. Il racconto presenta anche questo aspetto in chiaroscuro. Ma ci sono spazi anche per ripensare le politiche di sostegno e i bandi: perché non puntare decisamente a sostenere le filiere più che le singole imprese come vere unità produttive?

Un cambiamento in atto: dai Tavoli alle comunità di pratica?

Un aspetto molto interessante e da sviluppare riguarda il cambiamento in atto nelle forme di governance e di coordinamento degli attori sul territorio. L'impressione che ci viene dalle

interviste è di una fatica un po' generalizzata degli strumenti dei Tavoli generalisti nell'esprimere una loro efficacia e capacità di coordinamento nei nuovi perimetri dell'area vasta, e allo stesso tempo una interessante efficacia del metodo di coordinamento della comunità di pratica. La fatica dei Tavoli deriva dalla crisi degli assetti tradizionali dei poteri intermedi, dalla frammentazione e da questo punto di vista si rimarca la problematica indotta dalla stagione in cui si è indebolite istituzioni come la provincia o la stessa Camera.

Il tema del mercato del lavoro

Oggi il problema centrale non è più soltanto o principalmente la scarsità di figure con le competenze richieste, ma la scarsità di offerta di lavoro disponibile tout-court: vale per il manifatturiero ma anche per il turismo, per i servizi sociali, per l'occupazione pubblica. Si è ridotto l'esercito di riserva, per ragioni demografiche e di cambiamento nel mix valoriale delle giovani generazioni. Nelle imprese in crescita e nei settori di punta non sono le imprese che scelgono il lavoratore, ma il contrario. Questo il principale tema segnalato. Nel rendere attrattiva una impresa, contano molto oltre alla retribuzione, l'equilibrio tra vita e lavoro, l'offerta di pacchetti di welfare, i costi dell'abitare, la qualità della vita del territorio, l'offerta di prospettive di carriera che soprattutto tra le PMI sono ridotte. Come reagiscono le imprese al problema? La difficoltà di trovare lavoratori sta diventando il "tetto di cristallo" dei settori forti dell'economia: rischio di delocalizzazione, scoraggiamento di investimenti, maggiore automazione, concorrenza tra imprese per accaparrarsi i lavoratori specializzati, nel turismo limitazione dell'offerta di servizi. Gli imprenditori intervistati hanno fiducia che il mismatch tra domanda e offerta di "talenti" possa essere governato dalle politiche, sono più preoccupati dell'orientamento, della crisi demografica, della questione del welfare e del cambiamento nelle strategie di mobilità sul lavoro dei giovani. Dal punto di vista delle politiche oltre al rafforzamento dell'azione sull'orientamento, occorrerebbe lavorare sull'integrazione tra politiche del lavoro e formative e del welfare e nell'adattamento delle imprese al cambiamento della cultura del lavoro.

Focus sul tema del turismo

Le interviste hanno fornito elementi interessanti per focalizzare una questione che dalle interviste è parsa cruciale nell'agenda futura della Camera: la crescita del turismo e il suo governo. Il problema non è la sua crescita, ma gli impatti sociali e ambientali che questa induce se non governata o assorbita attraverso investimenti in servizi collettivi e infrastrutture che permettano al territorio di metabolizzare il flusso. La sua crescita è certamente un fatto positivo e si tratta di "non buttare il bambino con i panni sporchi". Rappresenta un successo della promozione di un territorio e le interviste restituiscono anche il riconoscimento alla Camera di Commercio di essersi mossa bene: ha lavorato e costruito molto in termini di bandi, sostegni, promozione insieme agli altri attori e soprattutto si è mobilitata e prestata, non solo a promuovere ma a mettere attorno ad un tavolo gli attori della piattaforma per capire quale dovrà essere la direzione. Il tema ha però due livelli d'azione, che vanno affrontati insieme.

Il primo livello riguarda il *modello di turismo auspicabile* dal territorio, verso cui l'area lariana vuole muoversi. La questione è se il Lario debba diventare un parco a tema del *leisure* di lusso globale, il *modello premium* per intenderci, limitando l'accesso alle sue perle allo

scopo di ridurre la componente del turista “mordi e fuggi”, origine degli effetti di congestione e consumo del bene comune paesaggio. La selettività o la qualità dell’offerta per selezionare i flussi è una questione importante, che può essere affrontata modulando la promozione e le caratteristiche dell’offerta, e soprattutto investendo in infrastrutture per metabolizzare i flussi: la navigazione ma non solo. Su questo le opinioni degli intervistati sono abbastanza concordi, anche se emergono distinzioni tra chi chiede di accelerare per non perdere il momento magico e chi dice invece “fermiamoci un attimo e riflettiamo dove vogliamo andare”. C’è però anche una terza posizione di chi sottolinea che dobbiamo ragionare in termini più pluralistici puntando alla *convivenza di diversi modelli turistici*: è dunque sbagliato puntare tutte le carte su un’unica traiettoria di cui si rischia di rimanere prigionieri? Perché non c’è una sola *one best way* della verticalizzazione sul lusso, ma bisogna sostenere una differenziazione che valorizzi le diversità delle vocazioni territoriali: sulla sponda comasca prevale il lusso, nei due capoluoghi si può ragionare di un mix tra *leisure*, montagna, cultura, studenti, ecc.; nelle aree interne c’è la montagna e, soprattutto nel lecchese, andrebbe ragionato come rendere le imprese ricettive della costa nodi attivi di una rete di promozione che spinga almeno una piccola parte dei flussi su nelle terre alte; e poi in Brianza il turismo può essere cultura, wellness, sport e business o eventi a sostegno delle filiere manifatturiere.

E dunque va affrontato un secondo livello del discorso che emerge dalle interviste, per affrontare la questione come *geocomunità di area vasta*: nell’industria turistica il problema degli impatti non deriva soltanto dalla scelta del modello di turismo, ma dal rischio che il turismo diventi una monocultura produttiva che spiazzò le altre economie su intere aree del territorio. Questo riproporrebbe un problema di coesione e sostenibilità sociale e ambientale qualunque sia il modello di turismo che si voglia perseguire, selettivo o di massa. Lo sviluppo territoriale si nutre di pluralismo economico, di economie differenziate in grado di creare le condizioni di convivenza e qualità della vita tra diverse popolazioni che vivono di diversi interessi, garantendo anche migliore resilienza rispetto all’urto delle crisi e evitando il rischio delle “bolle” economiche. In questa prospettiva, il sostegno alla diversificazione dell’economia lariana, è il punto da cui partire per pensare le politiche sul turismo e la leva per governare le trasformazioni. Dunque il passaggio da mettere a fuoco è dalla promozione al governo. E dunque poniamo la domanda: l’alternativa può essere tra overtourism e parco a tema d’élite? In realtà nel mezzo c’è lo spazio dello sviluppo sostenibile. Le politiche del turismo vanno pensate non con logica settoriale, ma come parti di una *più generale politica di sviluppo e coesione territoriale*, che anche nelle aree già vicine alla monocultura abbia come obiettivo l’accompagnamento e il sostegno alla presenza di altre forme di economia che possano sostenere la permanenza degli abitanti, dei servizi di welfare, dell’infrastruttura della vita quotidiana, di politiche dell’abitare. Questo perché gli stessi intervistati segnalano che la trasformazione in parco a tema del Lago, a lungo andare potrebbe erodere le stesse basi su cui si è costruita la sua attrattività?

La spinta alla trasformazione e la costruzione organizzativa

Il punto di partenza è che l’unificazione è partita come un flusso dall’alto: senza il vincolo istituzionale determinato dalla riforma del 2016 con la fissazione dei parametri in termini di numero minimo di imprese, sotto i quali le Camere di Commercio avrebbero dovuto obbligatoriamente unificarsi, le CCIAA di Lecco e Como non si sarebbero mai fuse dando vita

ad una nuova istituzione. Tutti gli intervistati sono concordi e rammentano come nessuna delle parti principali in gioco fosse favorevole. Questo aspetto va sottolineato perché le due Camere di Commercio che si sono unificate, vengono da un percorso storico di istituzioni forti, efficienti, con una propria identità e capacità d'azione riconosciuta e legittimata, modalità di processo decisionale e di leadership politica e amministrativa differenti, prassi e procedure, routines interne diverse.

Anche alla luce di questa genesi particolare, in questo contributo abbiamo cercato di raccontare i cinque anni dell'unificazione anche come un *processo di apprendimento collettivo*, di correlata crescita organizzativa e di capacità d'azione della Camera. Un apprendimento che è avvenuto per piccoli passi, secondo cambiamenti incrementali, revisione costante delle modalità operative e la correlata "fatica" in termini di carico di coordinamento, e allo stesso tempo di decisioni di riorganizzazione e sperimentazioni di pratiche nuove, a volte esito di una "scoperta" reciproca. Un apprendimento che non è avvenuto soltanto guardando all'interno, ma incorporando anche i cambiamenti dell'ambiente istituzionale esterno. Le interviste mostrano come il processo a volte ha prodotto incastri perfetti anche nel rapporto con le altre istituzioni, altre volte meno rivelando in filigrana la permanenza di valutazioni non omogenee. Questo allo scopo anche di precisare che nel testo il lettore non troverà il merito completo di tutte le iniziative realizzate dalla Camera: si è tentato di restituire tutti i principali campi d'azione, ma l'approccio adottato è stato più interpretativo e valutativo che descrittivo.

La Camera di Commercio lariana nasce ufficialmente il 28 marzo 2019 portando in dote una base sociale di 94.000 imprese e con una procedura guidata di fusione per unione, nella quale le due camere precedenti lasciavano il posto alla nuova entità. Il primo atto è dunque stato la costituzione del consiglio camerale esteso ai due territori¹ con la nomina di Marco Galimberti, imprenditore artigiano di Como a nuovo Presidente con la nomina del nuovo Segretario Generale unico e alla scadenza del termine legale dei 15 giorni l'elezione della nuova Giunta, l'organo decisionale composto da 8 membri. I passaggi iniziali sono stati preceduti in realtà da mesi di inteso dibattito nei due territori e di un percorso informale di avvicinamento da parte del quadro dirigenziale delle due macchine amministrative. Il nuovo organigramma ha previsto da subito l'esclusione della possibilità di prevedere raddoppi territoriali delle responsabilità per aderire allo spirito della riforma, e ha visto la luce entro la fine del primo semestre del 2019 con la creazione di quattro (poi divenuti tre) ruoli dirigenziali, Segretario Generale, Amministrazione e Promozione Economica, sottostanti ai quali sono stati creati gli Uffici nel numero di cinque², ovvero aree tematiche articolate a loro volta in personale dislocato nelle diverse sedi dei territori. Per giungere a questo organigramma il lavoro di uniformazione e di formazione di una identità amministrativa unica è stato descritto "lungo e faticoso", durato oltre un anno, ma dagli esiti giudicati in modo unanime positivi, garantendo l'assoluta continuità nei servizi, nell'erogazione delle policy.

L'unificazione ha mantenuto la Camera come una organizzazione dal profilo snello, molto operativo, in questo ereditando le strutture delle due camere originarie. Tra i punti di forza del processo individuati dagli intervistati, sicuramente questo è stato importante. Lecco e Como erano camere molto ben amministrate, ben condotte, solide patrimonialmente, con margini finanziari per le attività. In secondo luogo, il contributo di un apparato amministrativo molto identificato nell'istituzione camerale e anche un modello di separazione dei ruoli e delle sfere

¹ E quindi un organismo dalle dimensioni più larghe per tutto il primo mandato.

² Uffici Promozione economica, Sostenibilità, Innovazione, Internazionalizzazione, Progetti Strategici.

d'azione tra apparato amministrativo e dirigenza politica che ha lasciato autonomia e velocità alla riorganizzazione amministrativa, gestita soprattutto dalla sfera dirigenziale. Successivamente a questi passaggi il percorso di strutturazione organizzativa è passato attraverso la formulazione del nuovo Statuto e l'approvazione del bilancio preventivo per l'anno successivo, il 2020 e l'elaborazione del Piano Quadriennale. E' proprio sull'avvio dell'operatività di un organismo tutto sommato ancora ai primi passi, che nel marzo 2020 si abbatte la tempesta della pandemia. Il punto di forza nella gestione organizzativa di quella fase è stata la capacità di passare immediatamente ad una gestione in remoto di servizi e processi, garantendone la continuità grazie ad una reazione positiva in termini di professionalità e capacità: come testimoniato dagli intervistati su un organismo giovane l'effetto è stato "devastante, non avevano nemmeno fatto in tempo a conoscersi e ci siamo dovuti fermare. Ciononostante la reazione è stata ottima, di collaborazione". La transizione al lavoro in remoto è stata certamente favorita da un percorso di digitalizzazione che in molte componenti dell'amministrazione camerale era già stato da tempo avviato. Il problema semmai era come garantire un accompagnamento alle imprese nella situazione di estrema difficoltà:

"Abbiamo dovuto imparare come stare dalla parte delle imprese quindi ascoltare i loro bisogni e reagire in maniera positiva. Come potevamo farlo? Faccio un esempio: il primo atto formale adottato dalla Giunta su proposta interna è stato quello di adottare un piccolo bando, che nell'oggetto aveva la parola sanificazione. Nel giro di un pomeriggio è stato scritto un bando, siamo andati in Giunta, la Giunta ha stabilito quali fossero le risorse e abbiamo cominciato a raccontare alle aziende che potevano bussare alla nostra porta per avere anche questo sollievo" (Dirigente CCIAA)

La governance

Se questa è stata la sequenza di massima del processo, l'aspetto più interessante emerso dalle interviste riguarda i modelli di governance e di operatività scelti per garantire il successo dell'unificazione, compreso il rapporto tra dirigenza politico-associativa e dirigenza della macchina camerale. Iniziamo dalla governance. L'unificazione è stata guidata dalla nuova leadership perseguendo una linea di equilibrio e di garanzia per accompagnare le diverse componenti territoriali e associative al consolidamento della nuova Camera. Questa linea si è concretizzata in un patto istituzionale di equilibrio e garanzia che ha puntato alla tenuta della nuova organizzazione, alla sua messa in moto garantendo capacità d'azione e anche volontà di innovazione nel confronto con il territorio. Il "patto di sindacato" si è basato su un compromesso nel quale si è equilibrata da un lato una forte rappresentazione del territorio più piccolo negli organismi di direzione politica, con una presenza prevalente della camera maggiore nell'articolazione direttiva degli Uffici, per poi razionalizzare la presenza operativa attraverso il corpo dei funzionari e quadri operativi su tutto il territorio allo scopo di garantire presenza ed efficacia diffusa nella qualità e capillarità dei servizi; compresa la decisione di mantenere tutti i presidi territoriali già attivi con le due camere precedenti.

Va sottolineato che questa decisione e linea strategica perseguita dalla leadership camerale e dalle organizzazioni di categoria, ha ricevuto in linea di massima un generale riconoscimento nelle interviste, individuandolo come un punto di forza importante che ha garantito di evitare rischi di conflitti aperti e di rottura nei primi delicati passaggi della vita camerale. Questo perché va rimarcato, come raccontato nelle interviste, che nei due territori vigeva un modello di governance e di processo decisionale in cui le relazioni tra istituzione camerale e tessuto

delle istituzioni e rappresentanze degli interessi, aveva seguito traiettorie e modalità in parte diverse. A Lecco l'unitarietà di direzione centrata sulla presenza di una sola figura dirigenziale in relazione stretta con una leadership di presidenza forte, aveva configurato un processo decisionale che aveva il contraltare in un ruolo centrale delle associazioni di rappresentanza, facendo prevalere il ruolo della Camera come ambito della concertazione associativa. Mentre nel modello lecchese l'agenda di policy veniva decisa ex-ante in relazione stretta tra dirigenza camerale e le dirigenze delle associazioni in una cabina di regia con frequenza di convocazione periodica, le cui decisioni venivano successivamente formalizzate nell'organo decisionale della Giunta e poi implementate dall'apparato camerale, nel modello comasco tendeva ad acquisire più forza il corpo dirigente della Camera in quanto istituzione amministrativa, con una sua articolazione dirigenziale forte ma più plurale, che costituiva l'ambito principale di articolazione delle policy, rispetto alle quali successivamente avveniva lo scambio e la definizione con le associazioni di rappresentanza, il cui coinvolgimento era spostato più nel momento decisionale dell'organo politico di vertice, la Giunta.

L'unificazione ha poi portato alla costruzione di una prassi in un certo senso ibrida rispetto ai due modelli originari, le cui differenze tra l'altro vanno viste più che altro come due diverse modalità di declinare un medesimo modello di intervento della Camera in termini di qualità e tipologia di servizi e policy erogate alle imprese. Ad esempio, nei cinque anni di unificazione, anche per spinta di alcune componenti del mondo associativo e della presidenza, è stato perseguito il tentativo di dare maggiore protagonismo al Consiglio camerale e quindi alla matrice associativa creando dei luoghi della partecipazione attraverso le Commissioni tematiche, con un rapporto stretto di co-progettazione dei consiglieri con i quadri-funzionari dei diversi Uffici che presiedono alle policy tematiche. Questo allo scopo di coinvolgere la dirigenza politico-associativa già nel momento di progettazione (ex-ante), ma all'interno di ambiti istituzionali -le Commissioni- che sono parte degli organi rappresentativi.

“Subito dopo l'accorpamento ci si è messi a lavorare anche all'adozione dei nuovi atti, per esempio il nuovo statuto della Camera: è stata nominata una piccola commissione di consiglieri camerale che ci hanno lavorato, ovviamente con il contributo della Segreteria Generale. Da questa riflessione sullo statuto è emerso che sarebbe stato importante far nascere delle Commissioni Consiliari Tematiche. All'esito di questo lavoro il Consiglio si è articolato in alcune Commissioni, in totale sono 5-6 ma una novità interessante è stata istituire per la prima volta una Commissione dedicata al tema dell'economia civile e dell'impresa sociale, che è la Commissione che ha fatto poi tutto il lavoro sul Terzo Settore e il welfare” (Dirigente Promozione Economica).

Dunque un modello “ibrido” nel senso del tentativo di contemperare un ruolo forte della struttura dirigenziale e funzionale attraverso l'articolazione degli Uffici, con un maggiore protagonismo dei quadri associativi delegati dalle organizzazioni di rappresentanza al governo della Camera e della Giunta. La promozione delle commissioni come momento di co-progettazione tra corpo dei funzionari e associazioni, non è stata l'unica innovazione. In realtà anche la creazione di un organigramma centrato sugli Uffici, ha portato ad una razionalizzazione che secondo una parte degli intervistati ha potenziato le capacità operative nonostante la riduzione già in atto del personale, consentendo maggiore elasticità nella gestione dei ruoli.

Passando all'operatività, come viene valutata la linea strategica che è stata perseguita dalla camera unificata in questi cinque anni? Da questo punto di vista, le valutazioni prevalenti sia all'esterno che all'interno della CCIAA sono diverse. Da tutti viene riconosciuto il *mantenimento sostanziale della matrice territoriale* intesa come attenzione capillare alla

complessità del tessuto produttivo e istituzionale dei due territori, e soprattutto il riconoscimento di una attenzione al mantenimento di equilibrio e garanzia nel distribuire gli interventi su tutti e due i territori di Como e Lecco. Le diversità di composizione produttiva dei due territori sono state sottolineate da tutti, ma non sono tali da costituire una vera e propria debolezza che possa aver ostacolato il processo unitario. Anzi da questo punto di vista l'unificazione è stata vista pressoché dalla totalità degli intervistati come un'occasione per potenziare il valore unitario dei fattori comuni, come il Brand del Lago di Como ad esempio, sottolineando le potenzialità di rafforzamento dell'azione. Naturalmente anche in questo campo non mancano le differenze di visione. Per alcuni, l'attenzione della Camera al mantenimento di un equilibrio, affrontando tutti i temi importanti, ma "senza sceglierne alcuni su cui insistere e concentrare le risorse", ha rappresentato una risorsa iniziale, ma ci si chiede se oggi non sia divenuto un elemento da superare, una criticità potenziale, sostenendo invece la necessità di portare la Camera a individuare alcuni grandi progetti simbolici che diano una identità.

"Quella fase bisogna superarla, assolutamente sì, c'è bisogno di superare, di individuare dei progetti che diano un'identità alla Camera e che vengano sviluppati. la Camera di Commercio, ad oggi, ha affrontato tutti i temi più importanti e centrali ma, come dicevo prima, senza sceglierne alcuni su cui insistere in modo particolare e concentrare le risorse o utilizzare quelle risorse oggi importanti di oltre 20 milioni che ha a disposizione" (autonomia funzionale eventi)

Anche un secondo tema di posizionamento strategico rappresenta secondo alcuni, una potenziale criticità, e riguarda la visione che la Camera di Commercio ha del suo ruolo di autonomia funzionale tra un approccio allargato di istituzione regista territoriale e invece la focalizzazione e rafforzamento della sua missione di istituzione economica a servizio delle imprese: parte degli intervistati sostiene questa seconda priorità, suggerendo che "non si debba pensare che la Camera di Commercio sia come una amministrazione provinciale che invece ha una rappresentanza più larga" e quindi restringendo ad esempio l'ambito tematico del Tavolo della competitività alle materie economiche e non infrastrutturali. C'è però un punto sul quale gli intervistati sia interni che esterni concordano: nonostante la complessità di avere a che fare con due capoluoghi di provincia e due province, la Camera ha esteso la rete di relazione con le istituzioni territoriali (comuni e province) e reso ancora più organica la connessione delle progettualità e dei bandi camerali rispetto alle policy industriali di Regione Lombardia. Dall'interno emergono infine valutazioni che in alcuni settori sottolineano più gli aspetti di continuità rispetto alle attività e al know-how delle due camere originarie semplicemente estesi al complesso dei due territori (ad esempio nel campo della promozione o dell'internazionalizzazione), mentre in altri settori si sottolineano maggiormente gli aspetti di cambiamento. Pur entrando nel merito delle diverse policy nei paragrafi successivi, ad esempio nell'area di lavoro formazione e mercato del lavoro, sostenibilità, innovazione, paiono più distinguibili gli elementi di innovazione nelle azioni e nella rete degli stakeholders. Una novità di rilievo è l'inclusione del mondo dell'impresa sociale nel raggio d'azione camerale come attore pienamente parte della constituency camerale; l'estensione dell'attenzione nelle policy formative dalla scuola al lavoro e al welfare.

I servizi istituzionali

La parte probabilmente più cospicua delle attività delle Camere di Commercio, consiste nell'erogare servizi istituzionali alle imprese definiti per legge non richiesti dalle imprese, e su tutta questa componente la grande sfida dell'unificazione è stata la loro uniformazione rispetto alle prassi peculiari delle due camere di provenienza. Soprattutto il primo risultato è stato di non tagliare alcun servizio sul territorio visto che ciascuna Camera li erogava tutti. In modo particolare è stata data attenzione a non chiudere gli sportelli decentrati e in presenza, per mantenere standard di capillarità e vicinanza anche rispetto a tutte quelle fasce di utenti che esprimono bisogni non completamente telematizzabili. E va detto che anche i dati dell'indagine IPSOS confermano la capacità di mantenere questa capillarità, continuità e qualità. Aspetto riconosciuto all'unanimità anche dagli stakeholders intervistati. In ciò ha aiutato il fatto che le Camere sono state precursori della digitalizzazione nei processi interni e in modo particolare proprio nei servizi istituzionali, anche investendo nel rinnovo delle macchine e nella formazione del personale.

