

**DATI ANAGRAFICI**

**ROSSELLA PULSONI**

**1.1 - STUDI COMPIUTI ED EVENTUALI SPECIALIZZAZIONI POST-LAUREA**

**Diploma di Laurea** in Giurisprudenza, voto 110/110, conseguito il 23 novembre 1977, presso l'Università degli Studi di Milano, Tesi: "Norme di codificazione e norme innovatrici nella Convenzione di Vienna sul diritto dei trattati" (Diritto Internazionale).

**Sottotesi di Laurea:** "Istanza di revocatoria e sospensione del termine per la proposizione del ricorso incidentale in Cassazione" (Diritto Processuale Civile).

**Specializzazioni post-laurea:** abilitazione all'esercizio della professione forense nell'anno 1981 presso la Corte d'Appello di Milano.

**Abilitazioni/Iscrizioni Albi/Ordini Professionali:**

**Ordine dei giornalisti di Milano:** iscrizione nell'elenco speciale dal luglio 1996 ad oggi;

**Iscritta** a Comunicazione Pubblica – Associazione italiana della comunicazione pubblica e istituzionale dal 1992 ad oggi;

**Iscritta** a Lombardia Executives Network - LEN - Associazione professionale dei Dirigenti della Pubblica Amministrazione in Lombardia dal 2013 ad oggi;

**Iscritta** alla FERPI – Federazione Relazioni Pubbliche Italiana dal 1984 al 1999.

**Onorificenze:** Onorificenza O.M.R.I. “ **Cavaliere della Repubblica**” giugno 1992

## **1.2 - CORSI DI FORMAZIONE**

Seguiti corsi e iniziative formative di approfondimento e di aggiornamento professionale orientate sullo sviluppo manageriale delle competenze, sui modelli organizzativi e gestionali, sul cambiamento organizzativo e culturale nella Pubblica Amministrazione.

Sulle nuove forme di finanziamento per lo sviluppo territoriale e delle MPMI.

Numerosi corsi, in particolare nel periodo della carriera presso la Camera di Milano, in Relazioni Pubbliche, Organizzazione e Gestione Ufficio Pubbliche Relazioni e Ufficio stampa, in tema di Progettazione e Organizzazione eventi e manifestazioni, corsi sulla Comunicazione Istituzionale.

Indico le partecipazioni più significative.

### **In qualità di partecipante**

- Formazione obbligatoria dei Segretari Generali “Linea Manageriale di aggiornamento permanente” (secondo le disposizioni del Decreto n. 230 del 26 ottobre 2012, ex art. 20 della legge n. 580 del 29 dicembre 1993 e successive modifiche, D. lgs. n. 23 del 15 febbraio 2010):
  - nel 2015 giudizio finale “**Ottimo**” (tema elaborato “Gestire le criticità”);
  - nel 2014 giudizio finale “**30/30**” (tema elaborato “Il monitoraggio dell’attuazione strategica e gli outcome in chiave di accountability”);
- “Corso di formazione per mediatori civili commerciali” - febbraio/marzo 2016, Milano, curato da ISDACI - Istituto per lo Studio e la diffusione dell’arbitrato e del diritto commerciale internazionale;
- Seminario formativo su “Materie europee per funzionari e amministratori camerali ed enti domiciliati” - Bruxelles, giugno 2015, promosso da Unioncamere Lombardia e Unioncamere Veneto;
- Partecipazione alle annuali giornate di “Studi Amministrativi” (siamo alla 62ª edizione) - Varenna, Villa Monastero - promosse dalla Provincia di Lecco in partenariato con, alternativamente, Consiglio di Stato o Corte dei Conti: molto importanti, per le competenze di Segretario Generale, le tematiche che hanno sempre posto al centro l’analisi e le correlazioni tra:
  - “L’Italia che cambia: la nuova disciplina dei contratti Pubblici: dalla riforma dei contratti pubblici alla riforma della Pubblica Amministrazione” - settembre 2016;

- “La nuova disciplina tra esigenze di semplificazione e di rilancio dell'economia e contrasto alla corruzione” (tra i relatori della tavola rotonda anche la Presidenza di Unioncamere) - settembre 2015;
- “Diritto Amministrativo ed economia: una sinergia per la competitività del Paese” - 2014;
- “Politica e amministrazione della spesa pubblica, controlli, trasparenza e lotta alla corruzione” - 2013;
- “Dalla crisi economica al pareggio di bilancio, prospettive e responsabilità” - 2012;
- “Federalismi, federalismo europeo, federalismo fiscale” - 2011;
- Lezione Formativa promossa dalla Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'Interno - 22 novembre 2013, “Il nuovo codice antimafia alla luce delle modifiche intervenute con il D. lgs. n. 218 del 15 novembre 2012”;
- Seminario formativo in tema di “Piani anticorruzione, fattori di rischio e mezzi di contrasto” - maggio 2013, promosso da Comune di Lecco e Procura della Repubblica di Lecco;
- “Il sistema camerale lombardo: davvero sistema o sommatoria di localismi?” - ottobre 2013, percorso di alta formazione del sistema camerale lombardo, promosso da Unioncamere regionale;
- Partecipazione a sessioni formative tematiche in qualità di iscritta al “Network Len” - 2013, 2014, 2015;
- Learning Tour “Finanza per lo sviluppo delle PMI” - Parigi/Lille 11/14 settembre 2007 “Servizi Finanziari per le aree delle PMI locali” con Unioncamere e Assist;
- Learning Tour Digital Government - Svezia 17/20 settembre 2006: “Bilanciare investimenti in tecnologia, cambiamento organizzativo e stabilità delle Istituzioni Pubbliche”;
- Seminario: “Programma internazionale di sviluppo delle competenze economiche e manageriali” - Bologna, maggio/dicembre 2005, presso Centro di Formazione Manageriale e Gestione di Impresa CCIAA Bologna;
- Study Tour - Regno Unito e Francia 13/18 settembre 2003: “SEED Capital e sviluppo delle piccole imprese innovative - Il ruolo delle Pubbliche Amministrazioni locali”, con Unioncamere nazionale e Assist;
- “Laboratorio per Direttori Generali” - maggio/novembre 2002, con la scuola di Alta

Amministrazione della Regione Lombardia, avente ad oggetto i seguenti temi:

- “La creazione di valore pubblico”,
- “Governance e Government”, “
- “La gestione delle risorse umane”,
- “Il ruolo del Dirigente”;
- “Laboratorio della dirigenza” - 5 luglio 2000, Camera di Commercio di Milano e LIUC - Libero Istituto Universitario Carlo Cattaneo, Castellanza;
- Corso di “Marketing territoriale” - Milano 8, 9 e 10 luglio 1998, presso SDA - Bocconi - Divisione Amministrazioni Pubbliche - Area marketing;
- “La riforma delle dirigenza pubblica e la riorganizzazione del pubblico impiego” - Roma 28/29 maggio 1998, ITA - Convegni;
- Corso su “Gli strumenti per il finanziamento delle infrastrutture” - Castellanza 30/31 ottobre 1997, CEPA - Centro di Ricerca e Formazione sulla Pubblica Amministrazione della LIUC - Libero Istituto Universitario Carlo Cattaneo, Castellanza;
- Giornata di studio “La responsabilità dei dirigenti pubblici e i nuovi controlli esercitati dalla Corte dei Conti con particolare riferimento al sistema delle Camere di Commercio - Milano marzo 1996;
- Corso di aggiornamento e perfezionamento per la Dirigenza camerale - 6/7 aprile 1994: “Dalla responsabilità giuridica alla responsabilità di fatto”, presso Istituto Tagliacarne - Roma;
- Corso “Comunicare i Servizi Pubblici: progettare e gestire gli strumenti di comunicazione pubblica” - Milano 1, 2 e 3 giugno 1993, presso il Centro di Formazione RSO - Ricerca e Sviluppo Organizzativo;
- Stage presso la Camera di Commercio e Industria di Parigi - Programma comunitario Leonardo - 18/30 aprile 1993;
- Corso per lo “Sviluppo professionale e integrazione” - Milano settembre 1992/ marzo 1993, tenuto dalla Società TELEMA e avente ad oggetto:
  - “La complessità organizzativa”,
  - “La comunicazione e il colloquio: l'impresa, il gruppo, l'altro”,
  - “I sistemi di gestione delle unità organizzative e delle risorse umane”;
- Seminario su “Il marketing dei servizi nell'ente camerale” - Varese 11,12 e 13 aprile 1989, tenuto da Unioncamere Lombardia;

- Corso di “Sviluppo Manageriale per la CCIAA - Milano” - febbraio/aprile 1989, tenuto da ISGO - Istituto di Studi per la Gestione e l'Organizzazione;
- Seminario di “Giornalismo Economico” - Milano, 18/22 maggio 1987, presso Istituto per la Formazione al Giornalismo;
- “Corso di Relazioni pubbliche” - Milano settembre/novembre 1983, presso ISFORP - Istituto di Studi e Formazione per le Relazioni Pubbliche.

### **In qualità di relatore**

- Interventi, relazioni e testimonianze in materia di Registro Imprese e semplificazione amministrativa:
  - “XX Convention dei Conservatori del Registro delle imprese” - Caserta novembre 2016;
  - “Attività Registro delle Imprese e costituzione Ufficio AQI- attività qualificate all'Impresa- Unioncamere Lombardia settembre 2016 formazione permanente,
  - “Fascicolo informatico di impresa”, aprile e novembre 2016, con Regione Lombardia, progetto Angeli Antiburocrazia;
  - “Giornate di studio e confronto tra Giudici del Registro e Conservatori” - edizioni 2017, 2015, 2013, 2012, 2011, 2009 – a Mantova e a Como 2013 (cura e coordinamento elabori, supervisione e pubblicazione atti);
  - “Lo Sportello Unico per le attività produttive: modello di innovazione e servizio per la semplificazione” - Lecco 2014;
  - Progetto SUAP: presentazione ruolo e competenze delle Camere di Commercio ai neo-laureati selezionati per l'avvio del progetto “Angeli Antiburocrazia”, con Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia - 2014/2015: ;
  - “L'agenda digitale dei comuni: semplificazione e digitalizzazione; government, smart city; comunità intelligenti; inclusione digitale”, Università dell'Insubria - Como 2013.
- Interventi in tema di “Regolazione e Trasparenza del Mercato”, “Strumenti ADR - conciliazione, mediazione e arbitrato”:
  - iniziative per “Settimana della Conciliazione” promossa annualmente da Unioncamere a livello nazionale, la più recente 7/12 novembre 2016 - Lecco;
  - “Marchi di Dominio – La Tutela in Internet”;
  - “New Economy: Regole Giuridiche, Fiscali, Etiche”;

- “La Firma Digitale per la Semplificazione Amministrativa e L'E-Commerce”;
- “La Disciplina della Subfornitura Industriale”;
- “La Conciliazione”;  
(interventi e relazioni pubblicate nella collana “Regolazione del Mercato” della Camera di Commercio di Lecco, registrata dal 1998 presso il Tribunale di Lecco e di cui la sottoscritta è Direttore Responsabile).
- Interventi di orientamento per i giovani delle scuole medie inferiori e istituti superiori alla manifestazione “Young” - edizioni annuali presso Lariofiere Erba (novembre 2016 9ª edizione):
  - “Il punto di vista delle donne e il loro ruolo nelle istituzioni, nelle imprese e nelle professioni - dicembre 2006;
  - “L'imprenditoria femminile, valore e risorsa per lo sviluppo futuro”, Anno Europeo delle pari opportunità – 2007;
  - “Donne imprenditrici e modelli socio culturali: l'evoluzione del lavoro e dell'imprenditoria femminile” - maggio 2007;
  - “Economia è/e Donna: il valore economico del lavoro femminile nell'artigianato” Manifestazione Regione Lombardia Artigiana - 2008;
  - Forum “Responsabilità e Management Femminile” - 2009;
  - Tavola rotonda: “Women for Expo” - in Expo 2015.
- In tema di cultura d'impresa in generale e imprenditoria femminile, interventi presso: Camera di Commercio di Viterbo – 2003;
  - CIS, Centro Studi Impresa - Valmadrera - 2002;
- Interventi su “Organizzazione degli uffici e servizi camerali, competenze e funzioni, con particolare riguardo alle relazioni istituzionali, alle attività di promozione, informazione economica e internazionalizzazione”:
  - incontri annuali con il mondo della scuola (mediamente 8-10 Istituti Superiori con studenti dell'ultimo biennio);
  - Docenza presso IREF - Istituto Regionale Lombardo di Formazione per l'Amministrazione Pubblica - 11 giugno 2002: “Le nuove competenze delle sedi territoriali della Regione Lombardia per la programmazione negoziata territoriale e l'accompagnamento al decentramento amministrativo”;
  - Docenze per i funzionari camerali lombardi in materia di:
    - “Regolazione del Mercato”, “Metrologia legale”, “Affari Generali, Segreteria di

Presidenza e Direzione”, “Promozione e internazionalizzazione” nell'ambito della programmazione annuale di Unioncamere Lombardia per la formazione camerale permanente;