Queste capacità sono evidenti sul principale dei servizi istituzionali, il Registro delle Imprese. Telematico dal 2001, il Registro Imprese è lo strumento principale della pubblicità legale delle imprese avendo quindi valenza costitutiva. Le attività del Registro attestano un'alta efficienza con 36.921 domande presentate nel 2022 e il 96 % delle pratiche evase entro i 5 giorni dalla presentazione con in media un tempo reale di evasione di 1,84 giorni, tanto che la velocità dei servizi rappresenta anche uno dei punti di forza nella reputazione della Camera tra le imprese. Semmai un tema per il registro imprese riguarda la sua percezione da parte delle imprese come un adempimento e non come una risorsa da interrogare. Il Registro è certamente la fonte più aggiornata sulla situazione delle imprese a disposizione di comuni e enti territoriali. Anche il Registro Imprese ha dovuto affrontare un processo di uniformazione delle procedure all'unificazione:

“Il Registro delle Imprese è stato unificato, noi partivamo bene perché è tendenzialmente uno dei servizi più omogenei da anni, a livello nazionale, c'erano delle differenze applicative, gli interlocutori sono i mediatori delle imprese, i commercialisti, i notai, quei soggetti che fanno gli atti per conto delle imprese, lei capisce che avere una prassi operativa per un medesimo atto, per un medesimo adempimento, operativa perché le norme sono norme a Como, a Lecco e a Varese, abbiamo dovuto guardare le virgole di differenza e abbiamo dovuto lavorare con gruppi di lavoro per garantire che nell'applicazione fossimo totalmente, giustamente, uniformi” (Segretario Generale CCIAA).

Successivamente si sono ricostituiti tre sportelli polifunzionali sul territorio, a Como, Lecco e Cantù con uno zoccolo duro di procedure comuni e una valenza di presidio territoriale. Le interviste mostrano il carico del lavoro di uniformazione procedurale e delle prassi organizzative che soprattutto il campo dei servizi più regolati ha dovuto gestire con lo scopo di verificare quale fosse la prassi di Como e di Lecco, trovare una omogeneità, una armonizzazione sulle quali per certi versi ancora oggi sta continuando il lavoro. Lo stesso può dirsi per l'unità “Regolazione e Tutela del Mercato”, altra articolazione importante per tutti gli aspetti di trasparenza e legalità: l'intervista interna conferma l'esigenza di formazione e omogeneizzazione delle prassi, in un servizio che tra l'altro si rivolge sia a cittadini che ad imprese, elaborando una mole di lavoro importante come 3.085 dispositivi rilasciati sulle carte tachigrafiche. Una proposta di sviluppo interessante emersa dalle interviste sui servizi amministrativi e da segnalare, riguarda la creazione di uno sportello telematico unico per tutti gli adempimenti amministrativi trasversale alle diverse aree dell'internazionalizzazione, promozione, alternanza scuola-lavoro, che raccolga le richieste delle imprese.

Le istituzioni territoriali: comuni capoluogo, provincia e montagna

Come è stata vissuta l'unificazione della Camera da parte delle istituzioni pubbliche locali? Nell'area vasta lariana convivono contesti molto diversi per composizione urbana, sociale e produttiva: le aree interne delle vallate montane con i loro problemi di spopolamento, il sistema turistico-costiero del Lago, le due città medie capoluogo Como e Lecco con una agenda simile, la Brianza con forte presenza di filiere manifatturiere e una struttura ad urbanizzazione diffusa in relazione di scambio molto forte con l'area metropolitana estesa di Milano. Partiamo dai due capoluoghi Lecco e Como, emblematiche della transizione che oggi molte città medie stanno vivendo. Seppur diverse per storia e dimensioni, Lecco e Como possono essere accomunate da processi di terziarizzazione avanzata che stanno trasformando la coesione delle città e definendo una traiettoria di sviluppo con elementi comuni a quella delle grandi città globali. Tutte e due le città sono alla ricerca di un nuovo equilibrio sostenibile. La coesione delle città medie caratterizzate da economie terziarie prevalentemente rivolte ai consumi dei residenti e qualità della vita diffusa, sembra incrinarsi. Oggi le due città pedemontane si interrogano su come costruire un nuovo equilibrio e provano a comporre una agenda urbana che abbia al centro l'innovazione tecnologica, l'industria scientifica e dei saperi e l'investimento in beni collettivi per governare le contraddizioni prodotte dal loro divenire città medie dei flussi. Per **Como** la turistizzazione dell'economia e del tessuto d'impresa cittadino è un fenomeno di lunga data, anche se gli anni più recenti hanno segnato un salto di qualità trainato dalla potenza attrattiva del brand internazionale del Lario e dal ruolo ormai egemone delle piattaforme digitali. Per alcuni il rischio della città è di avviarsi verso una traiettoria simile a quella di Venezia. E' evidente che a fianco degli aspetti positivi, questo modello sta producendo effetti di polarizzazione sociale tipici delle economie della rendita, come l'esplosione dei prezzi sul mercato immobiliare, la crescita di una imprenditorialità meno propensa all'investimento sul territorio, la congestione da overtourism con il conseguente sovraccarico e stress anche sulle infrastrutture dei servizi urbani, nonostante la destagionalizzazione. **Lecco** sta divenendo anche una piccola città universitaria data la crescita di attrattività del polo Politecnico, ormai giunto ad una popolazione di oltre 2000 studenti, nella grande maggioranza esterni e con una quota non indifferente di studenti internazionali (circa 500). Una popolazione che però fatica a trovare accoglienza l'effetto di spiazzamento prodotto dallo spostamento verso l'affitto breve turistico avvenuto durante la pandemia. Va detto che tutte e due le città esprimono fondamentalmente due tipologie di bisogni per quanto riguarda investimenti in beni collettivi e infrastrutture per poter governare i processi le trasformazioni descritte: da un lato, una serie di interventi di ammodernamento di infrastrutture puntuali; dall'altro lato, l'esigenza di una partnership delle autonomie funzionali nella costruzione di una visione e una programmazione della rete integrata di nuovi servizi urbani (smart city). Lecco ad esempio anche in previsione dell'appuntamento delle Olimpiadi invernali del 2026, ha una agenda centrata sul tema delle infrastrutture con il quarto ponte, il potenziamento dell'attraversamento e le connessioni ferroviarie oltre che stradali con Bergamo, le CER e i temi ambientali.

Lecco dal 2020 ha attivato partnership con Camera sul tema del turismo, partecipando alla Fondazione di Lario Fiere, sulle policy riguardanti l'imprenditoria giovanile e le startup e sull'università tramite la mediazione di UniverLecco. Su tutti questi campi la valutazione è di un'ottima collaborazione, mentre emergono alcune valutazioni critiche sulla capacità del Tavolo della Competitività lecchese di produrre un efficace confronto, per ridotta frequenza delle riunioni e l'assenza di un meccanismo automatico di convocazione. In realtà la questione

va oltre lo specifico del Tavolo lecchese, e riguarda la crisi dei luoghi di mediazioni e di dialogo intermedi derivante anche dalla crisi delle province, con la difficoltà anche delle città di trovare ambiti di dialogo con il resto del territorio. Le difficoltà della Camera nell'implementare un tavolo efficace derivano da un generale indebolimento dei luoghi intermedi.

“Le Province stesse sono state svuotate di funzioni e quello che si paventava e che poi effettivamente, secondo me, è accaduto è che questi centri di scambio, di discussione sovracomunali sono davvero venuti meno per competenza: inoltre anche la Camera non ha più questo gran budget per fare progettazione, per buttare avanti delle idee o per fare precipitare in progetti talune visioni che poi nel medio periodo possono anche declinarsi a vantaggio del territorio. Il tavolo che poteva essere l'elemento qualitativo di compensazione è essenzialmente volontaristico, però avrebbe richiesto un ingaggio, in termini di motivazione, importante cosa che, a mio avviso mi permetto di dire, ancora non si è verificato” (Comune di Lecco)

La Camera di Commercio così dovrebbe posizionarsi in rete con altri soggetti e convogliare le risorse in pochi progetti capaci di impatto, su Lecco in cooperazione con le altre reti intermedie che sembrano invece tenere come la Fondazione di Comunità, UniverLecco e il mondo del Terzo Settore che nella città manzoniana svolge un ruolo importante e in crescita. Con quale ruolo precisamente? Soprattutto quello di lobby intelligente per accompagnare i processi:

“Su questi, il ruolo della Camera è quello, come si diceva prima, di lobby intelligente di accompagnare il processo. Mentre, invece, potrebbe essere utilissimo il tema delle energie rinnovabili e, quindi, delle nuove fonti energetiche quindi, far precipitare qui il tema dell'utilizzo o riutilizzo di alcuni materiali, penso al ciclo anche dei rifiuti come materia prima o seconda. Per me questo è un tema che Camera di Commercio deve attenzionare: i temi ambientali ed energetici sono centrali. Poi, azioni un po' pilota sulla viabilità, guardando l'asse Lecco-Milano. E' fondamentale insistere anche su ipotesi diverse; una volta si parlava di metro leggera, si parlava di sistemi pubblici, che magari oggi possono essere pubblici ma non necessariamente collettivi, per favorire la mobilità e, quindi, questo è da approfondire però sicuramente le prime cose sono la parte ambientale e la parte energetica (Comune di Lecco).

La città di Como presenta una agenda per molti versi simile, ha una valutazione molto buona della cooperazione con Camera di Commercio e ha costruito reti di collaborazione in Fondazione Volta, Villa Erba, confronti sugli Emblematici di Cariplo, per quanto riguarda il comparto della cultura e della riapertura dei musei cittadini per cercare di qualificare anche l'offerta turistica della città, oltre che sulle politiche di orientamento e riqualificazione del lavoro. Anche sul progetto di riqualificazione della grande area dismessa della ex-Ticosa il comune guarderebbe bene ad una collaborazione, per tutti gli aspetti relativi all'energia. Anche per Como, sebbene in termini più sfumati, i tavoli appaiono un po' in difficoltà quanto alla capacità di trovare fattori di coordinamento:

“Devo dire che questa tipologia di tavoli a volte possono risultare fragili per via del fatto che possano essere dei legittimi interessi confliggenti di alcuni dei componenti. Per esempio, su un finanziamento importante quale quello della Fondazione Cariplo la Provincia, che è un importante ente che partecipa al tavolo, aveva un interesse totalmente confligente con quello dell'Amministrazione comunale quindi, in questo caso, non era semplice che la Camera di Commercio potesse ottenere un elemento di condivisione aggregativo per il semplice fatto che i due soggetti componenti il tavolo avevano interessi: in quel caso il tavolo non è servito ma sono certo che in futuro continuerà” (Comune di Como).

Un aspetto molto interessante e sul quale potrebbe prodursi un coinvolgimento di Camera di Commercio riguarda la collaborazione diretta delle due città riguardo all'iniziativa del *Como Lake Master Games 2027*, evento sportivo internazionale che unirà le due città. Una rete tra città medie che fa il paio all'elemento comune dell'essere città del lago e quindi che condividono molte delle questioni di agenda che esso pone.

“Como e Lecco distano pochi chilometri e condividono buona parte dei temi. Per quanto riguarda la politica, io con il Sindaco di Lecco ho confronti frequentissimi. L'ultima iniziativa che abbiamo sviluppato, insieme con Regione Lombardia, per esempio, è stata la Como Lake Master Games 2027, di un'importanza fondamentale. Ma ci sono eventi che interessano la totalità del lago e che non possono che coinvolgere entrambi, ma il bello è che continuiamo a collaborare come se fossimo ancora lo stesso territorio, quindi c'è continuità, ci sono necessità comuni per essere connesse. Quello che posso dire è che la Camera di Commercio unificata tra le due è stata una scelta conveniente per poter condividere i problemi di uno stesso territorio” (Comune di Como).

La Provincia di Lecco è l'altro principale attore istituzionale coinvolto nella ricerca. La valutazione dell'attuale gruppo dirigente è molto positiva riguardo alle collaborazioni con la CCIAA unificata. La provincia è stato l'ente intermedio che più ha sofferto la riduzione di ruolo e legittimazione istituzionale e vede in Camera di Commercio un potenziale attore che potrebbe riempire in forme diverse il vuoto di mediazione e luoghi intermedi di cui si è già accennato. Uno dei temi più importanti riguarda la promozione territoriale, partendo dal brand del Lago di Como: per provincia è fondamentale l'ambito della Cabina di Regia per la promozione turistica e culturale del lago, a riguardo della quale il ruolo di Camera di Commercio è strategico per coordinare i diversi enti, le due province e i due comuni capoluogo, e agire sui temi dei servizi infrastrutturali, dalla viabilità alla navigazione lacustre. L'esplosione dei flussi turistici sta cambiando l'agenda delle istituzioni territoriali dall'enfasi sulla promozione all'enfasi sul governo di un fenomeno che è esploso:

“Le attività di collaborazione sono molteplici: noi abbiamo una grande necessità del coordinamento da parte della Camera di Commercio, anche perché alcuni ruoli per le Province sono stati svuotati per cui il supporto e l'asset della Camera di Commercio è diventato ancora più importante. Penso alla promozione territoriale: è stata creata questa cabina di regia per la promozione turistica e culturale del Lago di Como che è presieduta dalla Camera di Commercio dove sono presenti anche i due comuni capoluogo e le due Province. Se pensiamo al cambiamento che ha avuto il turismo sul nostro territorio, la cabina di regia in questo momento diventa ancora più significativa per delineare strategie future perché sappiamo che ormai le percentuali di flussi turistici sono aumentati in modo deciso sul nostro territorio per cui, adesso, forse non è più promuovere il territorio ma riuscire a gestire i flussi turistici. Quello che ci aspettiamo dalla Camera di Commercio è che ci aiuti a promuovere e a gestire quello che è il marchio Lago di Como e per la qual cosa abbiamo bisogno di poter lavorare insieme nelle due province” (Provincia di Lecco).

Il ruolo di CCIAA dovrebbe quindi esplicarsi nel lavoro di coordinamento tra albergatori, navigazione, gestione delle attività ricettive e soprattutto portare l'attenzione delle comunità sull'impatto in termini di svuotamento di residenzialità dei paesi con una inferiore offerta di servizi ai cittadini che abitano il territorio, rischi di calo demografico, ecc. Oggi provincia di Lecco collabora con la Camera nell'ambito dei progetti strategici di alleanza sull'area vasta come il progetto SEAV con Anci Lombardia e Camera di Commercio ha fatto da agenzia di accompagnamento alla progettazione anche sulla partecipazione al bando AREST per la mobilità integrata sul lago attraverso i due uffici dei progetti strategici e della sostenibilità. Altro tema fondamentale segnalato dalla provincia come campo d'azione strategico per la CCIAA è il tema delle infrastrutture connesso all'appuntamento olimpico, soprattutto

ragionando di mobilità integrata tra Lecco, gli aeroporti di Malpensa e Orio al Serio e le diverse reti che possono veicolare i flussi sul territorio, sul lago e verso la Valtellina:

“Considerando anche l’Autorità di Bacino, etc., dovremmo fare un importante lavoro in merito alla mobilità del nostro territorio, perché se pensiamo su Area Vasta, a livello infrastrutturale dobbiamo ragionare in funzione del lago. Quindi, c’è da fare davvero un lavoro in termini di mobilità integrata in vista, anche, delle Olimpiadi Milano-Cortina per le quali il nostro territorio diventerà davvero un asset di riferimento perché, se pensiamo che gli aeroporti principalmente interessati saranno Malpensa e Bergamo e gli eventi sportivi saranno fra Milano e la provincia di Sondrio, dobbiamo saper cogliere l’opportunità che ci dà questo evento, con tutte le opere infrastrutturali che sono state anche finanziate con la Legge Olimpica. Quindi navigazione, le strutture viarie, treni, per fornire dei sistemi di collegamento con il nostro territorio, sia dalle autostrade che dagli aeroporti, e non solo per i turisti che arriveranno ma, anche e soprattutto, per le aziende del nostro territorio” (Provincia di Lecco)

Su questo piano lo sviluppo del ruolo di regista di governance di Camera viene visto soprattutto nella facilitazione di partnership tra pubblico e privato e ad esempio nel coordinare il ruolo delle associazioni di categoria, soprattutto sulle policy di orientamento scolastico. Gli stessi Tavoli di concertazione per l’ente pubblico dovrebbero assumere una torsione soprattutto tematica per riuscire a dare efficacia alla loro azione.

I progetti strategici e le reti della governance territoriale

Uno degli aspetti di maggiore riorganizzazione prodotti dall’unificazione riguarda la creazione dell’Ufficio Progetti Strategici designato a “seguire in maniera specifica l’attività di progettazione e di costruzione di relazioni con il territorio”, sia a livello locale che transfrontaliero con uno spazio di posizione orientato all’intera Regione Insubrica tra Como, Varese e Canton Ticino, vista l’attrattività esercitata dal mercato svizzero su lavoratori e imprese comaschi. L’Ufficio rappresenta una sorta di intelligenza trasversale disegnata per collaborare con gli altri uffici, attraverso il rapporto speciale con l’Ufficio Studi. Tra le attività gestite dall’ufficio sono i due *Tavoli della competitività*, costituiti dai principali attori associativi, autonomie funzionali, principali istituzioni, rappresentanti politici in regione e Parlamento, il tavolo storico comasco creato nel 2009 e che ha ripreso le attività nel corso del 2019 e l’omologo tavolo sul lecchese, che ha avuto una lunga gestazione per radicare una forma di governance a cui gli attori territoriali non erano abituati. La prima decisione dell’Ufficio, in accordo con la Presidenza, è stata di riprodurre due tavoli per costruire un ascolto territoriale. Questo anche perché fatta eccezione per l’Autorità di Bacino del Lario e dei Laghi Minori e per l’Agenzia del Trasporto Pubblico Locale, oltre a Camera di Commercio tutte le altre agenzie e istituzioni hanno perimetri diversi dall’area vasta lariana. Se nel caso di Como tutte le interviste testimoniano di un organismo che ha svolto un ruolo importante fino alla fase dell’unificazione e oggi viene descritto come “appannato”, l’impianto del Tavolo nel contesto lecchese si è rivelato ad oggi più problematico. D’altronde i due territori hanno tradizioni e modelli storici di governance che hanno seguito logiche peculiari, e questa eredità è una variabile ancora oggi rilevante per capire la capacità di efficacia di alcune reti istituzionali create con l’unificazione. C’è un aspetto di *path dependency*, di dipendenza dal sentiero, di cui tenere conto nel valutare funzionamento ed esiti dei “tavoli” territoriali attivati nei cinque anni della Camera lariana. Le interviste mostrano come una stessa policy istituzionale (il modello dei Tavoli) calata in due contesti caratterizzati da differenti modi di regolazione, possa produrre esiti diversi. A Como la tradizione di regolazione per tavoli larghi

è diversa rispetto al permanere di un assetto caratterizzato dalla forza delle associazioni e di una pluralità di tavoli come nel lecchese. A Lecco il modello della Camera locale prevedeva minore enfasi sui Tavoli di concertazione allargata, forse anche come esito di una leadership camerale molto forte. Diverso il modello di governance territoriale comasco, orientato invece a dare più rilevanza a momenti di coordinamento e definizione dell'agenda allargati e comprendenti l'insieme delle rappresentanze e delle istituzioni locali e dei rappresentanti politici del territorio in Regione e al Parlamento nazionale.

“Su Lecco sono molti i fondi legati anche alle Olimpiadi Invernali. Le Olimpiadi Invernali in post-pandemia hanno portato su Lecco molte di queste iniziative e noi ne abbiamo parlato al tavolo, perché chiaramente sono iniziative che riguardano tutto il territorio, tutti i soggetti, però abbiamo fatto più fatica, proprio perché c'erano consuetudini diverse”. E' un bel passo avanti che ancora dobbiamo costruire” (CCIAA).

La Camera ha giocato il ruolo di coordinatrice e promotrice dei tavoli, eroga risorse per avviare progetti, definisce l'agenda su proposta degli attori partecipanti attraverso un lavoro di segreteria e di incontri bilaterali tra il Presidente della CCIAA e i proponenti il tema, per poi arrivare con proposte condivise all'incontro plenario vero e proprio. Le tematiche affrontate sono state di tre tipi: le infrastrutture con lo storico progetto della variante “Tremezzina” e nel 2023 il secondo lotto della tangenziale di Como, il turismo con uno studio sul posizionamento del sistema lariano, e infine il bando degli Emblematici Maggiori di Fondazione Cariplo che nel 2024 coinvolgerà la provincia di Como e l'anno successivo quella di Lecco.

Sulle infrastrutture è molto importante da rimarcare anche il ruolo di regia che Camera di Commercio sta esercitando sulla questione del bando PNRR per l'elettrificazione della linea Lecco-Como, che in realtà rappresenta una infrastruttura che interesserà positivamente tutta la Brianza comasca e lecchese per consentire di veicolare flussi di potenziali visitatori, di turismo sportivo e legato al wellness e anche per consentire una mobilità intermodale tra i centri urbani diffusi, le città-distretto come Cantù, i nodi aeroportuali di Malpensa e Orio al Serio attraverso le connessioni con Lecco e gli spostamenti verso la Svizzera. Connessa all'elettrificazione è infatti anche una arteria ciclopedonale di grande interesse turistico. Camera di Commercio ha informato, coordinato, e ora attivato portandoli al confronto con RFI i sindaci dell'intera area, realizzando un vero e proprio processo di mobilitazione della coscienza di luogo rispetto al tema delle infrastrutture, svolgendo una funzione di “supplenza” rispetto alle difficoltà della componente politica di coordinarsi:

“Il merito va alla Camera che ha lavorato sia con i suoi funzionari bravissimi, mettendoci anche un po' del nostro. Un'altra cosa, secondo me, fondamentale, riguarda i trasporti. Noi in Brianza abbiamo un treno Como-Lecco che è dell'età della pietra e non interessava a nessuno, fino a che il PNRR ha consentito di mettere del denaro in circolo per sistemare finalmente l'elettrificazione della Como-Lecco. Per noi della Brianza è vita avere una metropolitana leggera, che faccia da collegamento tra Como e Lecco, passando per tutta la Brianza, Rogeno, Molteno, Erba. Dietro a tutto questo c'è una via ciclopedonale che colleghi Como e Lecco. Abbiamo messo in rete i sindaci che saranno toccati dall'elettrificazione della Como-Lecco, come Camera. Tra l'altro, abbiamo anche sviluppato un secondo incontro, un tavolo di lavoro in merito anche a quello che c'è intorno al binario, vuol dire sistemazione delle case coloniche, messa a posto delle strade, dei parcheggi, creazione di sovrappassi. Stiamo parlando con RFI, abbiamo un incontro, in occasione del quale ci daranno delle notizie che servano per fare anche questo progetto extra binario; la Camera ha messo del denaro per un professionista che segue i lavori” (Consigliere CCIAA).