- Docenza per i funzionari camerali presso Camera di Commercio di Brescia: “Corso concorso per la 6<sup>a</sup> qualifica funzionale - 29/30 ottobre e 19 novembre 1996;
- Docenza presso CAPAC - Scuola Civica del Commercio Milano - 12 dicembre 1994: “La legge n. 580/1993 di riordino delle Camere di Commercio”;
- Docenze e seminari presso Ordini e Collegi Professionali: anni 1994, 1995 e 1996: “La legge n. 580/1993 - l'istituzione del Registro delle Imprese”,
- Docenza presso IULM - Istituto Universitario di Lingue Moderne: “La legislazione camerale - legge n. 580/1993 e istituzione del Registro delle Imprese”;
- Docenza presso ISFORP - Milano, 15 aprile 1988: “Corso base di relazioni pubbliche”;
- Docenza presso IFOA - Reggio Emilia, 15 gennaio 1988: “Corso base di relazioni pubbliche”;
- Docenza presso Istituto Tagliacarne, anni 1986/1990, aventi ad oggetto:
  - “La legislazione camerale”, “La comunicazione e relazioni pubbliche”, “I servizi camerali”.
- In qualità di Direttore dell'Azienda Speciale, relatrice in seminari e workshop presso la Camera di Commercio di Lecco e/o il quartiere fieristico Lariofiere in tema di:
  - “internazionalizzazione delle imprese”;
  - “innovazione e digitalizzazione delle imprese (Eccellenze in digitale – Google Unioncamere)”;
  - “presentazione dati economici e servizi su aree paese”;
  - “nuovi modelli organizzativi, reti, filiere e cluster”;
  - “incontri B2B”;

### **1. 3 - LINGUE STRANIERE CONOSCIUTE E LIVELLO**

**Lingua:** Francese

**Livello di conoscenza:** più che elevato

Studi presso “Alliance Francaise” - Parigi

**Lingua:** Inglese

**Livello di conoscenza:** buono

Corsi con "Wall Street Institute" per il mantenimento della lingua; lezioni "one to one";

## **1.4 - INFORMATICA**

**Pacchetto applicativo:**

Office - Gestione posta elettronica - Navigazione Internet - Social Network: LinkedIn

**Livello di conoscenza:** intermedio

## **2 - ESPERIENZE IN FUNZIONI DIRIGENZIALI**

**Posizione attuale:**

**Segretario Generale della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Lecco (via Tonale, 28/30) dal 1° maggio 1996.**

**Conservatore del Registro Imprese di Lecco dal 1° maggio 1996.**

**Direttore dell'Azienda Speciale Lariodesk (già Lariolab) dal 1° maggio 1996.**

**Segretario degli Organi collegiali di Lariofiere dal 2005.**

**Consigliere della Società di Sistema Ecocerved per il periodo 2014 – 2017 e 2017 – 2020.**

**Area/settore riferimento:** Vertice dell'amministrazione

**Uffici/processi coordinati:**

Dal 1996 ad oggi, coordinata una struttura con 2 Aree Dirigenziali, dal 2014, entrambe in capo al Segretario Generale, a seguito dell'uscita del Dirigente Vicario (nessuna sostituzione della figura). Aree articolate in 4 Servizi nell'ambito dei quali sono inserite 10 Unità Operative preposte alle seguenti attività: Servizio Affari Generali, con Gestione e Sviluppo delle Risorse Umane compresa la contrattazione decentrata; Unità di Ragioneria, Bilancio e trattamento economico del personale, Provveditorato, Patrimonio, Servizi

Tecnico Logistici e Diritto Annuale; Servizi all'utenza, Registro Imprese e SUAP, Certificazione Estera, Registrazione Marchi e Brevetti, Elenco Protesti e Sanzioni Amministrative, Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore, Metrologia legale, Servizio di Conciliazione e Organismo di Mediazione; Attività di Promozione e interventi per lo sviluppo economico in ambito turistico e internazionale compresi i Bandi e i contributi, Progetti Emblematici e Società Partecipate, Studi, Programmazione, Statistica e Osservatori, Rapporti con l'Università e Centri di Ricerca, Nuova Imprenditoria, Attività Redazionale per documenti programmatici e interventi per il Presidente e gli Amministratori.

1 Unità di Staff riferita alla Segreteria di Presidenza, di Direzione e degli Organi; Affari Istituzionali, Relazioni Esterne e Comunicazione; Gestione documentale informatica dell'Ente, Centro di Documentazione.

**Principali attività svolte:** Proposta e programmazione, coordinamento e controllo delle attività, sviluppo organizzativo e gestionale dell'Ente.

In generale supporto agli Organi decisionali specie in funzione di programmazione strategica, anche con riferimento alle competenze in materia giuridico-legale, e, in qualità di Segretario degli Organi, cura delle sedute di Giunta e Consiglio, predisposizione e cura dei provvedimenti deliberativi e atti conseguenti, comunicazioni e informative agli Organi.

Individuazione, realizzazione e implementazione dei processi di partenariato e alleanze con gli altri soggetti del Sistema locale per la crescita e la competitività dello stesso in ambito nazionale ed internazionale (sviluppo glocal): dalle Associazioni di categoria alle altre Istituzioni e Amministrazioni Pubbliche, dal mondo dei Professionisti al sistema della formazione in genere, dall'Università ai Centri di Ricerca e Laboratori per lo sviluppo tecnologico e l'innovazione, sino alla valorizzazione delle partecipazioni dell'Ente nelle infrastrutture territoriali quali Lariofiere, quartiere fieristico di Erba con la Camera di Como, Univerlecco, per gli insediamenti universitari, il complesso di Villa Cipressi di Varenna, il Fondo patrimoniale della Camera di Lecco presso la Fondazione della Comunità Lecchese, la Fondazione del Lavello.

#### **Esperienze precedenti:**

Presso la Camera di Commercio di Milano - dal 1° aprile 1981 al 30 aprile 1996:

- **Vice Segretario Generale dal 1° febbraio 1994 al 30 aprile 1996**
  - Responsabile delle Relazioni Istituzionali dell'Ente e Responsabile del

- coordinamento della Segreteria di Presidenza (allora Presidente Piero Bassetti),
- Responsabile del Servizio anagrafico - certificativo (Anagrafe Economica) e degli 11 Uffici periferici;
- **Vice Conservatore del Registro delle Imprese di Milano.**

#### **Principali Attività svolte:**

- in qualità di Vice Segretario Generale ho coordinato gli Uffici periferici dell'Ente milanese, anche per iniziative promozionali quali le attività di formazione e la nuova imprenditoria;
- in qualità di Vice Conservatore del Registro delle Imprese:
  - ho assicurato, gestito e sviluppato l'organizzazione delle attività connesse all'area anagrafico - certificativa e ho innovato i rapporti con i soggetti esterni (Tribunali di Milano e Monza, Professionisti, Associazioni di categoria, Imprese, Uffici INPS e INAIL , altre Pubbliche Amministrazioni);
  - ho coordinato e assicurato il passaggio delle competenze dalle Cancellerie delle Società Commerciali dei Tribunali di Milano e di Monza alla Camera per la costituzione del Registro delle Imprese dopo l'entrata in vigore della legge n. 580/1993 (nel 1994 ho coordinato i primo deposito dei bilanci societari - oltre 10.000 - presso la Camera di Commercio di Milano).
- **Responsabile, dal gennaio 1984, dell'Ufficio Pubbliche Relazioni**, a seguito dei successivi processi riorganizzativi e di sviluppo interno (anche per effetto delle personali progressioni di carriera), l'Ufficio diviene Reparto "**Relazioni Esterne e rapporti con la stampa**" e poi ancora Reparto "**Relazioni Esterne e Comunicazione**", compresa la comunicazione interna, di cui la sottoscritta mantiene la responsabilità sino alla fine di aprile 1996.
- Dal 1990 Responsabile anche Responsabile del coordinamento della Segreteria di Presidenza.

#### **Principali Attività svolte:**

- ho curato le relazioni esterne della Presidenza (allora Presidente Piero Bassetti) e le Relazioni Istituzionali dell'Ente ;
- ho contribuito:

- negli anni '90 alla nascita dell'Azienda Speciale PROMOS con le Divisioni: Comunicazione, Internazionalizzazione e Relazioni Esterne, scelta strategica della Presidenza per meglio rispondere alle nuove e mutate esigenze della realtà economica e istituzionale milanese;
- alla nascita della Camera Arbitrale e dell'ISDACI - Istituto per l'Arbitrato, la Mediazione e il Diritto Commerciale, di cui sono anche stata componente del Collegio dei Revisori e, dal 2014, sono componente del Consiglio di Amministrazione;
- alla trasformazione del Laboratorio Merceologico della Camera nell'Azienda Speciale "CISGEM" - Centro Informazione e Servizi Gemmologici, di cui sono stata anche Revisore dei Conti e con la quale ho coordinato la realizzazione del "Catalogo delle analisi gemmologiche del Tesoro del Duomo di Milano";
- quale Responsabile delle Relazioni Esterne e Comunicazione, mi sono sempre occupata della organizzazione e gestione delle seguenti attività di promozione e servizi alle imprese:
  - incontri con delegazioni di operatori economici italiani ed esteri,
  - visite di Capi di Stato, Ministri economici e/o degli Affari Esteri, Esponenti e Rappresentanze Consolari per la creazione di relazioni economiche e commerciali,
  - partecipazione a Fiere nazionali e internazionali,
  - formazione imprenditoriale con particolare riferimento al settore dell'artigianato artistico e di qualità,
  - eventi rivolti al mondo dei lavoratori e delle imprese come, per esempio, le diverse edizioni della Manifestazione "Milano produttiva", trasferendone la sede al Teatro alla Scala dove ancora oggi si tiene,
  - contributi a istituzioni e imprese;
- interventi e collaborazioni con le realtà museali cittadine per la riqualificazione del patrimonio artistico, urbanistico e ambientale:
  - collaborazioni con il Museo Poldi Pezzoli, con la Triennale, con il Museo della Scienza e della Tecnica (ora Museo della Tecnologia), con il Museo Bagatti-Valsecchi, con l'Istituzione "Veneranda Fabbrica del Duomo",
  - sottoscrizione del primo Accordo di Collaborazione con il Teatro alla Scala

che ha segnato l'inizio di un diverso rapporto tra le due Istituzioni ambrosiane (recupero e restauro della collezione degli strumenti del Museo Teatrale alla Scala e realizzazione del Volume Catalogo e ciclo di incontri musicali; progetto la Scala virtuale);

- rappresentante della Camera nel Consiglio di Amministrazione della Scuola di Arte Applicata del Castello, della Società di Incoraggiamento Arti e Mestieri, del "Consorzio QUASER" - Associazione per l'Artigianato Artistico e dell'Associazione "Meglio Milano";
- componente del Consiglio del Centro di Storia per la cultura di Impresa, creato dalla Camera di Milano;
- componente del Consiglio del "Centro Congressi di Lombardia S.r.l. - Convention Bureau";
- componente del Comitato di Redazione della Rivista "Impresa e Stato" della Camera di Milano;
- proposte e realizzazione di pubblicazioni artistiche e storico - economiche, quali:
  - la riedizione di volumi del Patrimonio Archivistico - Documentale della Camera "La Camera dei Mercanti di Milano", "I Marchi di Fabbrica a Milano", "Milano incontra il Giappone - anno 1585", "Milano 1894 - Le esposizioni riunite", "Il sogno del moderno - Architettura e produzione a Milano tra le due guerre", "La Repubblica Ambrosiana (14 agosto 1447 - 25 febbraio 1450 cui è seguita la pubblicazione degli Atti, inediti fino al 1986, "Acta Libertatis Mediolani" redatti e trascritti in grafia moderna dal Prof. Alfio Rosario Natale;
  - pubblicazioni riguardanti gli interventi di recupero e riqualificazione degli immobili della Camera di Commercio, in particolare, Palazzo Mezzanotte con la realizzazione del volume "La Borsa di Milano", quello dei Giureconsulti con la realizzazione dei Volumi "Per il Palazzo dei Giureconsulti" e "La Piazza dei Mercanti";
  - intervento di sottoscrizione pubblica per l'acquisizione dell'opera pittorica "Il Palazzo dei giureconsulti e il Broletto Nuovo" di Bernardo Bellotto (1774), oggi di proprietà del Comune di Milano;
- nell'attività convegnistica e congressuale dell'ente e con riguardo ai rapporti

della Presidenza con gli esponenti istituzionali e di governo italiani ed esteri, posso ricordare, a titolo esemplificativo, alcuni eventi:

- nel 1984 la visita del Primo Ministro cinese Zhao Ziyang,
  - l'incontro con il Ministro dell'Economia della Repubblica francese Eduard Balladur, l'incontro con il Ministro argentino dell'Economia Roberto Cavallo e la successiva visita della delegazione politico-economica guidata dal Presidente Menem,
  - gli incontri con il "Council for Italian and American relations",
  - gli incontri con i Consiglieri Diplomatici, promossi dall'ISPI di Milano – Istituto per gli Studi di Politica Internazionale,
  - incontro con il Presidente del Senato e Presidente dell'Università Bocconi, Senatore Giovanni Spadolini,
  - visita del presidente della Repubblica, Oscar Luigi Scalfaro, il 1° dicembre 1994 in occasione del Convegno internazionale "Le nuove Camere di Commercio fra riforma delle istituzioni e prospettiva europea", ad un anno dall'entrata in vigore della prima legge di riordino, n. 580 del 29 dicembre 1993,
  - convegno internazionale con lo Stock Exchange di Londra in occasione del "Big Bang",
  - gli incontri del "CLUB delle Grandi CAMERE": Milano, Parigi, Amsterdam, Francoforte e Madrid, promosso dalla Camera di Milano.
- 
- dal **dicembre 1981 al settembre 1983**, assegnata all'**Ufficio Affari Legali della Camera di Commercio di Milano**, per poi passare all'Ufficio Pubbliche Relazioni e Stampa, del quale ho assunto la **responsabilità nel gennaio 1984**, evoluto poi nel **Servizio Relazioni esterne e Istituzionali**;
  
  - prima dell'ingresso in Camera di Commercio (1° aprile 1981 - concorso ex carriera direttiva) ho svolto attività legale (1976 – 1981) presso lo Studio Porro – Pesenti di Milano, specializzato in Diritto Industriale e Societario – Contratti di Leasing e di Factoring.

### 3. CONOSCENZA DELLE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DELLE IMPRESE, DELLE LORO ASSOCIAZIONI DI RAPPRESENTANZA E CAPACITA' DI DIALOGO CON LE STRUTTURE DEL SISTEMA CAMERALE NEL SUO COMPLESSO A SUPPORTO DELLE INIZIATIVE DELL'ENTE

Essere al vertice della struttura organizzativa della Camera di Commercio di Lecco, da poco più di vent'anni, ha richiesto una continua conoscenza del sistema delle imprese del territorio di riferimento che storicamente esprime una vocazione manifatturiera nel settore metalmeccanico e dell'artigianato, ha determinato la necessità di saper cogliere le diverse esigenze del tessuto locale, fatto da piccole e medie imprese connotate dalla capacità del "problem solving" e "forti", perché appartenenti al Distretto che le identifica, e che hanno fatto apprezzare nel mondo le relative produzioni; un dialogo, un confronto attraverso l'ascolto costante delle diverse associazioni di categoria e delle altre espressioni del territorio medesimo, per generare azioni, progettualità, interventi e servizi rispondenti ai bisogni delle realtà d'impresa, come sopra caratterizzate.

Per realizzare servizi e dare risposte in modo efficace ed efficiente è stato necessario, meglio è parso utile, specie in ragione delle risorse economiche disponibili, agire innanzitutto mediante le strutture del sistema camerale: le Unioni, Regionale e Nazionale, le Aziende Speciali (PROMOS, FORMAPER, Camera Arbitrale) e le Società di sistema (Infocamere, Retecamere (ora Sicamere), Tecnoservice Camere, l'allora Centro Estero delle Camere lombarde, Ecocerved, Istituto Tagliacarne), le Camere italiane all'estero e Assocamere estero, la rete camerale presente a Bruxelles (Unioncamere ed Eurochambres), soprattutto per garantire il raggiungimento di obiettivi alti, per offrire maggiori opportunità alle imprese, per dare alle stesse adeguata visibilità nel panorama della dimensione economica regionale, nazionale ed estera.

L'esperienza che meglio può rappresentare questo modello della "rete", della integrazione e del partenariato fra i diversi soggetti coinvolti (Istituzioni, Università, Camere, Aziende Speciali, Associazioni, Imprese) è l'**Accordo di Programma tra sistema camerale lombardo, Unioncamere Regionale e Regione Lombardia**. Accordo mediante il quale vengono promossi e realizzati interventi a supporto diretto delle imprese, con trasferimento di risorse economiche per lo sviluppo, la competitività, l'innovazione e gli investimenti in ricerca, per l'internazionalizzazione e l'attrazione degli investimenti esteri: nel solo anno di EXPO, attratti per gli operatori lecchesi oltre 4 milioni di Euro per finanziare progetti a

supporto diretto delle imprese.

Interventi che, se lasciati ai singoli Enti camerali, godrebbero di minori risorse economiche, soprattutto non favorirebbero una crescita omogenea nei territori, specialmente con riferimento alle realtà di impresa di minori dimensioni.

Altra esperienza più focalizzata sul territorio lecchese, frutto anch'essa del dialogo con le espressioni associative e istituzionali, fortemente basata sulle dinamiche della "rete", delle "filiera", della integrazione, aggregazione e co-progettazione (modello di partenariato pubblico – privato) è l'iniziativa "LECCO ECO SMART LAND" che, promossa dalla Camera dal 2013 in vista di EXPO 2015 con la propria Azienda Speciale, progettata e coordinata dalla sottoscritta anche nell'immagine grafica, prosegue coinvolgendo diversi comparti e attori perché articolata in "Laboratori" che aggregano nella co-progettazione Operatori, Enti ed Istituzioni, Università, Centri di Ricerca per attuare azioni e servizi nei diversi ambiti: dal "Laboratorio Lecco Food System" a "Lecco Mountains", da "Lecco Innovation & ICT" a "Lecco Culture", al "Sistema Turistico Lago di Como e Web Marketing".

Esperienza che ha goduto e gode del supporto delle strutture di sistema, Unioncamere Lombardia in primis, inserita nell'Accordo di Programma con Regione Lombardia, molte azioni dei citati Laboratori sono realizzate mediante la partecipazione a Bandi individuati nell'Accordo stesso. Agli operatori economici partecipanti, specie del settore turistico, dei servizi e del commercio, sono state riconosciute importanti risorse (di "ECO SMART LAND" dirò nella successiva Sezione 5).

Da evidenziare tutte le esperienze in materia di Studio, Analisi, Informazione economica, in generale: analisi economico - congiunturali, del mercato del lavoro (indagini Excelsior e Osservatorio provinciale del mercato del lavoro), sull'export, sull'imprenditoria femminile, dinamiche e flussi del Registro Imprese.

Nella realtà lecchese, ho istituito da anni un "OSSERVATORIO ECONOMICO PROVINCIALE" che, sotto l'omonima "Testata", pubblica annualmente studi, indagini e rapporti, note congiunturali trimestrali.