Altre progettualità perseguite hanno visto la Camera di Commercio in partnership con Anci Lombardia nell'accompagnare i comuni, soprattutto quelli più piccoli, nella progettazione per l'accesso ai bandi di PNRR. Camera di Commercio si è attivata spontaneamente e da subito nel 2021 per agevolare tutti gli attori territoriali con Anci, l'Unione dei comuni della Lombardia e le due province per costituire un gruppo di lavoro che ha fatto da segreteria tecnica coordinata dall'Ufficio Progetti Strategici, accompagnando sull'Avviso Borghi, sui progetti AREST, e nel 2024 con la creazione da parte di Unioncamere Lombardia di un portale in cui far confluire l'informazione sulle opportunità relative a bandi. Camera di Commercio ha giocato un ruolo significativo soprattutto per i bandi PNRR innovativi, mentre per i bandi che hanno finanziato esigenze dei comuni di recupero di infrastrutture già decisi il ruolo è stato minore. Un progetto interessante nel quale la CCIAA ha agito come agenzia di sviluppo territoriale non solo accompagnando la progettazione ma attraverso azioni di formazione all'imprenditorialità, corsi sul turismo, digitalizzazione, ecc. e ha visto la collaborazione con le CM nell'area della Valle d'Intelvi con tre piccoli comuni dell'area:

“In queste iniziative noi abbiamo giocato una parte maggiore perché non erano scontate in sostanza; quando prima le parlavo del cosiddetto avviso Bando Borghi, questa è stata una novità. Noi ci siamo buttati con forza perché abbiamo detto ma se questi borghi si stanno spopolando come fanno a fare un progetto che vale milioni di Euro? Abbiamo poi aiutato tre comuni della Val d'Intelvi che hanno ottenuto un finanziamento di 2 milioni e mezzo, poi nella seconda fase è lì che abbiamo lavorato con più decisione. Lo Stato ha messo a disposizione altre risorse per le imprese localizzate in quei paesi. Siamo intervenuti con corsi di formazione per la nuova impresa, corsi di accompagnamento per la parte turistica, corsi di accompagnamento per la parte di digitalizzazione, cioè, avendo tanti uffici che fanno tante cose, abbiamo potuto mettere a disposizione di questi territori queste nostre competenze e devo dire che, dove abbiamo trovato borghi disposti a collaborare con noi, perché non tutti l'hanno fatto, i risultati sono stati buoni, su questo siamo contenti” (Ufficio Progetti Strategici).

Le reti dell'innovazione

Sul piano della produzione e allocazione di servizi all'innovazione, le Camere di Commercio svolgono due attività fondamentali: da un lato, attività di accompagnamento/orientamento e di informazione verso le imprese per far loro conoscere le opportunità delle strutture di ricerca e del mercato dei servizi di consulenza, visto che la Camera non eroga direttamente consulenze; dall'altro lato, l'attività di erogazione di finanziamenti per sostenere l'attivazione e l'eventuale acquisto di servizi sul mercato. Dunque in termini di beni collettivi per la competitività, una attività che unisce il campo della formazione e del trasferimento tecnologico, sia sul piano della R&S che su quello della servitizzazione dell'impresa. Sul piano dei contenuti, la strategia portata avanti dalla Camera lariana nei cinque anni alle spalle ha puntato molto sul rapporto stretto tra innovazione tecnologica e dei saperi (soprattutto riguardanti la digitalizzazione) e temi della sostenibilità. All'indomani della fusione, viene creato un nuovo ufficio, l'Ufficio Innovazione e Digitalizzazione che in parte eredita l'esperienza dei Punti Impresa Digitali, nati con “Impresa 4.0”, ma progressivamente ne estende l'azione anche ai temi della transizione ecologica oltre che tecnologica, portando così ad una collaborazione con l'Ufficio Ambiente e Sostenibilità, per offrire alle imprese un accompagnamento in grado di promuovere una visione dell'innovazione più sistemica. La creazione di un Ufficio unico per i due territori, pone da subito la questione di unificare i diversi network di relazioni territoriali, comprendendo oltre

alle rappresentanze e alle imprese di Como e Lecco, anche le diverse autonomie funzionali che a vario titolo si occupano di innovazione, dal Politecnico di Lecco all'Università Insubria, il Digital Innovation Hub di ComoNext e il network lecchese di API-Tech, solo per citare i più visibili. Il target d'azione viene da subito individuato nel campo delle piccole e medie imprese, includendo anche le imprese medio-grandi soprattutto nella misura in cui svolgono il ruolo di leader di filiere di fornitura.

L'approccio all'innovazione scelto fin dall'avvio è stato di tipo *relazionale*, centrato su dinamiche di apertura tra attori capaci di condividere progetti e informazioni, sulla costruzione della loro capacità di parlarsi, cooperare, costruire visioni e proposte trasversali, rompendo quindi l'idea di un carattere soprattutto tecnologico (a silos verticali) del processo di trasferimento tecnologico e di abilitazione delle imprese all'innovazione. La struttura camerale si posiziona così come nodo motore di un sistema di relazioni aperto, di condivisione di informazioni e pratiche sia in senso verticale verso le reti nazionali (PID, e Consorzio Nazionale per l'Innovazione) utilizzate come ponte per sviluppare reti lunghe di collaborazione, sia a livello territoriale costruendo team di lavoro orientati ai progetti, con reti di collaborazione e co-progettazione aperte all'esterno con ComoNext, i laboratori del CNR, oppure servizi professionali. L'esito delle attività di innovazione disegna così un vero e proprio campo organizzativo, una *piattaforma dell'innovazione* intessuta da legami organizzativi che unisce i contesti istituzionali delle autonomie funzionali (CCIAA, ComoNext, Università, ecc.) con le imprese, veicolando risorse come saperi, informazioni, sostegni. L'Ufficio Innovazione diventa parte di un sistema i cui confini si allargano a comprendere l'insieme delle relazioni operative e dei soggetti coinvolti che si contaminano a vicenda definendo insieme soluzioni e progetti.

L'importanza dell'azione istituzionale per costruire una piattaforma dell'innovazione, lo troviamo rispecchiato nelle interviste ad un piccolo campione di aziende, da cui si evince l'importanza che ricopre per la capacità dell'impresa di affrontare le crisi, l'inserimento della stessa al centro di network per garantirsi l'accesso a risorse informative, formative, di partecipazione a progetti innovativi:

“Per noi la nostra svolta è stata nel 2000 quando io sono entrato in Confartigianato. Ho cominciato a frequentare le Fiere, a dire basta essere subfornitore perché diventi schiavo, a farmi una formazione più specifica, a conoscere gli altri e a farmi delle relazioni, e questo ha cambiato un po' il corso dell'azienda. Prima eravamo i classici subfornitori in balia di pochi clienti che ti manipolavano e gestivano come volevano. Posso solo dire grazie della scelta di esserci aperti all'esterno, nessuno oggi può sostenere di stare bene nel suo piccolo. Dopo CCIAA ha fatto dei bandi per l'internazionalizzazione o per il digitale: ma devi essere bravo tu a dire ok lo sfruttiamo” (PMI meccanica).

Tuttavia dalle interviste apprendiamo anche che la costruzione di una piattaforma comune non solo è opera faticosa, ma tutt'oggi è un cantiere aperto: occorre connettere pratiche e routine culturali abituate a divisioni territoriali, alla cultura dell'impresa familiare che “fa da sé”. Le attività si sviluppano così per tentativi ed errori, provando a profilare il ruolo complementare di ciascuna struttura, trovando le connessioni tra le diverse identità e mission, promuovendo ad esempio, eventi che non si svolgono nella sede camerale ma direttamente nelle sedi dei partners sul territorio. Una attività paziente che sta iniziando a dare i suoi risultati con il costituirsi di una consapevolezza tra i partecipanti alle reti progettuali di essere coinvolti in una piattaforma comune.

In un bilancio degli esiti positivi generati dalle attività della Camera, emerge il rafforzamento del ruolo della Camera come primo punto di ingresso della domanda di

informazione delle imprese riguardo alle opportunità per i propri bisogni di innovazione. Soprattutto in riferimento alle piccole e micro-imprese, spesso l'incertezza maggiore dell'imprenditore è nel mettere a fuoco quale sia il proprio bisogno e la possibile risposta, con una esigenza di primo orientamento che la Camera può svolgere in triangolazione con associazioni di rappresentanza, gli hub sul territorio, il tessuto degli studi professionali. Una funzione di ascolto e accompagnamento che oggi sul piano delle risorse interne sta sperimentando un certo sovraccarico e difficoltà ad evadere l'incremento delle richieste da parte delle imprese, per il numero ridotto di personale stabilmente dedicato a questa funzione.

Uno degli aspetti più interessanti emersi riguarda il cambiamento prodottosi nell'ultimo quinquennio nelle caratteristiche della domanda di innovazione da parte delle imprese. Se fino a 5-6 anni fa le imprese chiedevano principalmente quali e quante risorse fossero disponibili per coprire il costo degli investimenti, oggi le aziende sembrano dare più importanza alla ricerca di competenze e soluzioni per rispondere a bisogni di cambiamento. Mentre nella fase precedente gli investimenti erano tradizionalmente e quasi esclusivamente in "macchine" e soprattutto i saperi terziari non interessavano perché acquistabili in forma elementare con l'acquisto della macchina utensile o del computer, al contrario molti bandi erano centrati proprio sul sostegno alla terziarizzazione dell'impresa e rimanevano inevasi perché l'imprenditore quasi "riteneva che quel determinato servizio fosse una cosa troppo importante per la sua azienda, una innovazione inarrivabile e chiedevano macchinari per il loro processo produttivo", oggi si registra una domanda più consapevole su AI, Cyber Security, tecnologie IoT, servizi. La domanda oggi segue i trend in crescita, soprattutto tra le piccole imprese "sta crescendo il bisogno di capire che cos'è l'AI, per capire a cosa serve a loro, dove la possano utilmente applicare all'interno dei loro processi. Chiedono insomma che le si aiuti a capire e ad analizzare i loro bisogni per consentire di adattare ed appropriarsi delle innovazioni tecnologiche".

Qual è però l'utilizzo che il tessuto delle PMI di filiera fa dell'innovazione tecnologica? Qualche elemento lo si può rintracciare nelle interviste. Guardando al manifatturiero, le tecnologie fino all'AI vengono concepite e applicate come strumenti per riorganizzare in modo più *lean* il processo produttivo, nonché efficientare il rapporto tra amministrazione e produzione *eliminando le ridondanze*: in sintesi per trasformare la struttura organizzativa dell'impresa. Anche la piccola impresa è arrivata senza troppo programmare ma per apprendimenti *on the job* alla *lean-firm*: la fabbrica diventa "tesa" e snella, la capacità di organizzare i flussi informativi in tempo reale attraverso la digitalizzazione e omogeneizzazione dei programmi gestionali diventa centrale, migliorando l'automazione e efficientando il funzionamento delle macchine. Un utilizzo per diventare più competitivi, affinare la qualità tecnica, automatizzando il funzionamento complessivo: una evoluzione in linea con quel salto *dal semplice acquisto delle macchine all'evoluzione organizzativa dell'impresa* e all'avvio di una sua terziarizzazione per quanto moderata. C'è un aspetto interessante che emerge dalle interviste come una criticità di sistema che andrebbe approfondita ma merita attenzione. In primo luogo, gli investimenti e gli sforzi di trasformazione organizzativa della singola impresa, i guadagni in valore-uomo e efficienza, sembrerebbero frustrati dall'incertezza e dal conseguente dispendio di energie organizzative dovute al continuo cambiamento e peso delle normative: in pratica dal peso della "burocrazia", punto ci pare confermato anche dagli esiti della survey realizzata da IPSOS tra le imprese. Tuttavia c'è anche un secondo fattore contestuale che sembrerebbe ridurre l'efficacia delle innovazioni: un fattore riguardante l'incrinatura di alcuni vantaggi posizionali dell'organizzazione produttiva. In alcuni comparti si stanno registrando deterioramenti nella

qualità delle materie prime e nella qualità/capacità del tessuto di fornitura locale che eroga le lavorazioni di base, si sono rarefatti inoltre gli scambi di informazioni e le collaborazioni che prima costituivano importanti economie esterne per le PMI.

“Sul lato tecnologie è cambiato molto il processo: soprattutto sul lato dell’informatica noi negli ultimi dieci anni abbiamo fatto passi da gigante. Abbiamo un sistema gestionale che raggruppa tutte le diverse attività dell’azienda in una gestione unica che è omogenea, coerente e non ridondante. Ora abbiamo messo insieme tutto, e per noi avere delle informazioni in tempo reale è oro. E’ tutto molto più snello. Poi però succede che ti arriva la legge nuova e tutto quello che tu hai recuperato come tempo valore-uomo lo devi buttare poi per la burocrazia che non è assolutamente cambiata in questi anni. Comunque in produzione abbiamo migliorato l’efficienza e la gestione dei macchinari, che fanno cose ben diverse rispetto a venti-trent’anni fa. Quindi noi viviamo una difficoltà in produzione per sopperire a queste cose che poi vanno a vanificare gli investimenti fatti” (Impresa artigiana).

L’aspetto interessante è dunque che sembra essere *cresciuta la capacità di accedere e utilizzare le politiche, i bandi, le opportunità* offerte dalle reti e istituzioni di governance dell’innovazione sul territorio. Se nella fase precedente erano i funzionari camerale a dover “bussare” alle porte delle aziende per “far fare loro le domande per i contributi non riuscendo spesso a spendere le risorse a disposizione”, oggi sono le imprese ad attivarsi, mostrando probabilmente anche la *crescita di risorse di fiducia* verso l’istituzione.

La domanda di innovazione insomma sembra cresciuta in intensità ma anche in qualità. Un esito sul quale ha influito certo l’impatto della pandemia quando molte delle imprese a conduzione familiare hanno dovuto cercare per non morire e la trasformazione delle filiere e delle relazioni di fornitura e di credito, divenute molto più stringenti ed esigenti in termini di capacità di innovazione da parte delle PMI. Tuttavia, un ruolo importante lo ha giocato anche l’impatto delle attività di disseminazione da parte di tutto il sistema delle politiche nazionali e regionali, dei bandi camerale, dell’azione di adattamento territoriale protratta in un ciclo ormai almeno decennale da parte delle autonomie funzionali della ricerca, dell’innovazione come Politecnico, CNR, abituati ad interagire con l’impresa-medio-grande ma anche ComoNext, rispetto ad un tessuto di PMI abituato per lo più a “fare da solo”. Un processo di aggiustamento e di costruzione di una piattaforma di mutuo scambio realizzato creando anche un tavolo con le associazioni di categoria e promuovendo un network tra PID camerale e strutture di servizio associative con la funzione di cooperare per indirizzare l’impresa all’accesso alle risorse più utili. Un approccio basato da un lato sul promuovere grandi temi trasversali ai settori con iniziative sulla “digitalizzazione per tutti” e dall’altro lato sul promuovere innovazione attraverso la produzione di beni relazionali, servizi ed eventi di matching che hanno spinto i partecipanti a immaginare di cooperare. Un esempio interessante è “Noi protagonisti”, evento di matching realizzato a bordo di un battello con la compartecipazione di “Navigazione Laghi” in due edizioni, nell’ottobre 2022 e 2023, simbolicamente pensato per unire le imprese dei due territori, insieme a Politecnico, CNR, ComoNext. Altro esempio di format prodotto per generare network tra imprese e tra imprese e centri dell’innovazione è “Connessioni: non solo tecnologia”, realizzato all’interno di aziende ospitanti del territorio.

I nodi della piattaforma: le autonomie funzionali sul territorio

L’azione dei servizi di innovazione e trasferimento tecnologico della Camera si interfaccia con un capitale territoriale di reti e infrastrutture che innervano il territorio dell’area lariana.

Una dotazione di primo ordine: nel campo della ricerca, alta formazione e trasferimento tecnologico, due università, il campus Politecnico e del CNR a Lecco e Insubria a Como, quattro ITS di cui tre nel comasco e uno nel lecchese con previsione dell'avvio di altri due sulla logistica a Cantù e Lecco, Istituti tecnici di eccellenza, Laboratori Territoriali di sperimentazione e trasferimento tecnologico tra imprese, scuole, rappresentanze, CCIAA, un incubatore e parco di trasferimento scientifico come ComoNext, la rete dell'innovazione di APITECH che unisce imprese e ricercatori, il Distretto della riabilitazione nella Brianza lecchese, fino alle reti della rappresentazione e degli eventi come Lario Fiere e Villa Erba. E questo solo per citare le più note, perché ad esempio nel turismo anche un grande gruppo privato come Villa d'Este agisce sul territorio come autonomia funzionale che produce ed eroga un bene collettivo prezioso come l'alta formazione. Semmai il tema è capire quanto tutte queste capacità istituzionali del sistema territoriale dell'innovazione, siano effettivamente in grado di "trasferire" o meglio "condividere" e rendere quindi effettivamente accessibili le risorse di innovazione alle imprese. Se infatti queste infrastrutture (o politiche) sono situate su un territorio, ma non sviluppano con esso legami organici di trasferimento, il loro potenziale impatto in termini di rafforzamento della competitività del territorio ne risulta notevolmente indebolito. Come abbiamo appena raccontato, un ruolo importante e crescente nelle attività di innovazione della Camera unificata, lo giocano le università, i centri di ricerca, incubatori e laboratori, le Fondazioni di cui i due territori di Como e Lecco sono fortemente dotati. Tutte infrastrutture della conoscenza che a vario titolo e in misura diversa, hanno sperimentato un processo di radicamento, oggi svolgono un ruolo sempre più rilevante come autonomie funzionali dei saperi e dell'innovazione. Rappresentano un capitale collettivo territoriale che nel suo insieme, per le potenzialità che esprime, forse non è stato ancora adeguatamente raccontato in quanto componente ormai integrante della traiettoria di sviluppo territoriale e della composizione dei processi di governance socio-economica e delle classi dirigenti di Como e Lecco.

A Como, dopo la fine della presenza di Politecnico e Università degli Studi, la principale sede universitaria presente è l'Insubria, entità che oltre a fungere da attrattore di popolazione studentesca, è attiva in una serie partnership per quanto limitate al solo territorio comasco. Insubria partecipa al Tavolo della Competitività di Como e collabora con ComoNext e la Camera all'interno di alcuni contenitori progettuali. Il problema anche per l'ateneo comasco, rimane la fragilità di canali capaci di valorizzare e canalizzare la conoscenza prodotta nell'università per renderla disponibile e valorizzabile al territorio e ai sistemi d'impresa individuando le criticità: in sostanza non si è ancora completato il processo di integrazione nel tessuto sociale ed economico. Pur confermando questa impressione, le interviste mostrano che passi in avanti su questo fronte sono stati realizzati. Un esempio interessante che mostra anche il ruolo dell'università come autonomia funzionale produttrice di beni collettivi per la competitività, riguarda il progetto NODES, anche se limitato al solo territorio comasco, in connessione con tutto il quadrante Nord-Ovest e in Lombardia nelle province di Varese e Pavia. Un progetto di innovazione aperta che, rappresentando uno degli 11 ecosistemi dell'innovazione finanziati in Italia dal PNRR, utilizza lo strumento del contest con studenti e ricercatori, mettendo a disposizione la rete delle strutture universitarie e dei centri di innovazione dell'intero Nord Ovest per elaborare soluzioni innovative rispetto alla domanda di innovazione presentata dalle imprese che presentano domanda su un bando aperto. Insubria costituisce la struttura presente nel contesto di Como con orientamento alle imprese dei settori turismo e cultura: la Camera di Commercio unita è stata sponsor locale del progetto, costituendo con le associazioni la rete per disseminare l'informazione anche alle PMI diffuse.

L'Università diventa rete di disseminazione dell'informazione relativa ai bandi, ma soprattutto struttura di allocazione delle risorse finanziarie alle imprese con i bandi a cascata. In questa visione progettuale l'università incentiva la creazione di imprese innovative che fungano da strutture di trasferimento tecnologico attraverso reti collaborative di innovazione aperta e come agenzia di competenze e saperi per rispondere ai bisogni delle aziende:

“E' una linea che abbiamo messo in piedi già dal 2019 contattando le Camere di Commercio di Como-Lecco e di Varese allo scopo di provare a creare imprese sul territorio per rispondere al fabbisogno di innovazione. Noi siamo l'Università, facciamo ricerca, abbiamo le idee, dovete dirci quali sono i bisogni delle vostre imprese in modo che questo possa potenziare la ricerca collaborativa, l'impresa non ha la forza per fare ricerca in modo autonomo e l'università non ha un indirizzo tematico, noi siamo una Università generalista quindi facciamo un po' di tutto, deve essere chi ha bisogno che ci dice di cosa ha bisogno. L'altro aspetto è quello di creare nuove imprese, ovvero quello di fare open innovation, l'impresa ha un bisogno, l'università ha delle potenzialità, però la ricerca non si fa in collaborazione tra l'università e l'impresa ma si genera una nuova impresa che ha lo scopo, nel giro di un certo periodo di tempo, di dare un risultato che sia trasferibile” (Univ. Insubria).

Un modello sperimentato anche attraverso partnership camerale insieme con ComoNext, con il sostegno all'incubazione di una impresa creata da studenti e la creazione di alcuni dottorati industriali nel campo della ricerca di materiali nella filiera tessile. Riassumendo il modello appare la piattaforma collaborativa in cui l'università o il centro di ricerca generano i saperi, Camera di Commercio funge da rete informativa e di mediazione delle relazioni tra università e impresa per massimizzare la ricaduta sul tessuto produttivo del territorio.

Il Politecnico a Lecco è presente dal 1989, nell'attuale campus dal 2012. Il radicamento e lo sviluppo dell'università tecnica è l'esito di un investimento di lungo periodo, esito della stagione di progetti di sistema che ha caratterizzato la storia della Camera di Commercio e del cosiddetto “sistema Lecco” tra anni '90 e '2000 con la Camera che faceva da traino rispetto alle altre istituzioni. Oggi l'università nella città manzoniana ha messo radici, coltivata come una “pianta in una serra”: non è un più un flusso avulso dalla realtà locale. Tuttavia per cogliere il rapporto con il territorio e il ruolo della Camera di Commercio, occorre distinguere diversi livelli di scala. Se guardiamo al rapporto con la società locale e la popolazione, le testimonianze indicano ancora oggi una certa freddezza: il Campus è stato disegnato come uno spazio pubblico aperto che tuttavia non viene ancora riconosciuto dai lecchesi come tale. D'altronde una città universitaria diventa tale dopo molto tempo. Oggi il Politecnico ha 2200 studenti, 300 addetti, 6 istituti di ricerca del CNR, è stato tra i primi a sperimentare le lauree in inglese con studenti stranieri da 90 paesi del mondo, avendo in vista una ulteriore espansione con indirizzi nuovi, corsi, laboratori di ricerca. A Lecco è attiva nel mediare tra Università e territorio UniverLecco, tavolo in cui siedono con il Politecnico tutte le istituzioni lecchesi e le associazioni di categoria oltre alla Camera di Commercio.