La "Testata" è regolarmente registrata presso il Tribunale dal 1998 e Direttore Responsabile è la sottoscritta. Tra le numerose pubblicazioni mi limito a segnalare quelle più recenti:

- "Il territorio e l'identità di Lecco tra passato e futuro - Dinamiche economiche, scenario attuale, prospettive e ruolo della Camera di Commercio";

- “L'economia lecchese nel 2015 e scenari per le riforme istituzionali - Dati e valori, attività camerali 2010 - 2015 e primo trimestre 2016”;
- “Area Lecco: protagonisti o spettatori - Lo scenario, le transizioni e le connessioni”, studio realizzato con il Comune capoluogo e il Consorzio AASTER, di Prof. Aldo Bonomi;
- “Crescere sui mercati esteri - Focus on: internazionalizzazione (gennaio 2017);
- “Indagine sull'ascolto delle imprese iscritte alla Camera”, svolta con ISPO (2014);
- Contributo d'analisi e Documento in avvio del dibattito sulla Riforma, approvato dal Consiglio Camerale, nel maggio 2014, e condiviso con le Associazioni di categoria territoriali, trasmesso ai parlamentari del territorio, nazionali e regionali, a Unioncamere regionale e nazionale.

Altre e numerose le esperienze realizzate a favore delle imprese, con il coinvolgimento delle Associazioni, mediante progettualità di sistema, regionale e nazionale, e finanziate attraverso il Fondo Perequativo. Su questo, l'esperienza lombarda è un modello grazie al coordinamento dell'Unione regionale e in particolare con riferimento alle azioni in tema di semplificazione amministrativa per la costituzione dei SUAP e del “Fascicolo Informativo d'Impresa”; quelle per la regolazione e trasparenza del mercato; quelle per la tutela del consumatore e per la diffusione degli strumenti ADR (mediazione, conciliazione, arbitrato, crisi da sovraindebitamento) comprese quelle per l'internazionalizzazione. Con riferimento a queste tematiche, curate dalla sottoscritta le pubblicazioni elencate nella Sezione 2 sotto la voce “interventi in qualità di relatore”.

La sottoscritta ha incarichi ed è componente di Gruppi di Lavoro e/o Comitati di livello Regionale o Nazionale:

- membro del Consiglio di Amministrazione di ISDACI (Istituto per la diffusione della conciliazione e cultura arbitrale), dopo essere stata, come detto, per diversi anni membro del Collegio Sindacale;
- componente della Commissione Nazionale per la Conciliazione, dopo essere stata coordinatrice del Gruppo di Lavoro per la Conciliazione e degli Uffici Metrici di Unioncamere Lombardia;
- componente del “Gruppo nazionale sulla Semplificazione Amministrativa”;
- già componente del Gruppo di Lavoro nazionale sulla “Metrologia Legale”;

- Consigliere di Ecocerved, società consortile delle Camere che opera nel campo dei sistemi informativi per l'ambiente, supporta le Camere nell'assolvimento dei compiti conferiti in campo ambientale (MUD), ampiamente confermati dalla legge di Riforma.

**In qualità di Conservatore del Registro Imprese di Lecco** (e sin da quando ero Vice-Conservatore del Registro Imprese di Milano) sono:

- coordinatrice del “Tavolo regionale dei Conservatori della Lombardia” e della “Consulta dei Conservatori e dei Notai” della Lombardia, istituita presso Unioncamere Lombardia;
- coordino gli incontri annuali di confronto tra Giudici del Registro e Conservatori, curandone la successiva pubblicazione degli Atti. In particolare, con i Notai lombardi sono stati definiti massime e orientamenti interpretativi sulle attività del Registro Imprese, con relativa pubblicazione del “Massimario della Lombardia”.

Sono tutti interventi che partono dalla esigenza di rendere servizi omogenei sui territori con un elevato contenuto di innovazione e telematizzazione che, a maggior ragione oggi, necessitano di essere realizzati con forti economie di scala, dunque tra e con le strutture del sistema camerale nel suo complesso.

Per rispondere a questi obiettivi ho costituito presso la Camera di Lecco il nuovo servizio “IMPRESA LECCO”, anche cogliendo quanto emerso dal lavoro svolto dagli “Angeli Antiburocrazia”.

Avviato sperimentalmente da giugno 2016, si sta sempre più consolidando sui servizi per l'accompagnamento, l'orientamento delle imprese verso l'internazionalizzazione e l'innovazione, la digital transformation, la semplificazione e il supporto alla creazione di impresa, start-up innovative.

“IMPRESA LECCO” è un HUB INFORMATIVO INTEGRATO, a luglio 2016 seguita la registrazione della prima (a livello nazionale) start-up costituita digitalmente, senza l'ausilio di Notaio; sarà Ufficio per il rilascio dello SPID – Sistema per l'Identità Digitale. E' un servizio altamente integrato e trasversale a tutti gli Uffici camerale dove la stessa Azienda Speciale camerale è protagonista sul versante dell'internazionalizzazione e della digitalizzazione, della partecipazione a Bandi per l'ottenimento di contributi.

In qualità di Segretario Generale della Camera e/o di Direttore dell'Azienda Speciale

lecchese, ho proposto e direttamente seguito, coordinato le progettualità qui sintetizzate, ancorché in modo non esaustivo.

Ancora, in tema di azioni per il sistema territoriale delle imprese in stretta relazione con le Associazioni di Categoria e tutte inquadrare nelle dinamiche progettuali con le strutture di sistema, regionale e nazionale, va pure ricordata la **lunga esperienza nel e con il Comitato Imprenditoria Femminile di Lecco**, di cui la sottoscritta è stata, dal 2000 al 2015, componente, Presidente o Vice Presidente.

Il Comitato lecchese, anche per una scarsità di risorse proprie, ha partecipato alle iniziative per lo sviluppo e la diffusione della cultura dell'imprenditorialità femminile proposte dal coordinamento regionale dei CIF lombardi e dal livello nazionale. Molti i "focus" tematici dedicati, anche artistico-culturali, e gli studi e le analisi con l'Osservatorio Economico Provinciale sull'imprenditoria e occupazione femminile. Diversi gli incontri con le scuole e i giovani per far conoscere, sensibilizzare sull'autoimprenditorialità, come per esempio i focus group in occasione del "Salone dell'orientamento scolastico, universitario e professionale YOUNG", promosso da Lariofiere (l'Ente fieristico lariano di cui alla Sezione 6).

Iniziativa interamente gestita dalla Camera di Commercio con il CIF Lecco è il "Bando per la miglior Tesi di Laurea sull'imprenditoria femminile". Il Premio, giunto alla 9ª edizione, è stato riconosciuto a ben 27 giovani neolaureati provenienti da diverse Università italiane. L'azione guarda al dialogo con l'Università e alla valorizzazione dei giovani talenti.

Proprio con l'Università, la Camera ha realizzato esperienze emblematiche anche a livello nazionale, come il Progetto, con il Politecnico di Milano e Univerlecco: "Formare ingegneri stranieri", per l'attrazione di giovani talenti stranieri in Italia, frutto dell'intesa operativa del 2004 tra ICE e UNIONCAMERE.