L'esperienza del Politecnico di Lecco è interessante come caso studio per capire come si sviluppa la cosiddetta “Terza missione” dell'università, che la vede come autonomia funzionale che promuove lo sviluppo territoriale nell'area di insediamento. Su Lecco il Politecnico agisce in tre direzioni: verso l'industria con progetti di ricerca, alta formazione e trasferimento tecnologico soprattutto verso le filiere della meccanica e della riabilitazione; con comune capoluogo e provincia, le istituzioni, sui temi ingegneristici dell'assetto della città e della tutela del territorio, con il Terzo Settore per sperimentazioni sull'uso delle nuove tecnologie digitali e di automazione nella cura e nel welfare; sull'energia con una partnership con l'utility locale A5 per uno studio sperimentale in corso per definire bisogni e disponibilità del tessuto industriale su progetti di trasformazione energetica del territorio. E' chiaro però che

la presenza del Politecnico a Lecco così come dell'università IULM a Como con la crescita della capacità attrattiva di università territoriali, segnalano la crescita anche nelle città medie di un'*industria della formazione e della creazione di capitale umano* che rappresenta il secondo grande trend di trasformazione accanto alla turisticizzazione. Oggi il ruolo delle università nelle città medie è sempre più rilevante in quanto infrastruttura della conoscenza fondamentale, industrie attrattive e istituzioni che con il loro insediamento e i grandi interventi di rigenerazione immobiliare che incidono sempre più sulle traiettorie delle città. Le università diventano i nodi di reti che connettono le città medie pedemontane a Milano e le città stesse alle medie imprese d'eccellenza che costituiscono la piattaforma manifatturiera territorializzata nella Brianza. Il Politecnico a Lecco ha creato un campus con corsi di studio complementari a quelli della sede centrale attraendo studenti fuori sede, ma è anche una istituzione dell'economia della conoscenza che investe in una mission territoriale, che proprio a Lecco punta a diventare parte integrante delle reti di governance della piattaforma manifatturiera, sia attraverso consulenza con singole imprese che diventando il punto di riferimento di una *policy community territoriale* centrata sul ruolo motore di UniverLecco, comprendente Camera di Commercio, Fondazione Cariplo, regione Lombardia, provincia e associazioni di rappresentanza. Il Politecnico nel tempo ha cercato di evolvere e adattare il suo approccio con le imprese. Da una accezione classica che pone l'università come entità che produce ricerca e conoscenza e che aspetta che le imprese "peschino" nel suo paniere ciò di cui hanno bisogno, ad un approccio più orientato alla partnership in cui università e impresa co-progettano. Nei fatti questo orientamento si concretizza nello sviluppo di assistenza dell'università alla partecipazione delle aziende a bandi e progetti di ricerca regionali ed europei, in cui università e impresa progettano assieme e successivamente realizzano i progetti. Il punto è che ricercatori universitari che possono portare tecniche emergenti e quadri aziendali venga condivisa una cultura in cui università e impresa dialoghino non tanto sul bisogno specifico quanto sulla possibilità di conoscersi e co-progettare assieme in un'ottica di medio periodo. Una modalità che si realizza non solo con una relazione diretta, one-shot, con la singola impresa ma coinvolgendo spesso anche la mediazione delle associazioni di categoria (soprattutto Confindustria e API e in parte anche Confartigianato). L'università dunque svolge un ruolo di mediatore che avvicina l'impresa alla possibilità di accedere alle politiche industriali e a tutto il sistema di sostegni e risorse pubbliche. Uno sviluppo interessante è il progetto di Joint Research Platform attraverso cui Politecnico ha costruito una comunità di sperimentazione con una filiera di imprese della meccanica che definiscono i progetti e hanno a disposizione risorse di ricerca nella rete del Politecnico. In pratica l'università produce ed eroga beni di club. Si tratta di una policy attraverso cui l'università eroga un bene ristretto ad un gruppo di imprese partecipanti organizzate in un comitato che stabilisce l'accettazione delle nuove richieste di partecipazione.

"Siamo passati da un'accezione più classica del trasferimento tecnologico, per cui noi sviluppiamo conoscenza e le aziende sono libere di pescare un po' dalla conoscenza che generiamo, ad un approccio invece molto più partecipato nel senso che lavoriamo insieme per sviluppare qualcosa di diverso. Lavoriamo a progetti di ricerca finanziati da Regione Lombardia e INTERREG, supportiamo il tessuto imprenditoriale lecchese fatto principalmente da PMI, con un meccanismo molto efficace già condiviso con Regione Lombardia, basato sull'assistenza delle aziende nella fase di presentazione di bandi di finanziamento per ricerca competitiva per cui, quando escono sia bandi camerali, sia bandi regionali di finanziamento, supportiamo l'azienda già dalle prime fasi di stesura del progetto e per fare questo ci serve un po' una conoscenza delle aziende, e quello che abbiamo fatto negli anni è avere un po' di legami radicati con quelli che abbiamo capito essere più propensi a collaborare con noi. Nascono rapporti molto buoni, negli anni ho accompagnato ormai una ventina di aziende, sul territorio lecchese, a portare a casa finanziamenti dove noi eravamo già coinvolti nella fase iniziale perchè non è l'azienda

che scrive il progetto di ricerca, lo scriviamo insieme e poi se viene finanziato lo facciamo insieme” (Politecnico).

Le partnership di sistema riguardano anche il Distretto della riabilitazione con il CNR, l’Ospedale Manzoni di Lecco e Valduce di Como, La Nostra Famiglia, INAIL e il sostegno di Fondazione Cariplo su spinta di UniverLecco connettendo centri di ricerca, imprese e sanità pubblica. Dunque un sistema di relazioni, un ecosistema di ricerca e sviluppo che è cresciuto in maniera importante e in diverse direzioni. Qual è dunque l’impatto di questo modello di relazione? E’ evidente che un impatto sistemico relevantissimo riguarda l’attrattività del territorio, non solo sul lato delle risorse umane quanto potenzialmente nel porre a disposizione del tessuto produttivo esistente e di potenziali investitori sia alta formazione che ricerca e la possibilità di connettersi ad una piattaforma di relazioni. Tra l’altro il Politecnico ha avviato una serie di interventi anche di orientamento alle competenze STEM nelle scuole primarie e secondarie che rappresenta anch’esso un bene collettivo importante. Relazioni strette ci sono anche con le due scuole tecniche della città, Badoni e Fiocchi, che implementano i loro PCTO al Politecnico. La questione sta nella scala delle relazioni. Il Politecnico è importante e produce beni pubblici sul piano della formazione e dell’orientamento, dell’attrattività territoriale: gran parte degli studenti non lavoreranno nelle imprese del territorio, ma il bene “atmosfera di territorio innovativo” che crea la sua presenza rappresenta un bene importante. Il Politecnico rimane una istituzione che produce trasferimento tecnologico adatto ad una scala d’impresa medio-grande, una impresa innovativa e nella cerchia delle eccellenze. Su questo fronte l’università si è radicata e produce beni di club preziosi, ma dalla portata necessariamente limitata. Se si guarda all’impresa medio-piccola, alle PMI occorre una visione più plurale del trasferimento tecnologico: per tutto un tessuto il Politecnico è fuori scala, mancano ancora veri e propri canali e capacità di regia e mediazione:

“Poi sul piano della ricerca, il complesso delle università, delle utilities, ecc. mi può essere utile per ridurre il rischio innovando se però sono talmente fortunato da trovare accesso a queste strutture. Se dovessi chiedere a dieci imprenditori scelti a caso perché domani mattina non chiami il Politecnico, ecc. ti dicono io non so chi chiamare. Se io non trovo il canale o fatico a trovare il canale è anche perché questo tipo di istituti di ricerca sono più vicini a aziende con fatturati da qualche decina di milioni di euro. Il problema poi è anche che non c’è una rete di mediazione e avvicinamento efficace” (media impresa meccanica).

Torna insomma la questione dell’avere la visione di un sistema plurale del trasferimento tecnologico, che ragioni in modo situato delle diverse scale in cui il tema delle competenze e dell’innovazione si pone, dei diversi sistemi attraverso cui l’innovazione può includere anche il tessuto più polverizzato (ad esempio attraverso i sistemi di scambi attraverso le filiere).

E’ cambiato il ruolo giocato dalla Camera di Commercio in questi cinque anni di unificazione, rispetto al rapporto tra Politecnico e territorio? In parte sì. Sottolineando come la valutazione dell’università sui rapporti con la Camera anche post-unificazione è ottima, va detto che oggi il rapporto privilegiato dell’università con il territorio si sviluppa all’interno di UniverLecco e con CCIAA esistono relazioni progettuali. Le valutazioni raccolte attraverso le interviste sottolineano che un cambiamento nel processo decisionale comune tra le due istituzioni si è verificato: mentre nella fase precedente all’unificazione l’università era parte integrante delle decisioni prese con la CCIAA ex-ante, ovvero prima dell’effettiva presa di decisione, oggi la sensazione è di un coinvolgimento più a valle, sollecitando un contributo più tecnico operativo, limitando la portata del potenziale contributo che l’università potrebbe portare, ad esempio con saperi e pratiche di altri territori.

“Noi abbiamo sempre avuto rapporti estremamente proficui con la Camera di Commercio, sia pre-unificazione che post-unificazione. I rapporti sono un pochino mutati nel senso che pre-unificazione eravamo più coinvolti nel processo decisionale, adesso siamo più coinvolti nell’operatività. Non è necessariamente un aspetto negativo, però pre-unificazione tutte le iniziative di Camera di Commercio venivano discusse con noi, con il Rettore, prima che divenissero iniziative, quindi, c’era proprio un coinvolgimento profondo nel processo decisionale. Veniamo comunque coinvolti puntualmente su tutte le iniziative che la Camera poi crea, ma prima in qualunque fase del processo c’era un coinvolgimento, ora questo non avviene chiaramente più. Ora è la Camera che prende le decisioni in merito alle politiche che attua, sulla base dei dati che vede, e poi coinvolge il Politecnico per le competenze e tutto. Il Politecnico con Camera di Commercio non partecipa a nessun organo decisionale, questo lo vedo un po’ come un limite dal momento che noi potremmo interagire tranquillamente e potremmo anche portare, una comparazione con quello che viene fatto su altri territori su cui ci siamo. Per cui, questo, secondo me è un po’ un peccato: poi da tutti gli altri punti di vista abbiamo un rapporto che è eccelso con la Camera di Commercio e ci teniamo continui ad esserlo” (Politecnico).

Oltre alle due università, nell’area lariana è attiva un’altra importante autonomia funzionale del trasferimento tecnologico, ComoNext. A Lomazzo proprio la Camera di Commercio di Como nel 2009 con un investimento diretto e fondi su bando Emblematico maggiori di Fondazione Cariplo, ristruttura una ex area industriale dismessa, in partnership con Regione Lombardia, Provincia di Como e Comune capoluogo, oltre alle BCC, alle associazioni di categoria e fino a poco tempo fa la Fondazione Politecnico di Milano, creando ComoNext, acceleratore e incubatore che oggi vanta 140 aziende, 700 lavoratori ad alta qualificazione presenti, la certificazione di Competence Center (con le Università del Triveneto), con un buon posizionamento nazionale come incubatore di imprese innovative e la rete di trasferimento tecnologico con le imprese del territorio in crescita. ComoNext oggi opera attraverso un network con il mondo imprenditoriale costruito attraverso la mediazione delle associazioni imprenditoriali e con partnership privilegiate con le università territoriali come Insubria ma anche LIUC, gli atenei di Bergamo, Brescia, Padova, Cremona, ecc., ma è sempre stato assente sul territorio lecchese. L’unificazione ha aperto l’opportunità di offrire i propri servizi anche a Lecco: Camera di Commercio ha tentato di creare relazioni tra Politecnico e Insubria per costruire la piattaforma della conoscenza, come anche indicato nel Piano Strategico dell’unificazione, ma ad oggi senza apprezzabili risultati. La dirigenza di ComoNext esprime potenzialità che potrebbero servire anche le imprese dell’area lecchese, servizi di trasferimento tecnologico o di alta formazione tecnica con l’Academy interna nei campi della robotica e dell’AI. Probabilmente occorrerebbero azioni che raccontino la potenziale utilità di ComoNext anche sul territorio lecchese, ad esempio profilando il suo contributo rispetto al Politecnico soprattutto verso il tessuto delle PMI. ComoNext vede la Camera unificata come un “terminale” del sistema d’impresa, la cui azione forse con l’unificazione si è un po’ rallentata per l’aumento di complessità prodotto dall’estensione ai due territori e dalla moltiplicazione degli interlocutori, soprattutto nella sfera della rappresentanza, oggi molto frammentata.

In attesa dell’apertura di spazi verso est, lo spazio di posizione di ComoNext allo stato attuale guarda più ad ovest alla creazione di un asse tra Como e Varese, relazioni forti sviluppate con la LIUC di Castellanza e Confindustria Varese, quasi guardando con favore ad una CCIAA unificata che da Sondrio includa fino a Varese, con un peso propulsivo più grande anche rispetto a Milano e ad un secondo asse di partnership transfrontaliero con il sistema delle università del Canton Ticino SUPSI e USI con cui sono in corso collaborazioni su progetti di PNRR. Una visione del proprio spazio di posizione che si accompagna alla propensione a far asse con istituzioni universitarie territoriali e città medie. ComoNext si pone come autonomia funzionale intermedia rispetto alle università nel campo del trasferimento tecnologico,

guardando soprattutto verso il mondo delle piccole e medie imprese, laddove Politecnico guarda in primo luogo alle grandi. Rispetto a Camera di Commercio la partnership prevede non soltanto il ruolo di azionista, ma il sostegno camerale in bandi sulla selezione delle imprese da incubare e sulle startup:

“Camera di Commercio dove la ritroviamo? La ritroviamo a seguirci sui grandi investimenti, originali ma anche negli anni, la ritroviamo in queste annualità di bandi sulle start-up, la ritroviamo sulla giornata dell’innovazione dove gli uffici lavorano a stretto gomito con la nostra struttura per organizzare con le scuole superiori delle progettazioni di nuove idee” (ComoNext).

Una esperienza importante di ecosistema dell’innovazione è il distretto della riabilitazione costituitosi con un protocollo d’intesa nel 2013 tra Lecco e la Brianza lecchese a partire dal ruolo trainante della ex Camera di Commercio locale e oggi di UniverLecco, nella forma di un *milieu* innovativo che include centri di cura e ricerca d’eccellenza come la “Nostra Famiglia”, l’IRCC “Eugenio Medea” di Casatenovo, l’INRCA e Villa Beretta, connessi alle imprese e ai laboratori del CNR-Iesi sui materiali e protesi per il recupero dagli infortuni lavorativi, nel campus del Politecnico. Oggi la rete distrettuale, connessa con il livello delle policy nazionali attraverso la partnership consolidata con INAIL sviluppa importanti realizzazioni e progetti di ricerca e prototipazione come l’ultimo in ordine di tempo esito del progetto Empatia@Lecco che attraverso la collaborazione di università e clinici coinvolgendo anche l’Ospedale Valduce di Como, la Fondazione Cariplo e le agenzie della sanità territoriale, ha generato una serie di dispositivi per la domotica leggera di cura domiciliare.

Accanto alle autonomie funzionali attive nel campo della ricerca e del trasferimento di conoscenza, giocano un ruolo molto rilevante e riconosciuto anche altre due autonomie funzionali, partecipate da Camera di Commercio e operanti nel campo degli eventi e dei servizi di rappresentazione per le imprese: stiamo parlando di Villa Erba a Cernobbio e di Lario Fiere a Erba.

Lario Fiere è sempre stata anche rispetto all’altra autonomia funzionale fieristica e degli eventi, l’anello di congiunzione dei due territori, data anche la sua posizione baricentrica e i due principali eventi fieristici dedicati all’industria, Fornitore Offresi - meccatronica e Fornitore Offresi – Design e Arredo mobilitano e uniscono imprese sia del lecchese che di tutta la Brianza comasca. Lario Fiere si considera una autonomia funzionale al servizio del sistema produttivo e uno “strumento di politica economica del territorio” con una logica di produzione di beni collettivi. Il punto di forza di Lario Fiere è di progettare gli eventi in relazione stretta con il sistema produttivo attraverso la mediazione delle associazioni di rappresentanza:

“Per quanto riguarda Lariofiere, sul modo in cui le nostre fiere sviluppano i rapporti: noi le nostre fiere le sviluppiamo in rapporto con le associazioni di categoria e gli imprenditori, tendenzialmente al 90% noi il lavoro lo facciamo con loro, ci confrontiamo costantemente, la nostra responsabilità è dar loro un servizio e non andare a calare dall’alto delle idee decontestualizzate ma che devono nascere da un’esigenza, così com’è nata l’ultima Fornitore Offresi Design ed Arredo, nasce dalla volontà delle associazioni di categoria, Confindustria, Confartigianato, CNA, Maurizio Riva di Riva 1920, Vero Legno. Da lì è nata l’interlocuzione che poi ha portato la fiera al secondo anno e sta crescendo, ha ancora tanto da fare, però è avviata su un percorso positivo” (Lario Fiere).

In questo modello il valore principale sta nelle fiere specializzate per bisogni di filiera e orientate al B2B. Sebbene oggi le grandi fiere per funzionare debbano posizionarsi su scala mondiale, per le strutture locali come Lario Fiere funziona il posizionamento di nicchia di area vasta, come ad esempio il servizio alla rappresentazione e soprattutto all’attività di rete e di

matching per il tessuto della subfornitura di qualità, che rappresenta la componente cardine dell'industria dell'area lariana. Il passo successivo potrebbe essere l'organizzazione della partecipazione a fiere collettive internazionali. Lario Fiere ha avviato anche un filone di eventi aperti a nicchie di consumo, ma la parte centrale della sua funzionalità regge nella misura in cui regge il rapporto organico con le filiere:

“Noi a livello locale dobbiamo inserirci nelle nicchie come abbiamo fatto, cioè la nicchia territoriale del territorio lecchese-comasco-lariano, che è quello della subfornitura, quindi pochi prodotti finiti. Aver pensato al settore della subfornitura ed il fatto di fare una fiera legata a questo è stato vincente, perché le aziende qua sono tantissime, dall'artigiano all'industriale e, quindi intercettiamo quella che è un'esigenza del territorio; se riusciamo a fare un passo in più e, quindi, andare a creare delle collettive per portarle nelle fiere internazionali che valutiamo insieme, non saremo noi a dire dove ma lo valuteremo insieme, se si decide di farlo. Poi cerchiamo di riempire al massimo con iniziative collaterali, quelle che sono, però il cuore che rimane è il B2B. Quasi un terzo del fatturato di Lariofiere, quasi un terzo, lo fa solo Fornitore Offresi della Meccanica” (Lario Fiere).

Dunque per Lario Fiere la positività dell'unificazione e della definizione di un'area vasta lariana unica sta direttamente nella sua formula di business e nello spazio di posizione delle sue reti. Ma quale dovrebbe essere l'agenda futura della Camera di Commercio unificata? Oltre al sostegno per il manifatturiero come cardine dell'economia prima del turismo, la seconda priorità è il sostegno alla formazione tecnica, superiore e universitaria, il sostegno alla trasformazione tecnologica e organizzativa delle imprese continuando il percorso di Industria 4.0 espanso all'AI per prendere coscienza anche con le forze sindacali di quali saranno gli impatti della trasformazione, l'internazionalizzazione, la definizione di una strategia chiara di governo del posizionamento turistico del sistema lariano per strutturare un sistema di governance e capire i bisogni di infrastrutturazione, e infine il sostegno al commercio innervandolo con il patrimonio identitario del design.

Villa Erba a Cernobbio è centro congressi e luogo di organizzazione di eventi importante per tutta la filiera del turismo business e dell'eventistica a servizio dell'industria. Costruita alla fine del XIX secolo è dal 1986 proprietà di un consorzio pubblico che la acquista per attività espositive e congressuali. CCIAA è azionista di maggioranza con il 25 % del controllo. Rispetto all'azione della Camera unificata, le valutazioni raccolte nell'intervista al suo presidente sono estremamente positive. La creazione di una Camera unica con Lecco può stimolare ulteriori sinergie: l'unificazione tra le organizzazioni di rappresentanza ad esempio, e soprattutto politiche e iniziative di rappresentazione e azione unitaria dei territori lariani, favorendo il dialogo tra le due città lariane Como e Lecco a partire dal bene comune “Lago” che condividono. La vera questione

Villa Erba sta vivendo un forte successo con l'utilizzo della sua struttura di Villa Storica cavalcando il mercato degli eventi matrimoniali d'alta gamma, la cosiddetta wedding economy, mentre continua a dedicare i padiglioni espositivi all'attività istituzionale. Su questo secondo filone, Villa Erba ha instaurato sinergie e collaborazioni con l'altra autonomia funzionale fieristica Lario Fiere, definendo i reciproci ambiti di attività attraverso una divisione del lavoro su posizionamento di mercato, tipologia di clientela e di evento, vista anche il diverso spazio di posizione delle due strutture fieristiche, con Lario Fiere più gravitante sul lecchese e la Brianza: una cooperazione competitiva che può rappresentare un valore per tutta l'area lariana. Anche per Villa Erba la grande sfida per unificare l'area lariana sono le infrastrutture, oggi inadeguate a interconnettere l'area. L'altra grande opportunità che dovrebbe essere perseguita da CCIAA è la promozione comune del territorio in ambito

congressuale come “regione dei laghi” e promuovendo forme di specializzazione fieristica. Su questo l’intervista ha raccolto la proposta dell’organizzazione da parte di CCIAA di un asse di lavoro dedicato alla filiera MICE:

“Direi che auspicabile perché una Camera di Commercio in quanto tale è delegata a fare questo in collaborazione con la Provincia e le Regioni, sicuramente dovrebbe avere contezza di quanto è l’offerta, del livello di posizionamento di questo tipo di offerta, dei numeri e così via; conseguentemente, poi di un momento di individuazione dei bisogni. Purché però diventi una cosa a livello strategico, non a livello tattico altrimenti diventa una inutile perdita di tempo e vedrà la morte subito dopo la nascita. Però una volta all’anno lanciare questo tipo di idea e fare il punto su a) cosa abbiamo fatto e b) dove vogliamo andare e contando i numeri, sia del consuntivo che del budget, direi di sì, che sarebbe bello” (Villa Erba).

La sostenibilità come trasversalità tematica

L’area d’attività dedicata al tema vasto della sostenibilità ha ricevuto dopo l’unificazione una spinta notevole. Già le due camere di Lecco e Como erano attive su questo fronte, ma l’unificazione porta alla creazione di un nuovo ufficio (Ufficio Ambiente e Sostenibilità³) con proprie risorse di staff, dedicato a promuovere progetti e reti di governance. Oggi l’attività si estende a tutte e tre le aree della sostenibilità, economica, ambientale e sociale, incorporando sia la parte dei servizi di adempimento normativo che le attività di sviluppo e innovazione, oltre alla componente di responsabilità sociale d’impresa, con collaborazioni rispetto alle policy “sociali” e con attività di formazione (imprenditoria femminile, comitati parità di genere, formazione nelle scuole, progetti strategici, transizione digitale, solo per fare alcuni esempi). La sostenibilità diventa così una vera e propria *trasversalità tematica*, una linea di interazione con elementi e progettazioni che nell’esperienza di sviluppo della Camera intersecano le diverse aree istituzionali, dalla formazione all’innovazione tecnologica e sociale, fino alla promozione turistica, ecc., anche se la componente dei servizi di adempimento ambientale⁴ e l’attività di controllo e di informazione pubblica realizzata dalla Camera rimangono importanti. Lo sviluppo delle attività si avvia già prima dell’unificazione, con il progetto Interreg Italia-Svizzera SMART su sostenibilità ambientale e CSR in partnership con le università ticinesi della SUPSI, Confindustria Como, Green Bocconi, SQS partner svizzero che eroga servizi di certificazione di qualità alle imprese. Il partenariato si consolida, trasformandosi in una comunità di pratica che decide di proseguire la sua attività anche dopo la fine ufficiale del progetto: visto il successo della sperimentazione, la Camera decide di continuare a sostenere e ampliare con risorse proprie le attività, sviluppando una progettazione strategica codificata nel *Piano di Sostenibilità* della Camera di Commercio. Il partenariato costituisce un *Osservatorio transfrontaliero* per mappare l’evoluzione delle imprese sul piano della sostenibilità e per individuare i bisogni e le criticità, per veicolare comunicazione e informazione alle imprese e al territorio, erogare formazione nelle scuole e soprattutto nelle imprese, formando manager di CSR tra il personale già inquadrato nelle imprese attraverso l’università elvetica rivolgendosi a imprese italiane e svizzere. Dunque anche in questo caso la Camera di Commercio ha cercato di giocare il ruolo di attore strategico

³ Nella Camera di Como era attivo dal 1995 lo “Sportello Ambiente” dedicato soprattutto agli adempimenti normativi, mentre la Camera di Lecco aveva avviato attività di studio e alcuni bandi.

⁴ Dalle dichiarazioni ambientali al registro delle apparecchiature elettriche ed elettroniche, il registro pile, l’elenco dei sottoprodotti, le informazioni riguardanti l’Albo Gestori Ambientali, le relazioni con gli enti di controllo.

di trasferimento tecnologico, cercando di stimolare la trasformazione culturale e organizzativa delle imprese, intrecciando temi ambientali e temi del welfare e erogando servizi reali di assistenze alle imprese con la partnership delle reti di rappresentanza (Confindustria Como) attivando la cooperazione della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, con laboratori di formazione-assistenza estesi ai sistemi di filiera non alle singole imprese, in una logica di trasversalità importanti tra diversi settori e con le politiche regionali sulle filiere:

“Abbiamo lavorato per far crescere e formare all'interno di imprese sia grandi che in seguito piccole e micro imprese dei CSR Manager, persone che avessero come formazione di base non solo la parte sociale ma anche la parte economica ed ambientale. Come Camera di Commercio abbiamo sostenuto il corso con i fondi del progetto Interreg e poi attraverso fondi camerali abbiamo sostenuto metà del costo del corso per le imprese italiane che volevano partecipare. Altro aspetto fondamentale era l'assistenza perché in questi anni abbiamo accompagnato le imprese. Siamo partiti con le assistenze in stretta collaborazione con Confindustria Como, abbiamo fatto delle assistenze più generali sulla sostenibilità a 360 gradi e alcune invece più specifiche sull'economia circolare. Abbiamo poi proseguito facendo un salto di qualità, perché con la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa abbiamo continuato a fare l'assistenza non solo alle singole imprese ma facendole lavorare insieme, cogliendo lo spunto di Regione Lombardia che proponeva di lavorare sulle filiere” (Ufficio Sostenibilità).

La citazione mostra l'ampiezza delle azioni, dalla formazione all'assistenza, la varietà delle tecniche di trasferimento tecnologico utilizzate, l'importanza dei beni relazionali nel facilitare trasferimento e innovazione, l'importanza delle partnership tra autonomia funzionale camerale e universitaria con le associazioni di rappresentanza. Il processo di trasformazione dell'impresa è l'output del progetto attraverso la diffusione di saperi scientifici, la costruzione di momenti di scambio tra scienziati e imprese (tavoli di lavoro), l'ascolto e l'accompagnamento dell'impresa a focalizzare il proprio bisogno e la domanda. Tuttavia, uno degli aspetti più interessanti sta nel fatto che in questo caso il bene collettivo prodotto non è solo un bene di club rivolto ad un gruppo di imprese più strutturate e integrate nelle reti progettuali, ma si è evoluto in un bene pubblico vero e proprio, aperto all'accesso e utilizzo non rivale da parte di tutte le imprese, visto che le linee guida per la trasformazione sostenibile, il pacchetto delle indicazioni operative elaborate (i tools), la piattaforma per redigere i report di CSR e accedere alle successive certificazioni⁵, oggi sono ad accesso pubblico e quindi potenzialmente aperto anche alle imprese meno attive, consentendo loro però di evolvere rispondendo a vincoli che oggi premiano la trasformazione sostenibile certificata sia sul mercato che nelle relazioni di filiera e anche nel credito bancario.

“Guidati da Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa abbiamo organizzato dei tavoli di lavoro arrivando a produrre linee guida costruite su misura che abbiamo reso disponibili a tutte le imprese del territorio lariano. Tutti gli strumenti che abbiamo creato sono strumenti scientifici, ma abbiamo cercato di semplificarli il più possibile per renderli accessibili alle piccole o alle microimprese. Su questo abbiamo anche la “cassetta degli attrezzi” e che trova sul nostro sito, dove c'è anche un altro strumento importante che invece è più strutturato, che è la piattaforma per redigere il CSR Report semplificato, un report di sostenibilità semplificato. Anche in questo caso la direzione scientifica è SUPSI, noi con la Camera di Commercio di Canton Ticino abbiamo elaborato questa piattaforma per redigere un report di sostenibilità. Abbiamo visto che le imprese, anche le piccole, fanno già tanto, ma fanno fatica a raccontarlo, o perché non lo vogliono dire o perché non lo codificano: però adesso è richiesto anche

⁵ Certificazioni sulle quali la Camera ha stretto un accordo con il partner svizzero SQS per una verifica di parte terza e una riduzione dei costi per ottenere la certificazione, la quale come sappiamo costituisce un atout competitivo importante, sia per le imprese ticinesi che italiane che vogliono lavorare oltre confine (in Canton Ticino sono infatti operative procedure d'appalto che premiano il possesso delle certificazioni di sostenibilità ambientale).

dai creditori per cui noi come Camera di Commercio abbiamo il compito di accompagnare le piccole a fare questo sforzo di raccontarsi e farlo tramite uno strumento, che è davvero molto semplice, l'hanno fatto anche aziende di quattro dipendenti o associazioni di categoria che iniziano a farlo per poi proporlo alle proprie imprese" (Ufficio Sostenibilità).

Come già abbiamo visto nel caso dell'Ufficio Innovazione, anche sulla policy camerale della sostenibilità, le attività definiscono un vero e proprio campo organizzativo, una rete di relazioni che di fatto estende ed apre i confini operativi della CCIAA. Oggi l'Ufficio ha introdotto anche schemi di co-progettazione di orientamento deliberativo e aperto come gli "Smart Cafè", e il risultato è il consolidarsi di una comunità di pratica in cui le imprese medio-grandi partecipanti fin dall'avvio del primo progetto continuano a collaborare alle iniziative e condividono l'informazione sulla propria esperienze con aziende nuove, con imprese più piccole, partite iva professionali interessate al tema, nuove generazioni che hanno assunto titolarità nell'impresa di famiglia, ecc. Questo perché una delle criticità emerse anche su segnalazione della Commissione del consiglio camerale, riguarda la mancanza di una definizione condivisa di sostenibilità tra gli attori coinvolti: associazioni di rappresentanza, imprese, società civile, ecc. Un progetto in cantiere è quindi un percorso di formazione per funzionari delle associazioni di categoria in modo che funzionino da "ambasciatori" verso le imprese insieme con i managers delle aziende maggiori verso le filiere. Insomma una sorta di community aperta in cui la Camera ha svolto il ruolo di autonomia funzionale che ha sostenuto e quindi ridotto il costo di investimento iniziale e di prima produzione dell'innovazione, provando a superare i tradizionali dilemmi della cooperazione tra imprese, e dunque generando una economia esterna a cui altre imprese possono accedere.

SMART dunque da semplice progetto si è istituzionalizzato e trasformato in una vera e propria policy generando anche una policy community, allargando le reti di inclusione attraverso strategie di *stakeholders engagement* che ha dato origine alla "Rete lariana della sostenibilità" un network esteso ad entrambi i territori che attraverso dispositivi di ascolto ha individuato temi di interesse trasversali e partire dai quali la coalizione progettuale ha aperto quelli che chiama "cantieri": oltre ad ambiente, governance, welfare, green economy, mobilità, economia circolare, CER, ecc. La creazione della Rete ha incentivato anche una innovazione interessante riguardante il metodo operativo, dai Tavoli di concertazione allargati agli attori istituzionali rivelatisi difficoltosi quanto a capacità di coordinare in modo operativo i partecipanti, alla creazione di gruppi di lavoro che sperimentano buone pratiche (best practices) di raggio limitato e gestite da partnership a composizione variabile tra imprese, associazioni di categoria, istituzioni, associazioni ambientaliste, imprese sociali, orientate a creare sperimentazioni che in caso di successo viene proposta al territorio per testarne la scalabilità. La policy trasversale della sostenibilità è interessante anche perché agisce su uno spazio di posizione più allargato rispetto alla sola area vasta lariana, strutturando partnership con il territorio di Varese e quello del Canton Ticino e quindi assumendo come ambito l'intera Regione Insubrica, stabilendo una partnership con CCIAA di Varese (e di Mantova) per lo scambio delle "cassette degli attrezzi" e dei tools per le imprese. Un lavoro a matrice che ha anche correlati interni, viste le dense reti di collaborazione con gli altri Uffici come Innovazione e Progetti Strategici, ad esempio sui temi della transizione energetica e delle CER con la creazione di tavoli di lavoro con esperti, imprese e ENEL X, webinar di informazioni e consulenze gratuite aperti alle imprese, fino a "Lake Como Green" in partnership con l'Ufficio Promozione e partners della società civile come Legambiente e alcune cooperative sociali, per eventi culturali sui temi del turismo sostenibile, collaborazione che è sfociata nella creazione di un gruppo di lavoro che sta co-progettando su bandi della Fondazione Cariplo. Oppure con

L'Ufficio Innovazione con la partecipazione agli eventi della rete dedicata all'innovazione per creare matching e scambi informativi/formativi tra imprese allo scopo di incentivare una contaminazione tra innovazione e sostenibilità.

Le interviste suggeriscono poi anche un ulteriore tema, a nostro parere importante. In una prima fase del progetto, soprattutto nella realtà comasca, sono soprattutto le imprese medio-grandi accompagnate da Confindustria a partecipare alle attività. Successivamente cresce l'attenzione a produrre conoscenza e formazione di valore collettivo accessibili anche alla moltitudine del capitalismo molecolare, risorse utili per accompagnare l'evoluzione di un tipo di imprese che solitamente o non mostrano grande interesse per il tema, oppure si muovono già in direzione sostenibile senza averne pienamente coscienza, possono essere poco interessate a far emergere questo loro "saper fare" traducendolo in processi formalizzati oggi necessari per far fronte a vincoli regolativi e di mercato che richiedono in maniera stringente la certificazione di processi e saperi. Tema rilevante anche pensando alla prossima implementazione di regolamenti europei che renderanno vincolanti anche per il tessuto produttivo più diffuso questi passaggi. Peraltro trattasi di un passaggio storico non esente dalle contraddizioni di una transizione ancora in mezzo al guado, come emerge da alcune interviste ad imprenditori manifatturieri, piccoli e medi. Molto interessante è ragionare su ciò che accade a questo riguardo in alcune filiere centrali per l'economia territoriale. Su questo tra l'altro, la stessa Camera di Commercio ha realizzato indagini che mostrano come nell'ambito di un generale interesse elevato delle imprese lariane per il tema della sostenibilità⁶, tra le imprese più piccole e nel mondo dell'artigianato la quota di chi ha in corso azioni o programmi riguardanti sostenibilità ambientale o sociale era circa la metà del campione.

In primo luogo, va osservato che anche sui temi della sostenibilità, con i suoi correlati di investimenti in saperi, economia circolare, contenimento dell'impatto ambientale, il mondo delle PMI non è un campo indifferenziato. E' invece attraversato da polarizzazione tra nuclei di piccola impresa strutturata che ha già deciso di investire in questa direzione, spinta non solo dalla necessità di ammortizzare gli effetti degli shock energetici e delle materie prime sui costi aziendali, ma perché portatrice sana di una cultura della sostenibilità sociale ante-litteram nei confronti del territorio e della comunità di fabbrica, che rappresenta una eredità della fase distrettuale e di una concezione dell'impresa come entità radicata (non solo ancorata) al territorio⁷. In gioco non c'è però soltanto il rafforzamento della capacità delle PMI di rispondere agli stimoli del mercato: economia circolare, impatto sociale, contenimento dell'impatto ambientale, risparmi di materia, energia, ecc. sono fattori di efficienza e competitività, ma significano anche una ridefinizione culturale del fare impresa, dell'identità imprenditoriale, dell'equilibrio tra impresa, lavoro e società/ambiente: significa favorire la crescita di un tessuto imprenditoriale che incorpori il tema del limite dentro l'impresa e si muove verso la costruzione di un equilibrio sostenibile tra il pavimento delle diseguaglianze e della cittadinanza (i limiti sociali) e il tetto di cristallo dell'ecosistema naturale (i limiti ambientali). Ma che cos'è dunque sostenibilità per un piccolo imprenditore? Pur senza la pretesa di una generalizzabilità all'universo delle imprese, tuttavia qualche interessante elemento dalle interviste lo si può trarre. Anzitutto sostenibilità significa efficienza e riduzione del consumo di risorse come fattori che hanno una radice etica, sono

⁶ Nel 2022 il 70 % delle imprese si dichiaravano interessate al tema.

⁷ Concezione che -lo sottolineiamo- almeno nel caso degli imprenditori intervistati, è compatibile con una visione non di chiusura, ma di sincretismo tra radicamento e apertura sul piano economico alle reti lunghe e ai mercati globali.

espressione di *una visione umanistica del fare impresa*, nella quale non c'è discontinuità tra riduzione dell'impatto ambientale e *cura del lavoro* e delle relazioni, conciliazione dei tempi di vita e professionali, flessibilità informale dell'orario di lavoro: è una cultura della comunità d'impresa come comunità sostenibile e delle relazioni industriali che ricorda molto da vicino quella flessibilità che aveva costituito una delle principali risorse contestuali di competitività e che oggi in una fase storica di crisi dei rapporti tra sfere della produzione e della riproduzione sociale, potrebbe forse essere proficuamente riattualizzata. Sostenibilità è dunque in primo luogo la *micro-rigenerazione dell'idea di welfare a livello aziendale che incorpora il tema ambientale: non viceversa*. Si parte dalla tenuta del rapporto tra lavoro e impresa per arrivare alla questione ambientale. Internalizzare nella struttura aziendale e nel suo bilancio la riduzione delle esternalità ambientali e quindi il concetto di limite, significa anche fidelizzare la forza-lavoro e incrementarne la produttività, ridurre il turnover. Una prassi che almeno in una élite d'impresе anche micro sembra già presente senza attendere l'input europeo riattualizzando una radice culturale antica all'interno di orientamenti culturali post-materialisti del tutto contemporanei. Progetti e servizi camerale sono importanti proprio perché possono accompagnare ed estendere una trasformazione che non sia soltanto l'esito del flusso di prescrizioni dall'alto, ma si traduca in vere e proprie pratiche mutuabili e scalabili, moltiplicabili per accompagnamento sul territorio.

“Sostenibilità io la intendo come il modo di fare azienda utilizzando le minori risorse possibili, lavorando eticamente e cercando di essere più efficienti. Che vuole dire utilizzare meno risorse possibili e produrre meno rifiuti possibile. Ha una componente etica di salvaguardare l'uomo e quindi trattare bene le persone che lavorano con te e poi salvaguardare l'ambiente. Nel mio caso specifico si è concretizzato in un discorso di welfare che non è stato mai un discorso economico, ma è sempre stato quello di prestare la massima attenzione alle persone e di far conciliare il mondo professionale con quello familiare nel miglior modo possibile. Qui da noi non c'è mai un giorno in cui le ragazze ci sono sempre tutte: loro si organizzano, a me va bene perché capisco queste cose. La nostra idea di welfare è di dare la possibilità di conciliare questi aspetti e poi dare un ambiente sano, l'aria che si respira da basso in produzione è quella che c'è negli uffici, non abbiamo problemi di salute e non ci sono infortuni, qui c'è un lavoro sicuro e non abbiamo assenteismo e poche assenze: è l'indicatore di un ambiente di lavoro positivo. A me non interessa essere green, ma fare in modo che come a casa mia se posso utilizzare meno risorse naturali lo faccio per non depauperare il patrimonio ambientale: una mentalità che condivido con mio fratello e che ha una ricaduta forte sul lavoro. Anche sui regolamenti europei che obbligheranno le piccole imprese, per me ci sta: basta che però poi mi aiuti. D'altronde noi lo facciamo indipendentemente dall'Europa” (Impresa artigiana)

Tuttavia gli investimenti costano e al di là delle scelte culturali e della volontà della singola impresa di trasformarsi in senso sostenibile, i meccanismi competitivi dell'economia globale in settori dove il valore aggiunto di servizio forse ha meno rilevanza, non hanno ancora incorporato il valore della scelta di sostenibilità, ma spesso perseguono ancora la concorrenza al ribasso premiando paesi e modelli produttivi che sostenibili non sono. Da questo punto di vista policy e bandi camerale di sostegno agli investimenti sono fondamentali e quindi dirimente per la legittimazione della Camera come casa di tutte le imprese è il grado di accessibilità ai beni per la competitività, la diffusione pubblica dell'informazione, la sua facilità di utilizzo. Nel caso dell'impresa intervistata l'informazione sull'opportunità di ottenere sostegno attraverso bandi regionali veicolati da Camera e associazioni di categoria, è stata fondamentale perché ha consentito di ridurre il rischio per un investimento che ha trasformato l'impatto ambientale, la qualità del lavoro e la sostenibilità dei costi di produzione dell'azienda.

“Sul piano dell’ambiente noi l’anno scorso abbiamo fatto un progetto da...euro che su un fatturato di...non è poco, per eliminare il gas e gestire tutto il condizionamento perché il nostro problema è il caldo d’estate. Poi abbiamo sostituito l’impianto di alimentazione delle macchine che era energivoro con uno che consuma un terzo e abbiamo messo l’impianto fotovoltaico che ci dà 55 % di autonomia. L’ho fatto con risorse interne, parte da crediti bancari e parte da un bando di Regione Lombardia che dava 50mila euro a fondo perduto su investimenti minimi di 100mila euro e che ci ha aiutato a ridurre il costo. Quindi rifiuti ne produciamo pochissimi, abbiamo diminuito un sacco i consumi energetici, eliminato il gas e cerchiamo di produrre avendo più che dimezzato i consumi di risorse. Solo che c’è un problema: che tu sei bravo ma questo ha dei costi che però il mercato non riconosce. Perché il mercato vuole la cosa green, ma tu prova a dirgli che costa l’1% in più. Non te lo accettano: tutto quello che noi facciamo lo facciamo erodendo i nostri margini. Noi siamo certificati con il sistema qualità e con il sistema ambientale, ma non vendiamo perché siamo certificati ambientalmente” (Impresa artigiana).

Altra osservazione interessante ci viene dall’intervista al titolare di un gruppo industriale di dimensioni medio-grandi della filiera meccanica. L’impresa con produzioni energivore, ha investito già nel 2014 sull’indipendenza energetica non solo per ridurre i propri costi, ma per sperimentare uno scambio sulle reti energetiche con il territorio di insediamento. Tuttavia oggi a causa dell’acuirsi degli eventi climatici estremi (ha i pannelli fotovoltaici sul tetto), sperimenta un brusco innalzamento del rischio vista anche la difficoltà degli istituti assicurativi nel coprirlo. Tutto ciò rende un ulteriore investimento per il revamping tecnologico della propria produzione energetica, molto difficile da realizzare dato il divario tra entità dell’investimento e rischio di danni. In sostanza l’impresa si trova da sola a sostenere una incertezza divenuta difficilmente calcolabile, e dunque incentivata a non investire.

“Nel 2014 ho deciso di investire dal punto di vista dell’indipendenza energetica: oggi ho il problema del revamping degli impianti e ho parecchi timori. Perché se 10 anni fa per me l’importante era non rimanere fermo, oggi la situazione è talmente delicata che si rischia di fare un buco nell’acqua. Io da due anni sto sviluppando un impianto da 2,5GW che non sono nulla visto che noi consumiamo oltre 70GW, ma lo riterrei utile dal punto di vista delle reti energetiche, cioè dal punto di vista di quello che fa l’azienda per il territorio e viceversa. Quest’anno una grandinata mi ha disintegrato gran parte dei pannelli. Sono stato risarcito dall’assicurazione ma questa ha stracciato la polizza perché negli ultimi anni il prodotto con gli eventi atmosferici estremi è diventato non più assicurabile. Tu spenderesti 10 milioni di euro per qualcosa che il prossimo mese di luglio potrebbe essere distrutto? Questa è la politica energetica che devo sostenere? E’ una questione di rapporto tra rischio, beneficio e responsabilità. Certo potrei affittarli, ma mi costano di più. Il costo del rischio ambientale insomma è trasferito su di me” (Impresa meccanica)

L’esempio qui portato pone un tema interessante: la questione ambientale diventa limite alla crescita nella misura in cui incide direttamente sull’innalzamento della soglia di rischio sistemico per l’impresa che si trova ad affrontare “in solitudine” l’incalcolabilità di eventi sistemici rendendo più complesso il rapporto gli schemi della finanza assicurativa e scoraggiando dunque l’investimento. Il punto è capire quale potrebbe essere il ruolo della governance alle diverse scale (europea? Nazionale? Territoriale?) nel mediare l’impatto della variabile geo-ambientale.

L’inclusione delle economie sociali

Sicuramente una delle novità che rappresentano un valore aggiunto della Camera unitaria è la nuova rilevanza del mondo delle imprese sociali e del Terzo Settore nel raggio d’azione

della CCIAA. All'indomani dell'unificazione viene creata la commissione Economia Sociale e Terzo Settore, con il compito "lavorare sulla promozione dell'impresa sociale come settore strategico". A premessa è utile osservare che il mondo dell'impresa sociale a Como e Lecco ha in parte seguito traiettorie di sviluppo diverse. Lecco si è caratterizzata per lo sviluppo della co-progettazione e per una relazione stretta e organica tra istituzioni pubbliche e organizzazioni sociali, fino alla sperimentazione unica in Italia della costituzione di una impresa pubblico-privato gestrice del welfare locale in compartecipazione diretta con i comuni. A Como le relazioni di co-progettazione sono state meno strutturali e stabili dando origine ad una economia sociale composta da entità di dimensioni più ridotte e nel contempo più autonome dall'attore pubblico, aspetto che ad esempio nel settore delle cooperative di inserimento lavorativo ha generato esperienze di imprenditorialità anche più innovativa rispetto al territorio lecchese, insieme però a frammentazione e minore capacità di coalizione, con un maggior numero di cooperative di minori dimensioni. La differenza sta nella capacità di sinergie e organizzazione collettiva: mentre nel contesto lecchese, la spinta dell'attore pubblico si è rivelata un fattore importante per incentivare le sinergie e il rafforzamento di un vero e proprio attore collettivo come il Consorzio Consolida, esperienza di management collettivo della cooperazione sociale in grado non solo di erogare servizi alle singole cooperative, ma anche di fungere da gate-keeper del mercato, nel contesto comasco l'esperienza consortile è sempre rimasta debole fino ad entrare in crisi. Una differenza culturale e imprenditoriale che rappresenta anche la diversità di tradizioni riguardo il rapporto tra municipalismo e welfare: nel lecchese più stretto e caratterizzato anche da un protagonismo maggiore del Terzo Settore oggi diventato una componente importante dell'economia lecchese, delle reti della governance territoriale e in ultima analisi delle classi dirigenti territoriali. Su Como questa traiettoria di condensa, aggregazione e verticalizzazione si è prodotta con minore intensità: anche lo stesso sistema di programmazione del welfare locale, organizzato secondo i Piani di Zona e per ambiti, appare più frammentato sul territorio e più caratterizzato dalla presenza di Aziende pubbliche che presiedono direttamente all'erogazione dei servizi.