Dall'anno Accademico 2005/2006, avvio dei corsi in lingua inglese per le Lauree Magistrali, che hanno visto l'attrazione a Lecco di oltre 2.000 studenti provenienti in prevalenza da Paesi asiatici.

Obiettivo di questi percorsi di Alta Formazione è anche quello dell'apertura delle imprese verso i mercati esteri di provenienza degli studenti, con la possibilità per le stesse e gli enti di aumentare il livello di internazionalizzazione e di competenze.

La sottoscritta ha coordinato con la Presidenza i contenuti del progetto per coinvolgere le

imprese: “Seminari di presentazione di nuove aree-mercato” e “Matching” tra imprese e studenti.

Ancora di più evidenziano le azioni finalizzate alla ricerca, innovazione e formazione i contenuti della “Convenzione Operativa tra Comune di Lecco, Camera e Politecnico di Milano per il potenziamento dei nuovi laboratori presso il Campus del Polo Universitario di Lecco” e della “Convenzione Operativa tra il Comune di Lecco il Consiglio Nazionale delle ricerche e la Camera per il potenziamento dell'Unità CNR - IENI di Lecco” nel quadro dell'Atto di Indirizzo “Lecco città del lavoro, dell'innovazione e della ricerca” assunto dal Comune per il piano generale di sviluppo 2010/ 2015; fatto proprio dalla Camera nel 2011, con esplicita indicazione del ruolo della stessa nell'Atto medesimo.

Questa attività della sottoscritta è stata finalizzata a concretizzare gli impegni assunti dall'Ente con la sottoscrizione dell'“Accordo di Programma” del 2002, successivamente integrato nel 2009, e ulteriormente integrato nel 2015, tra Regione Lombardia, Comune di Lecco, Provincia di Lecco, Azienda Ospedaliera, Camera di Commercio di Lecco, Camera di Commercio di Sondrio e Politecnico di Milano per la piena realizzazione del “Polo territoriale lecchese” del citato Ateneo.

Il contenuto di questa Sezione è comunque strettamente connesso con quello della Sezione 5. Entrambe costituiscono la concreta rappresentazione del ruolo che l'Ente esprime nel contesto territoriale per promuovere, sostenere e sviluppare l'economia locale nell'interesse generale delle imprese e, soprattutto, del ruolo e delle attività della sottoscritta in qualità di Responsabile dell'attuazione degli indirizzi strategici indicati dalla “Governance camerale” nei documenti di programmazione: “Relazione Programmatica di mandato” e “Relazioni previsionali programmatiche annuali”.

#### **4. CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA E SUA DECLINAZIONE IN TERMINI ORGANIZZATIVI ANCHE ATTRAVERSO L'ASSEGNAZIONE DELLE DELEGHE E DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI, ESPERIENZA E APPROFONDITA CONOSCENZA DEI PROCESSI DI ACQUISIZIONE, GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE, DELLE RELAZIONI SINDACALI E ATTITUDINE A GESTIRE I PROCESSI NEGOZIALI**

In questa Sezione sono illustrate le competenze e capacità progettuali e organizzative che dal 1996, in qualità di Vertice dell'Amministrazione, ho espresso per il consolidamento della Camera di Commercio di Lecco a seguito dell'istituzione dell'autonoma provincia (1992) con scorporo di parte dei territori di Como e di Bergamo.

Una Camera che ha saputo esprimere il proprio ruolo, il proprio radicamento e la propria crescita nel territorio quale Istituzione al servizio dell'economia locale, capace di non alimentare costi superflui e/o attività già svolte da altre istituzioni con una più antica presenza nel sistema locale. Una Camera nata con una struttura molto snella (48 unità, ora 34) con la maggior parte delle figure alla loro prima esperienza lavorativa, con un buon livello di formazione su cui continuo e mirato è stato l'investimento in formazione e aggiornamento professionale (nel 2015, oltre settecento le ore di formazione sfruttando modalità di "web conference" o "webinar" riducendo così gli oneri di partecipazione, aprendo però la partecipazione stessa a ulteriori figure della struttura).

Un'organizzazione che la sottoscritta ha mantenuto flessibile (2 i contratti di telelavoro e 9 unità a tempo parziale), dove, nonostante le uscite per mobilità di personale, grazie alle soluzioni organizzative integrate e trasversali proposte, non è stato necessario il ricorso a nuove assunzioni e/o ingressi per mobilità.

La Camera di Lecco si è confermata nel tempo realtà con un numero molto contenuto di dipendenti: 1,16 addetti ogni 1.000 imprese attive rispetto a una media nazionale di 1,34.

I costi del personale hanno un'incidenza del 26,6% sugli oneri correnti, mentre il medesimo personale è numericamente orientato più sulle attività di servizio alle imprese anziché a supporto delle attività interne e amministrative (riferimento dati di confronto Kronos - Pareto di Unioncamere e Relazione sull'andamento della gestione - Bilancio di esercizio 2015).

Dato atto della Struttura Organizzativa della Camera come indicata in precedenza e considerato l'affiancamento di un solo Dirigente sino al 2014, per gestire la complessità dei processi e procedure, a fronte di una dotazione organica contenuta, sono stati costantemente introdotti processi ad alto contenuto telematico e digitale, anche per perseguire procedure omogenee e standardizzate con la massima trasparenza e tracciabilità, con personale fortemente motivato e formato per un utilizzo sempre più ampio dell'ICT: questo caratterizza anche il piano che la sottoscritta propone e redige per la "Trasparenza e l'Anticorruzione".

La Camera è stata tra le prime a sperimentare a favore dell'utenza la procedura "Comunica" per l'inoltro delle pratiche al Registro Imprese, l'utilizzo e la massiccia distribuzione di dispositivi di firma digitale, a sostenere l'accompagnamento per la creazione dei SUAP arrivando alla gestione in delega, con "piattaforma" del Sistema camerale, di ben 68 Comuni della Provincia. Le relative attività sono state realizzate mediante la costituzione di Gruppi di Lavoro e Task Force interne (Gruppo Registro Imprese, Task Force SUAP): parallelamente crescita diffusa delle competenze tra il personale anziché parcellizzazione delle stesse; assicurata assistenza e accompagnamento informativo più qualificati verso i soggetti esterni (Professionisti, altre Pubbliche Amministrazioni, Comuni, Sistema associativo), da sempre agevolati nell'accesso ai servizi camerali con la disponibilità, tra l'altro, delle "Postazioni Telemaco" e di strumenti per la firma digitale. Sempre coinvolto anche il personale dell'Azienda Speciale al quale è stato affidato il compito di sensibilizzare, comunicare e diffondere via web servizi e attività.