Con l'accelerazione indotta dalla pandemia viene deciso di avviare un percorso formativo organizzato come comunità di pratica a cui partecipano trenta imprese cooperative di Lecco e Como, affiancate a partners di trasferimento tecnologico come Politecnico, ComoNext e CNR, accompagnati da Fondazione Bassetti, con sperimentazione di prototipi tecnologici per l'inclusione lavorativa di disabili, innovazioni di processo, scambi di esperienze, ecc. Si crea una comunità che genera non solo beni relazionali, capitale sociale tra i partecipanti, ma condivisione di significati e visioni, motivazione nei funzionari. Un'esperienza che oltre a segnare l'investimento della Camera sul mondo del sociale, incentiva anche scambi e sinergie tra Como e Lecco, con la scelta di creare laboratori itineranti nelle diverse sedi territoriali.

"Poi c'è stata la pandemia e, lì, è esploso il tema della digitalizzazione. In altre parole, abbiamo creato una comunità di pratiche formata da una trentina di imprese cooperative di Lecco e di Como che si sono avventurate affiancate dai tre soggetti tecnologici del territorio, ComoNext, Politecnico e CNR, c'era anche la Fondazione Bassetti dell'Innovazione di Milano. Hanno vissuto un percorso di formazione e progettazione di buone pratiche o di scambi sul tema della tecnologia, della digitalizzazione per mettere a fuoco altri filoni come quello della domotica, della agevolazione degli ausili per la disabilità. Ci sono delle cooperative molto interessanti nella rete specializzate nella domotica, c'è una cooperativa di Como che ha lavorato con una cooperativa B di Lecco, sulla progettazione di un carrello per le pulizie intelligente, con il coinvolgimento per la parte tecnologica del Politecnico, CNR e anche ComoNext. Sono nate collaborazioni tra cooperative, hanno convissuto

ricercatori, operatori, funzionari camerali tra i quali ho visto molto entusiasmo per la scoperta di un mondo dell'impresa che non conoscevano" (Consigliere impresa sociale CCIAA)

Il secondo filone d'attività ha affrontato invece il tema della crisi del mercato del lavoro anche per l'impresa sociale. La creazione della commissione camerale ha consentito di intervenire velocemente con l'attivazione di un Patto delle Competenze di Regione Lombardia con un partenariato di 40 soggetti e capofila Camera di Commercio, una filiera formativa con imprese sociali, università da Bicocca a Bergamo per formare i professionisti, istituzioni della cura come La Nostra Famiglia, UNEBA, agenzie del lavoro, le province di Como e Lecco, con azioni di inclusione su disoccupati e migranti. Un partenariato che punta anche a certificare il costituirsi di nuove figure professionali come il custode sociale, figure di comunità come l'animatore sociale, orientate a generare comunità di cura. Il bene collettivo in questo è quindi la formazione di nuovi profili professionali nell'economia sociale richiesti dalle trasformazioni in corso nell'economia della cura, cercando di estendere il mercato del lavoro sociale. Quanto alle possibili prospettive, un filone riguardante lo sviluppo del mondo dell'impresa sociale è riferito all'esplorazione di nuove declinazioni dell'economia sociale, riguardante ad esempio la sperimentazione del filone dell'energia e delle Comunità Energetiche Rinnovabili.

Le azioni a sostegno dell'internazionalizzazione

Internazionalizzazione è un concetto complesso, ha a che fare con il processo per cui un determinato sistema socio-economico si strutturi attraverso le relazioni con la sfera internazionale. Rimanendo sul piano dell'economia sono rilevanti certamente i flussi dell'import-export, l'influenza che essi sviluppano sulla trasformazione organizzativa e culturale delle imprese e delle filiere, ma lo sono anche gli investimenti dal mondo sul territorio e verso il mondo, lo è la trasformazione in senso globale del turismo, lo è l'attrattività internazionale delle università locali, il ruolo economico delle grandi piattaforme globali. Questo solo per sottolineare come il tema dell'internazionalizzazione sia divenuto molto complesso. In questa sede dobbiamo circoscrivere drasticamente il perimetro del ragionamento alle azioni e ai progetti, alle logiche di governance, attraverso cui negli ultimi cinque anni la Camera di Commercio unitaria ha accompagnato le imprese soprattutto sul tema dell'export.

Como e Lecco, ciascuno a partire dalle sue peculiarità produttive, sono due economie territoriali da lungo tempo orientate strutturalmente all'esportazione e all'integrazione nelle filiere lunghe globali, con particolare proiezione nel contesto dell'industria europea. L'area lariana è una di quelle piattaforme produttive italiane che per livello di incidenza dei flussi di esportazione sul valore aggiunto può essere paragonata alla blasonata Baviera (e non solo per la direzione dei flussi), con livelli di incidenza vicini al 40 %. Gli anni post-pandemia hanno registrato una forte crescita dei valori dell'export. A partire dal 2022 questa crescita pur essendo reale, ha risentito molto del rigonfiamento dovuto ai processi inflazionistici internazionali che hanno portato a forti innalzamenti dei costi delle materie prime e dell'energia, fattori per i quali anche le statistiche andrebbero valutate in termini reali. A partire dalla metà del 2023 gli scenari di trasformazione negli assetti geo-politici e nelle filiere dell'economia globale, hanno prodotto rallentamenti nella crescita dell'export di molti comparti e una riduzione delle aspettative di crescita. L'indagine IPSOS sulla reputazione della CCIAA riporta come il 24 % delle imprese intervistate tra Lecco e Como fa export (contro il

14 % del dato nazionale), ma il dato complessivo potrebbe essere parecchio più elevato, visto che andrebbe completato con l'indicazione delle imprese che fanno export indiretto, ovvero lavorano su commesse di imprese nazionali ma che esportano. Dunque un tema assolutamente rilevante che potrebbe coinvolgere circa un terzo delle imprese.

I servizi reali sull'accompagnamento all'export prodotti dalle reti di governance, sono importanti soprattutto per le PMI che per ragioni strutturali sono meno in grado di praticare i mercati internazionali in autonomia o acquistare sul mercato gli stessi servizi. Le due camere di Como e Lecco hanno una lunga storia e un'expertise consolidato anche nella collaborazione precedente all'unificazione, sia in forma diretta che attraverso la comune partecipazione alle iniziative di Unioncamere. Il sistema dei servizi camerale all'internazionalizzazione è strutturato come una *filiera di relazioni collaborative e progettuali molto integrata* sia verticalmente che orizzontalmente, che connette il livello territoriale con le piattaforme regionali e nazionali di Unioncamere (Lombardia Point per assistenze e formazione e B-Match per attività di B2B), le politiche delle agenzie nazionali come ICE e SACE e le policy di Regione Lombardia. Oggi la policy di internazionalizzazione è una costellazione di servizi in rete tra Camera di Commercio, Unioncamere Lombardia, Unioncamere nazionale con il progetto Stay Export, Promos trasformata in agenzia di servizi quasi nazionale, ICE con la decisione della CCIAA di razionalizzare i servizi integrando offerta locale e nazionale con l'apertura sul territorio di uno sportello territoriale in cui i funzionari del team nazionale di Export Flying Desk incontrano imprese del territorio per servizi di prima assistenza che integrano nell'offerta locale la rete di contatti di ICE. Un problema che emerge dalle interviste, riguarda semmai l'effetto che la riforma delle Camere ha avuto sulle attività di accompagnamento alle fiere e sui mercati internazionali: oggi queste azioni sono state centralizzate su ICE, la quale fatica ad avere una capillarità di presenza sul territorio, capillarità che prima avevano le Camere. Con l'unificazione si è verificata una messa in comune delle reti e delle informazioni e, sembrerebbe, un potenziamento nella capacità di erogare servizi, anche integrando organismi locali come ad esempio il Consorzio Como Export dedicato al tessile-serico. Completa l'architettura di governance il *Tavolo Tecnico per l'Internazionalizzazione*, nato con la Camera di Como e oggi unificato, è l'ambito di scambio e relazione tra funzionari camerale e funzionari delle associazioni di rappresentanza che si occupano di estero. Presieduto da un membro della Giunta camerale delegato all'internazionalizzazione, ha lo scopo di produrre agende coordinate e di estendere la platea delle imprese incluse nei servizi grazie alla mediazione delle rappresentanze, con qualche segnale di difficoltà nell'integrare le reti leccesi in un tavolo percepito un po' come una estensione di un "club"⁸. Il rapporto con le associazioni si attiva anche su servizi di incoming per delegazioni business straniere, per coinvolgere aziende che siano disponibili ad intrattenere relazioni di scambio e visita. Tutte le attività sono organizzate sotto l'ombrello del progetto di Unioncamere nazionale "Progetto Sostegno all'Export" con risorse derivanti dal +20 % del diritto annuale da devolvere a servizi reali e risorse per le imprese. I filoni principali d'attività e quindi la tipologia di beni che la filiera camerale eroga, sono sostanzialmente di tre tipi.

⁸ "Il discorso dell'allargamento a Lecco è stato più complesso, è su questo che dobbiamo lavorare, oltre che riprendere e sviluppare ulteriormente per non perdere quello che è stato fatto negli anni che a poco a poco, vuoi per la pandemia vuoi per diversi motivi, oggi è meno efficace: oggi facciamo meno riunioni di questo tavolo anche perché il fatto che questo tavolo fosse presente a Como, dove è nato, è stato vissuto come un entrare in un club senza senso di appartenenza, è stato vissuto come un qualcosa che era comasco" (ufficio internazionalizzazione).

Il primo filone riguarda l'assistenza alle imprese attraverso *formazione e consulenza* su problematiche specifiche a richiesta delle imprese soprattutto su tematiche doganali e fiscali, contrattualistica e pagamenti internazionali. Tra le attività erogate attraverso la piattaforma Lombardia Point vi sono consulenze attraverso incontri faccia a faccia con esperti su canali online, strutturati come un primo accompagnamento orientativo a partire dal quale poi l'impresa può sviluppare approfondimenti acquistandoli sul mercato dei servizi. Sono servizi a cui le imprese accedono autonomamente oppure attraverso la mediazione delle associazioni di categoria la cui offerta viene completata dai servizi camerati, dotati di un forte know-how soprattutto in riferimento alle tematiche delle certificazioni e di tipo doganale.

Un secondo filone è riferito alle *attività di matching e di B2B*, con l'organizzazione degli eventi di Incoming Buyer, prima della pandemia in presenza in partnership con Promos e Unioncamere, e oggi trasformata nella piattaforma online B-Match strutturata in stanze virtuali di interazione e trattativa commerciale tra impresa partecipante e buyer, organizzate per settori merceologici; una iniziativa che nel 2023 si è evoluta in un evento in presenza che ha riscontrato una buona partecipazione delle imprese ed è stato dedicato alla filiera della meccatronica e rivolto al mercato tedesco.

Un terzo filone di attività si è invece strutturato con fortissima richiesta da parte delle associazioni di categoria e delle imprese soprattutto nell'ultimo periodo, nel campo dell'erogazione di risorse attraverso bandi, contributi e voucher, sia per sostenere i costi della partecipazione a fiere internazionali sia in Italia che all'estero (oltre a quelle locali). All'interno di questo filone d'attività, CCIAA ha sviluppato anche il sostegno a processi di trasformazione organizzativa delle imprese, puntando sulla digitalizzazione dell'accesso ai mercati, soprattutto l'utilizzo da parte delle imprese dell'e-commerce, e sull'assunzione di figure di Temporary managers per l'export per costruire una strategia delle imprese. Dalle interviste emerge anche che gli assi di sviluppo delle policy camerati su questo fronte verteranno soprattutto sullo scouting di aziende che non hanno ancora avviato processi di internazionalizzazione per ampliare la platea di imprese capaci di aprirsi ai mercati.

La promozione e l'attrattività: focus su cultura e turismo

La promozione economica è una delle attività centrali nell'assetto istituzionale delle Camere e l'attenzione della CCIAA si è indirizzata in modo particolare verso i campi della cultura e del turismo. Il turismo è specializzazione storica per il Lario soprattutto per quanto riguarda la sponda comasca, e tuttavia non c'è dubbio che rappresenti la grande questione esplosa nel post-Covid. E' il settore che più è cresciuto nel breve periodo non solo sulla sponda comasca del lago dove già era una specialità storica, ma anche nel corso degli ultimi due anni sul territorio lecchese, persino nel capoluogo dove rappresenta nelle dimensioni assunte una novità. La sua crescita è stata dunque un fattore di convergenza nella composizione produttiva dei due territori e il lago come attrattore turistico è potenzialmente uno dei campi che più unifica i due territori. D'altronde proprio il Lago potrebbe essere fattore unificante per i due territori, partendo dal richiamo unitario che esso produce e dalle problematiche comuni, come ad esempio il tema del governo del turismo e delle infrastrutture di mobilità. E questo anche sul piano dell'internazionalizzazione e attrattività del territorio, visto che tutti i dati attestano come la crescita abbia trovato il suo driver fondamentale nel "ritorno degli stranieri" (fino all'85 % sulle presenze del 2023) e nella spinta delle reti del turismo globale, soprattutto dal

punto di vista del ruolo delle grandi piattaforme di incoming globale: non solo per l'impatto delle piattaforme degli affitti brevi da AirBnB a Booking, ma per l'effetto delle piattaforme social nel diffondere globalmente il brand del Lario come destinazione d'élite e paesaggio d'eccellenza a livello mondiale.

Un settore esplosivo, che però proprio per questo è tra quelli che più esprime un fortissimo bisogno di investimenti in beni collettivi territoriali e infrastrutture, ovvero di governance della traiettoria di crescita e dei suoi impatti territoriali. Il punto è che per il turismo come industria del consumo e delle reti globali, il territorio e il paesaggio nelle loro componenti ambientali e storico-culturali, rappresentano un *bene comune messo a valore*. Come tutte le tipologie di bene comune, assume le caratteristiche di essere difficilmente escludibile quanto al suo utilizzo/accesso da parte delle persone e allo stesso tempo a rischio perché il suo utilizzo/consumo oltre certe soglie produce alta rivalità, ovvero il suo consumo da parte del turista riduce la possibilità di accesso per altri turisti e per le popolazioni residenti, con effetti di congestione, perdita di distintività dell'offerta, innalzamento dei costi dell'abitare, sovraccarico dei servizi, crisi della qualità della vita e nei casi estremi crisi della coesione sociale e dell'attrattiva stessa. Nello specifico sul piano produttivo, la crescita del turismo nel Lario ha indotto anche uno squilibrio nel funzionamento del mercato del lavoro con una scarsità di offerta di lavoro disponibile e di sovraccarico delle reti infrastrutturali soprattutto sulla navigazione.

L'attività dell'Ufficio Promozione economica se da un lato sugli altri comparti diversi da quello cultura-turismo ha continuato a sostenere domande di contributo e bandi per le imprese per rispondere alle necessità di intervento immediato (come ad esempio il bando Safe Working sul lavoro in remoto in tempi di pandemia oppure sostegni per la sanificazione sempre durante la fase Covid; oppure ancora interventi di sostegno sull'efficienza energetica tra 2022 e 2023), la progettazione strategica si è rivolta soprattutto nell'ambito turismo-cultura. Importante l'attività realizzata anche verso il mondo del piccolo commercio da sostenere durante la pandemia e dopo rispetto all'urto della concorrenza dell'e-commerce: bandi sull'innovazione tecnologica, per la sistemazione dei negozi:

“Il bando tecnologico è stato fondamentale, nel senso che chi, dopo il Covid, non era acuto, diciamo così, dal punto di vista della tecnologia, si è dovuto per forza attivare e la Camera, attaccata alla Regione, sicuramente ha dato un bel po' di denaro per questa cosa. A ciò si è aggiunta, sempre collegato a Camera e poi Regione con la sua funzione, diciamo, di distributore di denaro, la sistemazione dei negozi, per cui, un commerciante che non aveva la possibilità di rimodernare determinate cose, dalle luci alle vetrine, al pavimento, all'ampliamento poteva contare sulla opportunità di avere tassi agevolati, anche qualche finanziamento a richiesta zero, agevolazioni fatte su misura per noi. Questi sono due input che ci hanno riguardato” (Consigliere commercio CCIAA).

Nei cinque anni in questione, Camera di Commercio attraverso l'Ufficio di Promozione ha erogato oltre a singole risorse di finanziamento, informazione e contributo a costruire piattaforme di coordinamento e formulazione di calendari degli eventi unici per il Lario, micro-infrastrutture mobili per favorire la realizzazione di eventi culturali, organizzazione e partnership internazionali e nazionali per l'incoming di giornalisti e opinion makers producendo dunque beni di rappresentazione, marketing territoriale e promozione orientata all'attrattiva turistica. E' il caso della partecipazione al PIC (Progetto Integrato Cultura) “Un Tesoro di Territorio”, partito su Como e poi esteso anche al Lago lecchese con la creazione di un Calendario Unico degli Eventi attraverso il coordinamento degli InfoPoint locali come primo accesso alle informazioni per turisti e attori culturali, la creazione di Bus Teatro,

organizzazione di spettacoli teatrali itineranti nei paesi del Lago su un bus, il Palco Galleggiante, infrastruttura sperimentata per eventi culturali estivi nei paesi del lago; oppure ancora il Progetto Accoglienza per le reti di incoming e rappresentazione. Camera di è mossa più che attraverso un piano strategico ex-novo unico per l'area lariana, espandendo la capacità d'azione delle policy già progettate dalle singole camere sulla totalità del territorio. Va detto che ciò si è reso necessario anche per rispondere alla domanda di sostegno che dopo la pandemia ha caratterizzato il tessuto dell'associazionismo culturale, prostrato dalla fase del Covid molto più in profondità rispetto alle imprese culturali. Questo è l'aspetto sul quale dalle interviste traspaiono alcuni accenni critici, ovvero una forte capacità d'azione ma più in reazione a richieste diffuse che mossa da autonoma capacità strategica. Una delle difficoltà operative segnalate nelle interviste per quanto riguarda l'attività di Promozione economica nel campo della cultura e del turismo, ha riguardato l'effetto dell'estrema eterogeneità degli ambiti, dei soggetti derivante dall'estensione del territorio di competenza derivato dall'unificazione. Riguardo alle azioni di promozione, la principale difficoltà segnalata riguarda la mancanza di quadri concettuali e strategici di lettura delle complessità territoriali e di definizione degli scenari futuri. La Camera unificata ha poi promosso la creazione di una Cabina di Regia del sistema turistico, che ha promosso uno studio di posizionamento per comprendere gli scenari evolutivi che il turismo lariano dovrebbe imboccare. Sottostante è il ragionamento su cui si sta interrogando il territorio se il sistema del turismo, le sue forze sociali, possa creare una DMO che porti progettazione strategica comune, oppure no.

Le interviste agli operatori

Va osservato che le interviste al mondo imprenditoriale del turismo e della cultura mostrano un forte apprezzamento per l'azione svolta dalla CCIAA in questi cinque anni, sia sul piano della leadership, dell'equilibrio con cui ha agito in riferimento ad ambedue le sponde del lago, che delle capacità del corpo dei funzionari; la stessa valutazione viene riflessa sulla qualità dei servizi erogati alle imprese e dei beni collettivi di promozione generati e erogati.

“L'unificazione direi che è andata bene e ha portato i suoi risultati. Poi è chiaro che i lecchesi avrebbero voluto tenersi la loro CCIAA. Però l'unione delle due camere e il lavoro del Presidente Galimberti è andato bene, perché anche nel campo del turismo abbiamo avuto la fortuna di avere come delegato un albergatore, che ha lavorato molto bene e con una funzionaria molto brava. Quindi si sono strutturati, sono riusciti a fare un buon lavoro e hanno dato visibilità a tutti e due i territori sia quello lecchese che quello comasco e questa cosa ha portato dei risultati. Quindi la CCIAA sul territorio ha fatto bene, ha coinvolto tutti gli operatori, abbiamo fatto iniziative che hanno sempre coinvolto imprenditori di tutte e due le sponde” (associazione albergatori).

Il sistema turistico del lecchese differisce in parte dal modello comasco per la struttura dell'offerta: se a Como la traiettoria è quasi completamente orientata all'esclusività, per ora l'offerta turistica lecchese, dato il minore sviluppo, è più differenziata, sia per la presenza anche di una offerta legata alla montagna, sia per la minore esclusività dell'offerta ricettiva sul lago. Uno dei temi affrontati nelle interviste riguarda il rapporto tra tessuto imprenditoriale dell'accoglienza e l'ascesa delle grandi piattaforme di incoming come monopolisti dei flussi turistici. In realtà, se la grande crescita delle strutture extralberghiere avviene tutt'ora dentro le reti e quindi il controllo delle grandi piattaforme, per quanto riguarda le imprese più strutturate e situate nelle destinazioni ormai affermate, si è verificata una crescita che oltre a modernizzare le strutture e l'offerta di servizi e ospitalità, ha rafforzato le capacità

organizzative e di accesso autonomo al mercato non solo nel comasco ma anche nel lecchese. E' stato un lungo processo di crescita soprattutto nell'accedere alla digitalizzazione e all'e-commerce che ha investito anche le strutture più piccole: un processo faticoso vista la struttura familiare delle imprese, sul quale anche le azioni di policy e i bandi della Camera hanno avuto successo. Anche il ricambio generazionale degli imprenditori e la stessa evoluzione della clientela con le fasce giovanili che oggi tendono a prenotare più spesso direttamente sui siti delle strutture bypassando in parte le piattaforme. Questa evoluzione ha portato per le imprese più strutturate e più di alta gamma a riuscire nella disintermediazione almeno parziale:

“Le piattaforme sono arrivate a chiedere il 20-25 per cento in certi posti. Però poi siamo intervenuti anche noi albergatori con una nostra piattaforma di Federalberghi e poi molti alberghi sono arrivati al punto da disintermediare e crearsi la possibilità di farsi le prenotazioni dirette online. Sul lecchese abbiamo fatto molta fatica, perché il problema era che le strutture erano tutte microscopiche e il proprietario faceva tutto, per cui non avevano possibilità di fare formazione e avevano al massimo numero di telefono e FAX. Poi abbiamo avviato progetti di digitalizzazione con la CCIAA dedicati al settore turistico che hanno dato risultati, tanto che oggi anche i piccolini si sono sistemati tutti da questo punto di vista. Ci ha aiutati tanto il passaggio generazionale e oggi dal punto di vista digitale riusciamo a lavorare bene e a disintermediare queste grandi piattaforme. Questa disintermediazione sulle imprese più strutturate è stata forte perché oggi fai il 70-80 per cento sul tuo sito. Poi si è evoluto il turista oltre il monopolio delle grandi piattaforme” (associazione albergatori).

Una contraddizione portata dall'espansione dell'economia turistica riguarda l'acuirsi del difficile rapporto tra imprese di ricettività extralberghiera e alberghiera, un problema per ora non tanto di concorrenza, quanto di regolamentazione delle prime che dovrebbe partire dagli enti territoriali ma che non trova per ora applicazione secondo le imprese alberghiere. La vera questione riguarda però l'esplosione non tanto del turismo stanziale, quanto dell'escursionismo di giornata, considerato dagli imprenditori il fiume in piena che rischia nel medio periodo di consumare le risorse di distintività del patrimonio naturale e paesaggistico, oltre all'atmosfera di esclusività, su cui si basa l'attrattività del Lario. Da questo punto di vista le soluzioni proposte anche dagli imprenditori vertono tutte sulla tutela di un modello di turismo “altospendente” che non può essere “quello della riviera adriatica”, dunque sul perseguire la limitazione dei flussi e soprattutto degli accessi alle località più note e più a rischio di congestione. Il rischio paventato è che il turismo mordi e fuggi crei situazioni di congestione che scoraggino il turismo d'élite. Il punto è però che anche il modello di turismo “premium” retroagisce sull'innalzamento dei costi riproduttivi per le popolazioni residenti, ad esempio portando fuori squadra il mercato immobiliare e dunque inducendo processi di spopolamento nelle località più investite dalla crescita; con il rischio dello svuotamento delle comunità locali dalle fasce generazionali più giovani.

“Una tipologia di problemi riguarda tutte queste case che vengono affittate ai turisti e hanno messo in condizione i residenti soprattutto le giovani coppie di non riuscire a trovarsi una casa. Questo è un grosso problema ma bisogna che sia il legislatore a metterci mano: perché non è possibile che certi centri storici si siano desertificati. Se lei va a Varenna oggi con la stagione morta e le case chiuse, le vede che mentre prima il centro storico di Varenna aveva 400-500 residenti, oggi ne ha 60: vuole dire che Varenna oggi è un paese morto” (associazione albergatori).

Dunque lo scenario prossimo presenta anzitutto la necessità di agire sull'offerta di beni collettivi, sul potenziamento delle reti infrastrutturali, su questioni di sistema come il potenziamento della navigazione, efficiente ma sovraccarica, tormentata da carenze di mezzi

e in difficoltà a reperire personale⁹, sulle infrastrutture di mobilità. Dal punto di vista degli albergatori la Camera dovrebbe avere un ruolo di rafforzamento della promozione verso i mercati altospendenti di USA, Australia, Cina all'interno di una logica di specializzazione sul turismo di qualità, di una economia degli eventi d'alta gamma. Su questo, ad esempio, gli albergatori, anche in virtù della crisi delle Province, suggeriscono il trasferimento delle competenze sulla navigazione dallo stato centrale a Regione Lombardia, anche se rimane il tema delle risorse per gli investimenti.

L'altro problema è la difficoltà di costruire meccanismi di concertazione coerenti che coinvolgano l'intera area vasta. Il turismo vive di connessioni anche immateriali: ad esempio, come messo in evidenza da un importante imprenditore della sponda comasca, della connessione tra turismo internazionale d'alta gamma e filiere del design e della bellezza, un meccanismo che può creare una filiera integrata tra made in Italy, tessuto del commercio rivolto al turismo e *hotellerie* e che può essere coordinata dalle istituzioni. Ad esempio una proposta emersa è di connettere l'identità di territorio della bellezza e del design, con politiche che portino il design in tutti i pubblici esercizi, nelle città, nell'arredo urbano degli spazi pubblici con una collaborazione tra pubblico e privato per marca re e rendere immediatamente visibile questa identità. Più complesso invece il tema dell'intervento sulla mitigazione degli impatti riguardanti la coesione sociale: qui si confrontano l'esigenza di cogliere il momento di ascesa del lago spingendo sulla promozione e sull'attrattività, e dall'altra l'esigenza soprattutto delle istituzioni territoriali di governare l'eccedenza dei processi di mercato sulla sfera della riproduzione sociale. Soprattutto nelle città, questo definisce i contorni di un trade-off politico-sociale.

“Qualche dubbio ce l'ho su Como che è una grande città che deve dare risposte ai cittadini. Posso pensare quanto debba essere difficile per chi oggi governa, spingere sul turismo che è confusione, difficoltà di gestione, oppure dare risposta ai cittadini. L'uno da risposta ai commercianti, agli esercenti, l'altro da più risposta ai cittadini. Oggi penso però che siamo in un momento storico che è quello dello sviluppo del Lago di Como: se non prendiamo bene questo treno veramente rischiamo poi di farci male, perché vuole dire che perderemmo quel riconoscimento che oggi ci viene dato a livello internazionale come luogo più bello, il migliore, le statistiche italiane danno il Lago di Como come il primo posto in Italia dove la gente vuole venire. Dobbiamo lavorare molto per il turismo. E qui dentro è la movimentazione terrestre ferro-acqua molto importante dove bisogna fare degli sforzi. Abbiamo 15 battelli di cui se ne fermano tre: ma mettiamone 20 di battelli” (Villa d'Este, Como).

Le interviste hanno però fatto emergere anche una pluralità di visioni riguardanti la futura traiettoria dello sviluppo turistico e sul ruolo della Camera di Commercio. Vi sono operatori che non sono d'accordo sull'attenzione esclusiva per uno sviluppo tutto centrato sull'altissima gamma: è il caso ad esempio del mondo del turismo business e centrato sugli eventi fieristici a servizio del mondo produttivo. Da qui vengono alcuni inviti. In primo luogo a pensare ad una regia che punti ad un modello di sviluppo più policentrico e pluralista, in cui accanto allo sviluppo dell'alta gamma, vi sia spazio anche per promuovere investimenti su strutture di gamma intermedia e che rispondano ad una pluralità di bisogni, rispetto ai quali vanno declinate le politiche: se nelle località del lago il turismo è *leisure* e proiettato al lusso, nei due capoluoghi è più un mix di *leisure* e lusso e business, nei territori della Brianza è orientato al business e agli eventi collegati. Per alcuni operatori le difficoltà di esercitare una regia di sistema sullo sviluppo turistico, rischi a di mettere in difficoltà le filiere della ricettività e dell'economia degli eventi diverse dalla filiera del lusso e che servono ad esempio il sistema

⁹ Anche se recentemente è stato acquisito un nuovo aliscafo dal Lago Maggiore.

produttivo, non in grado di reggere l'impennata dei costi prodottasi. Inoltre emergono orientamenti che mettono in luce la necessità di equilibrare l'esigenza di promuovere la crescita, con l'esigenza di "rallentare" per qualificare l'offerta di servizi, per mediare gli impatti rispetto alla società locale. La proposta è di una programmazione più equilibrata che sostenga una pluralità di segmenti di offerta rivolta a diversi tipi di domanda anche per evitare il rischio di una "bolla" della rendita finanziaria e del real estate che spiazzi investimenti e cultura del lavoro centrata sulle economie industriali.

“Quando parlo di mancanza di regia, parlo dell'ospitalità alberghiera che segue questi eventi: perché oramai ci siamo posizionati talmente in alto con il prezzo degli alberghi che diventa facile magari organizzare un convegno, ma diventa poi difficilissimo sostenerlo per quello che riguarda le spese di ospitalità e di ristorazione che diventano enormi sia per l'azienda che lo organizza sia per il convegnista che vi partecipa. Attenzione che il mercato dei momenti magici è destinato a cadere, per cui bisogna cercare di sostenere un po' tutto. E diciamo che il mercato, specialmente quello della convegnistica, dei congressi e così via, si regge su questo equilibrio, tra i cinque che vanno al cinque stelle, i quaranta dello staff e gli ospiti che vanno al tre o quattro stelle, a seconda della disponibilità economica. La politica può coordinare concedendo le licenze, i permessi e indirizzando anche gli investimenti di tutto questo, si fa anche questo, rendendo un po' più articolato il sistema della ricezione, mentre invece se lei lo lascia al singolo imprenditore vedendo il momento d'oro, il momento magico” (eventi)

“A Como continuano ad aprire solo alberghi cinque stelle lusso. Il tema del turismo da noi è in una fase di grande spinta ma di grandissimo rischio perché il territorio si è snaturato e la gente è troppo ingolosita dai turisti, gli appartamenti che svuotano le città, i paesi, i centri storici, e che vengono destinati invece ad affitti turistici, la gente che non riesce più a abitarci. Non va bene, assolutamente. Questo per dire che non è tutto oro quello che luccica. Leggevo un'intervista, del direttore generale di Apple Europa, il quale diceva “il lago di Como ne fa un grande albergo... il lago di Como può avere una crescita infinita”, esattamente il contrario di quello che penso io. Il lago di Como si deve fermare e deve andare a qualificare, migliorare i servizi di base. La Camera di Commercio è forse adesso più sensibile alla questione. Abbiamo un problema di over-tourism, abbiamo un problema della relazione con i residenti” (Fiera)

Per i sostenitori di questa visione policentrica e più equilibrata dello sviluppo turistico, Camera di Commercio dovrebbe svolgere il ruolo di regista per accompagnare il territorio a scegliere come strutturare un sistema turistico lariano, nelle forme di una DMO oppure di una promozione turistica dell'area vasta. Il compito della Camera sarebbe di razionalizzare la governance del sistema insieme con gli altri enti territoriali, nonché promuovere uno studio per comprendere “fino a dove possiamo arrivare dal punto di vista dell'accoglienza, quali settori vogliamo sviluppare e quali limitare”. Inoltre oggi l'ambito della governance camerale nel settore, la Cabina di Regia, funziona come ambito di dibattito ma fatica un po' a legittimarsi rispetto agli altri enti territoriali e a produrre efficace coordinamento.

Un'ultima questione interessante riguarda lo spazio di posizione della piattaforma turistica lariana. Una posizione interessante viene da Villa d'Este, nello storico e focale distretto turistico di Como-Cernobbio, azienda del turismo d'eccellenza globale che agisce non soltanto come impresa privata ma come autonomia funzionale del settore cooperando nella produzione del bene competitivo della formazione delle professionalità d'alta gamma in partnership con le associazioni e gli enti pubblici essendo promotrice di un ITS dedicato. Per l'AD di Villa d'Este lo spazio di posizione dell'area vasta lariana e quindi il campo d'azione che le politiche di promozione dovrebbero tenere in conto, unisce in un'unica grande piattaforma delle reti turistiche globali il Lario e Milano, intesa sia come destinazione che poi irraggia i flussi sul lago, sia come città infinita *piattaforma infrastrutturale* che con gli aeroporti internazionali

(Malpensa e Orio al Serio) fornisce l'infrastruttura dei nodi che presiedono all'accessibilità globale per il lago. Una accessibilità che però sul piano degli investimenti infrastrutturali, risulta deficitaria sulle reti territoriali la connessione di intermodalità tra le grandi reti e nodi dell'area metropolitana e le infrastrutture territoriali stradali, ferroviarie e soprattutto della navigazione lariana è fondamentale.

Formazione e orientamento: il lavoro e la coesione

Il tema del mercato del lavoro, dei suoi problemi e delle possibili soluzioni, costituisce certamente la questione cruciale per le imprese e per gli scenari di sviluppo territoriale. In realtà, è ormai da quasi un decennio che i segnali di scarsità di figure qualificate e di difficoltà delle imprese a coprire le posizioni di lavoro tecniche, crescono di intensità: il mondo camerale ha costantemente monitorato l'acuirsi del problema anche nell'area lariana attraverso i dati della rilevazione Excelsior. Anzi, proprio le due province di Como e Lecco oggi registrano i massimi livelli di difficoltà a coprire le posizioni. Una difficoltà che nell'area lariana ha colpito particolarmente settori centrali per le prospettive di crescita del territorio: la meccanica, il tessile, il turismo, l'impresa sociale. Ma il problema è generale. Prima di entrare nel merito delle problematiche emerse anche attraverso le interviste, partiamo dal racconto di questi cinque anni di attività della camera unificata sul fronte della formazione e dell'orientamento sul mercato del lavoro.

Le attività camerali nel campo del mercato del lavoro vertono soprattutto sui temi della formazione e dell'orientamento. Anche prima dell'unificazione l'attività delle due camere su questi temi era per tradizione molto fitta in termini di reti di governance nel rapporto tra scuola e mondo imprenditoriale, monitoraggio e diffusione di informazione, percorsi di formazione. Anche se il modello di governance è simile in tutti e due i territori, l'impressione è di una eredità di maggiore coesione istituzionale sul lecchese, con reti di collaborazione più strette tra scuole, Ufficio Scolastico, CPI meno in difficoltà, un ente provinciale che sul fronte dei servizi del lavoro ha potenziato l'azione seppur con appalti di servizio esterni, mantenendo anche l'attività dell'Osservatorio sul mercato del lavoro. All'interno della Camera, l'unificazione porta ad un riorientamento di fondo dell'attività che si espande: la concomitanza della riforma camerale generale e dell'unificazione spingono a gestire in modo più organico orientamento e formazione spingendo nella nuova direzione di affiancare all'interesse prima pressoché esclusivo per la collaborazione con le scuole (che rimane), lo sviluppo di attività verso il tema del lavoro, della certificazione delle competenze e del re-skilling delle fasce deboli, sviluppando relazioni più fitte con attori istituzionali come le Province o i comuni capoluogo.

Sul piano organizzativo, l'unificazione non comporta una riduzione delle capacità operative della camera, anzi la contrazione del personale già in corso da anni viene superata proprio attraverso la razionalizzazione e riorganizzazione derivante dall'unificazione attraverso la specializzazione delle figure, espandendo i fronti d'attività. Tutta l'area formazione e orientamento non viene costituita in ufficio autonomo, ma come gruppo di lavoro trasversale attivo su ambedue i territori che si uniscono.

Gli assi d'azione in questi cinque anni sono stati due: da un lato, l'asse dell'autoimprenditorialità e dell'accompagnamento alla creazione d'impresa; dall'altro lato,

le attività di orientamento scolastico professionale e di formazione. Sul primo asse, dopo l'avvio di una sperimentazione durante la fase di pandemia orientata all'autoimprenditorialità come vettore di integrazione degli immigrati di prima e seconda generazione, l'attenzione si sposta sul fronte dell'impresa giovanile consentendo di tessere un nuovo network progettuale con Comune e Informagiovani di Lecco per organizzare corsi di formazione sui temi della creazione d'impresa. Un progetto che oltre agli esiti formativi specifici verso l'utenza, è importante perché ha consentito alla Camera di consolidare una espansione del proprio network, dunque sul fronte dei beni relazionali e si configura come esperienza replicabile in rete con altre istituzioni pubbliche, Comune di Como e Comune di Cantù. In sostanza una buona pratica che integra i due territori attraverso il network progettuale promosso da CCIAA. L'esperienza ha consentito anche di leggere una trasformazione nelle logiche con cui l'utenza giovanile utilizza il servizio di formazione. Infatti nel corso dell'ultimo quinquennio è cambiata l'utenza dei *Punti Nuova Impresa*: non solo dal punto di vista delle caratteristiche, polarizzandosi tra un'utenza che necessita di acquisire anche competenze "entry-level" di base e invece un'utenza dotata già di competenze elevate che chiede alla Camera servizi altamente qualificati. A fianco di questo cambiamento nei contenuti richiesti, si assiste ad una riduzione dell'utenza allo sportello, in favore di un allargamento della platea di giovani raggiunti organizzando le attività seminari e di formazione sul territorio in luoghi non istituzionali. In quest'ottica di creazione di filiere formative e dell'orientamento, un filone d'attività che ha acquisito importanza è il re-skilling per il reinserimento occupazionale di fasce sociali fragili, giovani (ad esempio NEET, fenomeno che a Lecco e Como ha valori ufficialmente molto alti) o adulti che oggi sono comunque ricercate dalle imprese per competenze e cultura del lavoro, innestato sull'esperienza ormai decennale dei *Laboratori Territoriali per l'Occupabilità di Lecco e Como*, vero e proprio ecosistemi formativi per le competenze, costituiti da una filiera integrata tra scuole tecniche, imprese, enti pubblici, associazioni di rappresentanza, università e CCIAA oltre alle cooperative di inserimento, aperti a studenti nei percorsi curricolari e alle fasce deboli. I laboratori sono esempio di filiera della conoscenza specializzata sui settori trainanti del territorio per rispondere alle domande di competenze delle imprese, con il laboratorio di Lecco centrato sulla meccanica e quello comasco sul tessile, che hanno costituito delle *learning factory*, con tecnologie fornite dalle aziende sulle quali simulare il processo produttivo. CCIAA sostiene finanziariamente da oltre tre anni percorsi di riqualificazione su figure poi inserite attraverso tirocini extracurricolari e poi inserite nel mercato del lavoro.

“L'altro fronte su cui lavoriamo è la formazione volta alla riqualificazione professionale di disoccupati finalizzata all'acquisizione di competenze utili al mondo delle imprese. Queste azioni principalmente le portiamo avanti in collaborazione con i Laboratori Territoriali per l'Occupabilità di Como e di Lecco, laboratori all'avanguardia finanziati ormai da una decina d'anni dal MIUR: su Lecco presso l'Istituto Fiocchi, su Como presso l'Istituto Ripamonti anche se in realtà è plurilocalizzato, perché coinvolge anche altri istituti. Sono laboratori a disposizione dell'utenza scolastica per favorire azioni di orientamento scolastico-professionale, ma sono a disposizione anche dell'utenza esterna, in modo particolare NEET e disoccupati, proprio con l'obiettivo di reinserire nel mercato del lavoro attraverso azioni di riqualificazione. La Camera già da tre anni finanzia percorsi di riqualificazione sulla base dei dati Excelsior, quindi i laboratori hanno una propria vocazione: Lecco è pensato soprattutto per il settore meccanico-meccatronico, in parte anche elettronico, su Como in modo particolare sulla filiera tessile con incluso il tema degli imballaggi quindi anche cartotecnico ma anche la logistica” (Gruppo di lavoro orientamento e formazione).

Nell'immediato futuro la Camera di Commercio ha presentato un Patto Territoriale per l'occupazione, la nuova policy su fondi regionali che punta a creare una filiera dell'orientamento e della formazione, con un partenariato di 40 attori con capofila la CCIAA

centrato sui fabbisogni dell'economia sociale, insieme alla conferma di altre iniziative come Young, il salone dell'orientamento a Lario Fiere che, tornata in presenza dopo la pandemia, ha visto quasi 25mila visitatori e la conferma della partnership tra CCIAA, Uffici Scolastici, province e servizi istruzione e lavoro.

Lo scenario di un mercato che fatica a riprodurre il lavoro

Dunque, definite le azioni principali della nuova Camera, potrebbe essere interessante provare a cogliere qualche indicazione dalle interviste per leggere le priorità del mondo imprenditoriale, allo scopo di comprendere lo scenario che la nuova consigliatura si troverà davanti.

Sicuramente per tutti gli intervistati, siano essi titolari di imprese medio-grandi nella meccanica, imprese artigiane oppure operatori del turismo o dell'impresa sociale, il tema del mercato del lavoro è divenuto assolutamente prioritario e centrale. E' soprattutto la parte dinamica e in crescita che vede il mercato come una strozzatura cruciale e un vero e il principale limite strutturale alle prospettive di crescita. Le imprese non lamentano soltanto carenza di figure con le giuste professionalità, ma oggi lamentano l'assenza tout-court di candidati: come mostrato anche dai dati Excelsior, si è passati dal non trovare le persone giuste nella fase pre-Covid (il famoso "mismatch" formativo), al non trovare le persone e basta durante l'ultimo triennio.

"Il problema più impellente oggi è la manodopera, nel senso che oggi non si trova neanche più la persona che abbia disponibilità a lavorare" (impresa artigiana)

"Ormai la prima priorità è che siamo alla caccia disperata di qualsiasi soggetto che abbia disponibilità di venire a lavorare" (media impresa meccanica)

"Ci sono una serie di problematiche che vanno a colpire tutti i settori in modo trasversale, non solo il turismo: oltre a non trovare cuochi, camerieri, non trovi operai, meccanici, fabbri, infermieri. Non trovi niente" (associazione albergatori)

Al netto di qualche drammatizzazione, è evidente che siamo di fronte ad un tema centrale, proprio in quei territori dove la ripresa post-Covid ha portato le economie quasi in situazione di piena occupazione. Una piena occupazione caratterizzata come sappiamo da forte precarietà dei rapporti lavorativi, caratteristica che per la rappresentanza sindacale in consiglio camerale, dovrebbe essere inserita in una futura agenda di lavoro anche della Camera per comprendere quali azioni di sistema possono essere realizzate per ridurre l'impatto sulle condizioni di vita della società locale. Viviamo una fase di grande accelerazione degli effetti delle tecnologie sul lavoro, dal lavoro in remoto al passaggio concentrato nel tempo dalle tecnologie di automazione a quelle di AI. Tutto ciò sta portando, secondo la lettura che ne danno le forze sindacali, ad una polarizzazione del mercato del lavoro che pesa soprattutto al momento del primo accesso al lavoro, rispetto alla quale andrebbero sintonizzate anche le politiche camerali. Una formazione professionale di qualità potrebbe dotare il lavoratore di un capitale di competenze distintive che gli consentirebbero di rafforzarne la capacità di abitare un mercato del lavoro in trasformazione. Gli impatti dell'accelerazione tecnologica vengono indicati anche da altri attori come uno dei principali assi di lavoro futuri della Camera anche da altri protagonisti intervistati.

“Questo vale anche per le nuove figure professionali che stanno nascendo e che sono molto richieste dal mercato e quindi sono anche molto costose. Quello che sta emergendo è una forte polarizzazione all’entrata nel mondo del lavoro: chi oggi ha competenze di alto livello ha molta più facilità ad entrare nel mercato del lavoro e non sarà tra i lavoratori poveri; chi invece ha una bassa scolarizzazione e basse competenze sarà quello che avrà difficoltà ad entrare e anche le politiche attive che si fanno per riqualificare queste competenze non danno quel risultato atteso: generano occasioni occupazionali di breve durata e comunque un inserimento di soggetti che sono a costante rischio di espulsione. C’è allora la necessità di investire su questi soggetti più fragili e qui il nuovo mandato della CCIAA dovrebbe proseguire nel portare avanti percorsi formativi che siano adeguati a quello che è il bisogno individuale di questi soggetti. Andrebbe richiesto maggiore flessibilità dei fondi regionali e centrali rispetto alle richieste e ai bisogni effettivi dei soggetti sul territorio: altrimenti questi soggetti si trovano che devi lasciarli sempre indietro” (sindacato).

Il mercato del lavoro dell’area lariana vive però l’ulteriore problema di subire l’attrazione di due poli fortissimi: sul comasco la Svizzera con il Canton Ticino caratterizzato da differenziali salariali che drenano forza-lavoro nella misura di 31.800 uscite quotidiane, mentre verso sud il polo metropolitano milanese e della Brianza monzese, altro sistema verso cui i flussi in uscita superano di gran lunga quelli in entrata, visto che il totale delle uscite quotidiane da Lecco arriva a 22.300 mentre da Como escono 31.000 uscite (2022).

Oltre al fenomeno delle difficoltà di formare persone che abbiano i giusti skills tecnico-professionali necessari all’industria, la questione più scottante sono le tendenze di lungo periodo del cosiddetto “inverno demografico”, i cambiamenti culturali negli orientamenti delle famiglie verso un futuro dei figli tutto spostato sulla formazione liceale e il lavoro nelle professioni, i cambiamenti nel mix valoriale delle giovani generazioni venuto a galla dopo la pandemia. Tutti fenomeni conosciuti. Qual è però l’impatto dell’intreccio tra questi fattori? Il problema è che l’attuale sistema produttivo e la domanda di lavoro hanno una traiettoria, mentre il sistema sociale e la demografia ne hanno un’altra, e questa contraddizione oggi è scesa dal cielo dei dibattiti per iniziare ad incidere direttamente sul sistema produttivo costituendo uno dei principali limiti alla crescita. Declino demografico delle componenti attive della popolazione, calo della disoccupazione per quanto ottenuto attraverso forme del lavoro generalmente precarie e a termine, hanno ridotto la quota di riserva della popolazione disponibile, tanto che i nuclei di figure fragili a ridotta occupabilità sembrano ristretti a uno “zoccolo” duro presente nei “database” delle agenzie interinali e che ormai le aziende hanno imparato a conoscere. Inoltre in settori come il turismo in cui è esplosa la domanda di lavoro, gli imprenditori osservano che parte del problema risiede anche nella grande crescita dell’ultimo quindicennio nel tessuto delle imprese di ricettività, ristorazione, somministrazione, tutta la filiera HORECA le cui imprese sono quasi raddoppiate sul Lario, raccopiando anche le posizioni di lavoro da ricoprire. Il primo aspetto che ne consegue è che la generalità degli imprenditori segnala come il problema sia il “ribaltamento” della tradizionale ragione di scambio tra candidato e impresa: oggi è il candidato a scegliere l’azienda e non viceversa. Le interviste testimoniano che oggi, quantomeno per i settori in crescita e per le professionalità ricercate, in pochi riescono a fare il contrario. Oltre a ragioni strutturali, la grande questione è che è cambiato il mix valoriale soprattutto dei giovani: oggi le imprese affrontano una generazione che si è socializzata all’uso della precarietà trasformandola in flessibilità, in capacità di praticare la mobilità e l’uscita individuale dal rapporto di lavoro per cercare migliori condizioni, un’etica del lavoro che non prevede l’integrazione nell’impresa o in una comunità di fabbrica, se non attraverso valutazioni sulla remuneratività del rapporto di lavoro e soprattutto sulle chance di avanzamento veloce nella carriera interna all’azienda. Non solo: forse a ben riflettere un problema sta nell’essenza stessa

del modo in cui si configura il mercato del lavoro, che è mercato in modo inappropriato perché la merce che in esso si scambia è composta da persone che hanno proprie culture, valori, modi di pensare e vivere che sono cambiati nel tempo e oggi cozzano in parte con la struttura dei mercati e dell'impresa. Il lavoro solo in parte è capitale umano. E' chiaro che questo, se è una risorsa per il singolo lavoratore, è certamente un problema per l'impresa. Utilizzando le categorie dell'economista A.Hirschmann, prevale in assenza di *loyalty* (fiducia/fedeltà) e di *voice* (protesta) collettiva, prevale come comportamento l'*exit* individuale. Gli imprenditori, in molti casi, si trovano spiazzati da questo tipo di strategie e valori, tanto che denunciano una sorta di mancanza di "etica" di fronte a strategie in cui è il lavoratore che pone in concorrenza le imprese. Va precisato comunque che questa situazione riguarda in primo luogo, se non prioritariamente i settori più dinamici, le imprese in crescita, le posizioni professionali più richieste e per le quali c'è più bisogno: condizioni che tuttavia oggi si sono diffuse a molti settori e professioni innescando dinamiche competitive tra le imprese.

“Perché ormai il coltello dalla parte del manico l'ha il dipendente: trovando poche risorse umane in giro, la voce grossa può farla il candidato che dice “là mi danno 100 euro in più se ci vado. Mi arrivano persone che non hanno mai lavorato e potrebbero prendere oltre 1300 euro che mi chiedono se dopo due mesi potrebbero arrivare a 1500” (impresa artigiana)

“Sul lecchese oggi il problema principale è la mancanza di “etica” da parte di chi si propone, perché oggi c'è il mercato del metalmeccanico o dell'attrezzista. Se manca l'etica è chiaro che iniziamo a rubarci i trafiletti uno con l'altro. Nel momento in cui io sono un buon attrezzista gioco tra i datori di lavoro per rialzare il prezzo. Questa è una questione etica che è legata in parte alle famiglie e in parte ai ragazzi, dovrebbe essere posta in termini molto forti all'interno delle scuole. Oggi sono stato due ore e mezzo al Badoni a spiegare alle classi quale potrà essere il loro futuro. Venti anni fa dovevamo lavorare su questa cosa” (media impresa meccanica).

Sulla componente congiunturale del mancato incontro tra domanda e offerta di competenze, gli imprenditori intervistati sono fiduciosi nella capacità di aumentare l'offerta di figure professionali attraverso le politiche e le reti di governance territoriali. La valutazione sulla capacità di affrontare il problema da parte delle reti istituzionali è positiva anche se ci vorrà ancora tempo. Anche le scuole vengono giudicate oggi molto più aperte e disponibili ad agire congiuntamente con il mondo delle imprese. Nei due territori tra l'altro è da sempre molto forte un sistema della formazione tecnica e professionale d'eccellenza, sia a Lecco che a Como e anche sul fronte dei Centri di Formazione Professionale l'offerta formativa è strutturata. Il sistema degli ITS si è rafforzato con l'ITS sul turismo a Cernobbio promosso direttamente da una prestigiosa impresa come Villa d'Este in partnership con associazioni di rappresentanza, scuole e comune, sulla filiera agraria a Vertemate Minoprio, a Lecco sulla meccanica e prossimamente sulla logistica sia a Lecco che a Cantù. Le stesse imprese oggi, quantomeno le più strutturate, si sono dotate di Academy aziendali e sistemi di formazione interna strutturati, la rete delle collaborazioni con le scuole è fitta, come lo è l'integrazione con le politiche sociali di inclusione delle figure fragili, come nel caso dell'impresa intervistata che all'interno di progetti con il Terzo Settore e grazie all'accompagnamento dell'impresa sociale, ha funzionato come nodo di una rete di cura e di riproduzione sociale del lavoro, integrando giovani con problemi di fragilità.

Più complesso invece è il tema dell'orientamento che desta anche le preoccupazioni maggiori: gli intervistati sono ben consci dell'inerzia che ha caratterizzato anche lo stesso mondo imprenditoriale nel corso degli anni '90 del secolo scorso e poi del nuovo secolo. Oggi il problema non è soltanto la mancanza di candidati ai colloqui delle imprese, ma la riduzione progressiva degli accessi alle scuole professionali.

“Il primo problema è certo l’avvicinamento tra le competenze che cerca il mondo del lavoro e le competenze che offre la scuola e questo si può colmare e si sta colmando: con l’apprendistato di secondo livello, piuttosto che gli stage, l’alternanza e i percorsi con gli insegnanti che collaborano con gli imprenditori, ecc. A Lecco c’è la capacità di mettersi in moto: ad esempio con corsi che sono riusciti a riqualificare persone che non stavano lavorando dopo una serie di filtri e selezioni, formando queste persone per diventare dei tecnici nel campo meccanico. Questo mi fa meno paura perché ormai ci si sta attivando perché si è capito che c’è una grossa connessione tra i CFP e il mondo del lavoro, gli istituti tecnici e il mondo del lavoro. Quello che mi fa paura è che “non c’è la fila fuori” dei ragazzi che si vogliono iscrivere per andare a fare i tecnici o non c’è una motivazione così forte nei ragazzi, ovvero la fame di lavoro che avevamo noi ai nostri tempi. Questo è un problema più grosso dove CCIAA, le istituzioni dovrebbero mettersi assieme. Per i prossimi cinque anni io temo che ormai il treno lo abbiamo perso. Un conto è dire lavoriamo (e si sta già facendo) sul mismatch tra le competenze offerte e richieste; l’altro problema grosso su cui si potrebbe forse intervenire è l’orientamento, che parte dalle scuole medie ed è un problema lungo non di cinque anni. E anche se in cinque anni lo affrontassi, in cinque anni di aziende ne muoiono” (impresa artigiana).

Parte dell’orientamento è il tema -già accennato- del rapporto oggi difficile tra imprese e valori/etica del lavoro: oggi è cambiato il mix di valori che il giovane porta con sé. Anche qui qualche elemento lo possiamo restituire, naturalmente in attesa di ricerche più compiute e approfondite. In primis, tra le priorità descritte dalle interviste sono le politiche aziendali sull’equilibrio tra tempo di lavoro e di vita e più in generale il cosiddetto welfare aziendale, che oggi per molti versi sta divenendo un fattore direttamente produttivo attraverso cui le imprese competono tra loro per accreditarsi verso la forza-lavoro e le professionalità, per fidelizzarle: operazione da cui passa una parte della produttività delle imprese e dei settori. Ormai i pacchetti di welfare di base li mettono a disposizione tutti e quindi differenziano poco: alcune aziende iniziano a concorrere su elementi strategici di differenziazione per attrarre le persone a lavorare da loro. Segue la questione salariale, oggi segnalata in quasi tutti i settori, particolarmente sentita in campi come il turismo o l’economia sociale:

“Bisogna ammettere che gli stipendi del settore turistico sono bassi e quindi c’è una offerta economica meno interessante rispetto ad altri settori e invece impegni più gravosi visto che si lavora nei weekend e nelle feste” (associazione albergatori)

Tuttavia va segnalata anche una ulteriore dimensione importante: molti settori non sono attrattivi per una dimensione simbolica: soprattutto le PMI e poi la “fabbrica” o settori come il turismo o l’impresa sociale, fanno fatica a rappresentarsi e ad incentivare simbolicamente il lavoratore come potenziale partecipante ad una comunità capace di innovare, di includere il collaboratore nel processo di innovazione partecipando contemporaneamente allo sviluppo sostenibile del territorio. Gli incentivi simbolici oltre a quelli materiali sono estremamente importanti da inserire nelle progettazioni come elementi in grado di rispondere al cambiamento del mix valoriale delle giovani generazioni. Nel caso dell’impresa sociale, oltre allo spiazzamento dovuto alla forte domanda di lavoro della scuola e della sanità pubblica verso le figure dell’insegnamento di sostegno e delle altre figure professionali, è la capacità delle organizzazioni di suscitare attaccamento affettivo e partecipazione che sembra essersi fortemente indebolita, nonostante che molte ricerche non segnalino una riduzione di spinta ideale nei giovani che si avvicinano alle professioni della cura. Il punto è che si è prodotto un disincanto nel rapporto tra persona e organizzazione cooperativa.

Infine c’è un punto centrale che oggi rientra pienamente nelle politiche di governo del mercato del lavoro pur essendo tradizionalmente una questione di riproduzione sociale e di welfare, ovvero la questione abitativa. Le tensioni sul mercato immobiliare per svariati motivi

tra cui lo sviluppo degli affitti turistici, agli studenti, ecc. ha ridotto lo stock abitativo disponibile innalzandone i costi. Il fatto che le imprese non trovando le figure diplomate o laureate sul territorio stiano muovendosi per andare a reclutarle direttamente nelle regioni o nei paesi stranieri, pone il problema dell'attrattività delle persone da fuori territorio facendo sì che poi si ponga il problema delle condizioni di vita e abitative che possano essere sostenibili per il lavoratore. Il costo dell'abitare oggi sta divenendo un problema che incide sull'attrattività dei territori rispetto alla forza-lavoro. I problemi sono strettamente connessi e anche dalle interviste al nostro piccolo campione di imprese, emerge che vanno affrontati avendo ben chiara questa complessità.

E dunque come le imprese si stanno adattando a queste difficoltà? Iniziamo con l'osservare che oggi le imprese più strutturate e innovative, le eccellenze che spesso sono alla testa di sistemi di filiera, stanno affrontando il problema in parte entro le reti della governance territoriale, ma sempre più cercando di muoversi con progetti propri di reclutamento all'estero e di attrattività aziendale spesso centrati su sistemi più o meno formalizzati di welfare d'impresa che così diventa un dispositivo di produzione del bene competitivo di una forza lavoro qualificata. Il problema è che la difficoltà a reperire manodopera sta divenendo un vincolo alla crescita per i settori di punta, un fattore che scoraggia investimenti e un fattore di potenziale delocalizzazione. Le imprese reagiscono mettendo in dubbio investimenti, rallentano la produzione, tirano i remi in barca e in parte contraggono la crescita, oppure cercano di sostituire lavoro con automazione: sebbene questo sia un comportamento che per ora si possa leggere soltanto a livello di microeconomia, la sua aggregazione potrebbe portare ad effetti di rallentamento generale. E' l'aspetto sul quale la nozione di limite sociale alla crescita appare più stringente.

“Queste difficoltà potrebbero portare ad una migrazione delle nostre aziende verso altri paesi: la meccanica per carenza di manodopera sta pensando di muovere le produzioni in altri paesi che non sono quelli della frontiera più a Est, ma si guarda all'India, la nuova Cina. Questo potrebbe portare a perdite e a difficoltà di manodopera in uscita dal mercato del lavoro nel ricollocarsi. Io oggi sto pianificando una piattaforma di investimento futuro dove sul territorio potrei arrivare ad assumere 120 persone in più: non mi spaventa l'investimento dal punto di vista del capitale, ma sono terrorizzato dalla questione del personale. Sfido a trovare 120 curricula di qualsiasi natura sui quali poter investire. E' su questo che capisco i miei colleghi che dicono “basta mi sono rotto le scatole e investo in India” (media impresa meccanica).

“Le imprese fanno fronte al fatto che non trovano persone continuando a rallentare, ad allungare i tempi di consegna, riduci la propensione a fare nuovi fatturati, cerchi di barcamenarti andando noi a supplire alla mancanza lavorando di più noi, cercando di aumentare il livello di straordinario, ma non ci sono molte alternative” (impresa artigiana).

“Noi siamo arrivati al punto come albergatori e ristoratori ad introdurre le giornate doppie di chiusura e rinunciare a fare servizi perché non troviamo il personale in nessun caso, neanche a pagarli oltre contratto. Ormai c'è la corsa ad accaparrarsi il dipendente e ad ingaggiarlo uno contro l'altro” (albergatore).

Altre strategie sono invece progetti in cui le aziende provano ad intervenire individualmente o attraverso le associazioni non soltanto per reperire e attrarre manodopera da altri territori o nazioni, ma per creare condizioni di welfare abitativo che permetta ai nuovi lavoratori di radicarsi.

“Sto facendo colloqui in Serbia piuttosto che in altri paesi per cercare manodopera da inserire. Con agenzie del lavoro non italiane. I colloqui li facciamo quindi in videocall. Poi però c'è il problema che

per far entrare queste persone dovremmo attendere l'emanazione di un decreto flussi. Siamo in attesa di autorizzazione per far arrivare queste persone sul territorio. Alle quali poi non va dato solo il lavoro, c'è da dare uno stile di vita. Poi c'è il problema dell'abitare: perché se un dipendente che viene qua vuole poi spostare anche la famiglia, non può permettersi di pagare 600 o 700 euro di affitto. E quindi su questo ci siamo organizzati per trovare tutta una serie di strutture adibite per ricollocare le famiglie dei lavoratori. Abbiamo acquistato una parte di un Hotel e l'abbiamo come foresteria per capire se il dipendente fa al caso nostro e se l'azienda fa al caso suo, e dopo gli diamo una sistemazione" (media impresa meccanica)

La stessa strategia viene perseguita dai grandi alberghi di lusso sulle sponde lariane. E' evidente che la questione strategica è come connettere queste iniziative singole all'interno di una più generale strategia che lavora sulle politiche di cura e di welfare come politiche generali di sviluppo per coordinare il welfare aziendale ed evitare che esso stesso diventi un ulteriore fattore di polarizzazione tra settori forti del lavoro e dell'impresa in grado di procedere autonomamente e settori deboli. Diventa così importante anche per un organismo come la Camera di Commercio comprendere come agire insieme alle altre reti della governance sul tema del welfare, un tema non tradizionalmente al centro delle attenzioni camerali. E questo accade perché oggi il welfare è direttamente fattore produttivo, sia per il sistema delle imprese che per la tenuta dell'infrastruttura della coesione sociale, la quale a sua volta è sempre più importante anche per garantire capacità del territorio di attrarre o mantenere abitanti e forza-lavoro. Il problema però per quanto riguarda i lavoratori stranieri non è affrontabile soltanto attraverso le consuete politiche di formazione, orientamento, servizi per il lavoro, ecc. su cui è attestata anche Camera di Commercio come le altre istituzioni. Se si ragiona a livello territoriale, occorrerebbe affrontare il problema con progetti complessivi di integrazione, integrando la persona, non solo addestrando le sue braccia: sono gli stessi imprenditori che si stanno in parte spostando su questa linea di pensiero. Occorrerebbero progetti territoriali in cui politiche formative, del lavoro, sociali, culturali, abitative, si integrano in un accompagnamento all'integrazione. Affrontare ad esempio il tema delle differenze culturali, linguistiche, con politiche settoriali o affidate alla formazione d'impresa, non risolve il problema. Nelle parole di uno degli imprenditori intervistati:

"Si potrebbe fare qualcosa in più sulle politiche migratorie, ma parliamo sempre di livelli molto bassi, perché noi usiamo già ragazzi di colore, usiamo asiatici, che però arrivano non avendo cultura, formazione, preparazione e devi partire da 0. Noi facciamo anche la formazione, ad esempio con il nostro gruppo di Varenna abbiamo investito molto in formazione. Però si fa una fatica bestiale a formare uno di questi ragazzi, anche solo sulla lingua. Per fargli i corsi di base è come scalare l'Everest. L'bisognerebbe costruire un progetto complessivo di integrazione: arrivano, si inizia a fargli studiare l'italiano, insegnargli a lavare almeno i piatti e fargli fare la "gavetta", partendo da lavapiatti, poi crescevi e facevi l'esperienza. Potrebbe su questo la CCIAA farsi carico di organizzare dei corsi di formazione insieme agli industriali, artigiani e commercianti, riuscendo a fare una operazione che deve essere di lungo respiro, per riuscire a prendere questi ragazzi che arrivano, toglierli dalle strade, fare un po' di pulizia e ordine e formarli per dare loro un lavoro dignitoso che potrebbe venire incontro anche a loro aspirazioni. Anche nella fascia alta non si trova, perché quelli bravi che parlano anche due o tre lingue vengono assorbiti da tutti i settori" (associazione albergatori).

Centrale è anche il tema del *re-skilling*, della formazione di chi è stato espulso dal mercato del lavoro: le imprese non vogliono soltanto giovani, ma lavoratori anche maturi che abbiano le competenze giuste per essere inseriti e su questo lato le politiche pubbliche e anche i progetti e le azioni camerali possono giocare un ruolo importantissimo. Da segnalare anche il tema *femminile*: culturalmente visto che sono poco presenti su tutto il comparto delle professioni STEM, e quindi ciò comporta sul mercato del lavoro differenziali di retribuzione visto che

proprio le STEM sono le posizioni più retribuite e di questa carenza di genere le imprese iniziano forse a rendersi conto. Sul lato valoriale le problematiche ulteriori segnalate sono ben conosciute: scarsa fidelizzazione, alto turnover. Sul come farvi fronte le proposte sono in parte note, in parte iniziano invece ad aggiungere qualche elemento prima meno presente. Anzitutto il rafforzamento dei percorsi tecnici e il tema dell'orientamento verso le famiglie per cercare di far fronte congiunturalmente al cosiddetto mismatch rendendo appetibili i percorsi di formazione, non solo nelle figure tecniche alte ma anche sul lavoro operaio. Allora una proposta potrebbe essere di azioni o bandi di placement per diffondere informazioni non solo ai neolaureati ma anche ai neodiplomati o alle famiglie per le fasce d'età adolescenziali o pre-adolescenziali sulle opportunità che comunque ci sono anche sui territori. Se poi ci focalizziamo sulle figure elevate dell'ingegnere informatico o dell'ingegnere elettronico di cui abbiamo estremo bisogno, fare campagne a tappeto fin dalle scuole primarie sulle competenze STEM è fondamentale per riequilibrare perché abbiamo un problema di scarsità di teste anche per il problema demografico a monte. Anche forme di insegnamento ibride con luoghi pubblici in cui somministrare corsi a gruppi di studenti con tutoraggio oltre a politiche sull'equilibrio di genere per non escludere le donne da questa formazione, inoltre programmi mirati nelle scuole primarie.

Le interviste realizzate

- 1) Walter Cortiana, Imprenditore artigiano (3C-Catene)
- 2) Giuseppe Fontana, Presidente Villa d'Este
- 3) Vico Valassi, Presidente UniverLecco
- 4) Carlo Guidotti, Responsabile Ufficio Studi
- 5) Marco Galimberti, Presidente Camera di Commercio di Como e Lecco
- 6) Andrea Beri, Imprenditore macchinica (Steel Group)
- 7) Salvatore Monteduro, rappresentante sindacato in CCIAA
- 8) Alessandro Bolla, imprenditore commercio, Consigliere CCIAA
- 9) Severino Beri, Presidente Associazione Albergatori lecchesi
- 10) Mauro Robba, Presidente CM Valli del Lario
- 11) Luca Levrini, Presidente Fondazione Volta
- 12) Gabriele Marinoni, Presidente Confcooperative dell'Adda e consigliere CCIAA
- 13) Alessandro Rapinese, Sindaco di Como
- 14) Alessandra Hoffmann, Presidente Provincia di Lecco
- 15) Enrico Lironi, Presidente Como Next
- 16) Mauro Fasano, Università Insubria
- 17) Mauro Gattinoni, Sindaco di Lecco
- 18) Claudio Taiana, Presidente Villa Erba
- 19) Fabio Dadati, Presidente Lario Fiere
- 20) Luigi Canepari, Presidente CM Valsassina
- 21) Luigi Lusardi, Presidente Autorità di Bacino del Lario e dei Laghi Minori
- 22) Marco Tarabini, Politecnico di Milano, Campus di Lecco
- 23) Immacolata Tina, responsabile Ufficio Innovazione
- 24) Daniela Tatafiore, responsabile Ufficio Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore
- 25) Mara Kessler, responsabile Ufficio Promozione Economica

- 26) Giuliano Caramella, Segretario Generale Camera di Commercio di Como e Lecco
- 27) Pina Sergio, Dirigente Promozione economica
- 28) Walter Algarotti, responsabile gruppo di lavoro orientamento e formazione
- 29) Massimo Gaverini, responsabile Ufficio Progetti Strategici
- 30) Tommaso Guarnieri e Lucia Golfari, responsabili Ufficio Internazionalizzazione
- 31) Stefania Borghi e Ombretta Triulzi, responsabili Ufficio Sostenibilità
- 32) Alessandro Tessuto, imprenditore moda Gruppo Tessuto
- 33) Francesco Samorè, Direttore Scientifico Fondazione Giannino Bassetti