Due dipendenti dell'Azienda Speciale, su cinque fino al 2015, dedicati in particolar modo ai sistemi e servizi integrati, che hanno consentito di sperimentare da subito il processo di gestione documentale informatica dell'Ente, di cui la sottoscritta è responsabile, presupposto necessario per l'applicazione definitiva della PEC e della firma digitale sulla corrispondenza, sugli atti, documenti e provvedimenti dell'Ente.

Creata una task force interna, preventivamente formata, dedicata al trasferimento delle conoscenze e al supporto dell'intera struttura (esempio di sviluppo e cambiamento organizzativo partecipato).

Ancora in ambito amministrativo-certificativo, costituzione, dopo processi di riordino e semplificazione dell'Area medesima, del citato Servizio "Impresa Lecco": vera e propria Unità integrata, rivolta all'ascolto e all'accompagnamento delle imprese, degli aspiranti imprenditori e start-up nei rapporti con la Pubblica Amministrazione: servizio di hub informativo.

Messa a disposizione dell'utenza una postazione infotelematica per l'autenticazione e la consultazione dei portali di altre Pubbliche Amministrazioni.

Inoltre, assicurata assistenza specialistica su "Bandi e Contributi", "Internazionalizzazione", "Creazione di Impresa start-up", "Registrazione di marchi e brevetti" e, in generale, "Tutela del patrimonio IP", assistenza personalizzata per la crescita dell'impresa in digitale (attività quest'ultima, tutta curata con i progetti emblematici

dell'Azienda Speciale, in particolare, "Lecco Crea Impresa Smart" e "Progetto nazionale eccellenze in digitale Google - Unioncamere").

### **Valutazione e misurazione dei risultati**

Dal 2011 introduzione della prima sperimentazione del "Piano della performance", dal 2012 consolidamento e primo Ciclo triennale (2012 - 2014), attualmente in corso il secondo Ciclo triennale (2015 - 2017), come delineato dal D. lgs n. 150/2009. La sottoscritta ha curato l'elaborazione dei "piani" e la declinazione annuale degli stessi per la fissazione degli obiettivi dell'Ente - (strategici e operativi - contenuti della "strategy map" e nel "cruscotto", coinvolgendo preliminarmente tutti i Responsabili, condividendo con questi gli obiettivi operativi e relativi indicatori e target per la misurazione e valutazione individuale, proponendo agli Organi politici la relativa approvazione del Piano annuale.

Il sistema previsto dalla Camera è a cascata: dopo l'attribuzione al Segretario Generale dei relativi obiettivi, criteri e parametri di valutazione, si procede con l'attribuzione ai Dirigenti e/o Responsabili dei Servizi e questi provvedono a loro volta nei confronti dei collaboratori.

Attività, modello, il Piano della performance, che ha consentito una crescita in termini organizzativi e di cambiamento culturale della struttura, che aumenta la consapevolezza di ciascuno di essere protagonista nell'attuazione dei programmi e degli indirizzi espressi dagli "Organi politici dell'Ente", di improntare la propria attività al raggiungimento di risultati.

L'approvazione della Relazione finale sulla performance, dopo l'approvazione del bilancio d'esercizio dell'anno di riferimento, genera poi il processo di valutazione integrata - performance organizzativa e performance individuale - che permette il riconoscimento della retribuzione accessoria.

La sottoscritta, sulla materia, ha sempre fortemente interagito e interagisce con l'OIV - Organismo Indipendente di Valutazione che dal 2009 è organo monocratico.

In precedenza aveva struttura collegiale - Nucleo di Valutazione - formata da due esperti esterni e dal Segretario Generale. Stabilito un modello di lavoro e di consultazione partecipata che vede lo stesso OIV coinvolto nello sviluppo del "piano della performance" mediante il monitoraggio periodico grazie al quale è possibile l'eventuale riorientamento degli obiettivi e relativi target in caso di criticità e/o condizioni sopraggiunte.

La sottoscritta è stata essa stessa componente, in qualità di esperto, del Nucleo di

Valutazione della Provincia di Lecco dal 2003 al 2007.

Dal 2014, con il diretto coordinamento dell'area economico-finanziaria, riorganizzazione delle funzioni e attività degli Uffici (anche con esternalizzazione dei processi più ripetitivi), costituzione di un Gruppo di Lavoro interno integrato al quale partecipano Funzionari di alcuni altri Uffici dell'Ente, in quanto la precedente unità operativa si è svuotata a seguito dell'uscita volontaria degli addetti. Necessaria una massiccia fase di formazione e affiancamento specialistico da parte della società di sistema Infocamere, per la riqualificazione del personale, e parallelamente introduzione di ulteriori processi telematici e gestionali per snellire e ottimizzare le procedure e gli adempimenti.

Nella riorganizzazione coinvolta anche l'Area Amministrativa dell'Azienda Speciale (1 dipendente).

Attivato, da sempre, un Gruppo interno di "Controllo di Gestione" di verifica e monitoraggio dell'andamento della gestione, con reportistica di controllo dell'andamento delle attività, specie con riferimento alle risorse destinate alla promozione, anche a supporto degli Organi decisionali e dell'Organo di controllo.

### **Rapporti sindacali**

La sottoscritta è da sempre responsabile e rappresentante per parte pubblica in qualità di Presidente della "Delegazione trattante per la contrattazione decentrata", ne definisce i fondi, i criteri e il contenuto, predisporre i piani e le proposte per lo sviluppo e progressioni di carriera del personale, promuove e mantiene un confronto costante con la R.S.U. del personale dipendente, soprattutto, ha creato le condizioni per un dialogo stabile e costruttivo per la crescita e il coinvolgimento dell'intera struttura, attraverso incontri generali periodici tendenzialmente trimestrali, e mensili con tutti i Responsabili, fatte salve le riunioni specifiche riservate alle singole Unità per un più diretto monitoraggio delle attività e sviluppo dei progetti.

Gli anni 2015 e 2016 hanno rappresentato un periodo eccezionale nel modello di confronto con l'organizzazione e la R.S.U., sia in ragione del rinnovo degli Organi (nel 2015), sia per un costante aggiornamento sui contenuti e sulla evoluzione del percorso legislativo della "riforma camerale" ancor prima dell'entrata in vigore della legge n. 124/2015 (28 agosto). Nel periodo precedente (2014 - 2015) e in previsione dell'entrata in vigore del D. lgs. n. 219/2016, è stato necessario un attento presidio nei confronti della Struttura con riguardo alle competenze e funzioni camerali, al riordino delle circoscrizioni e

riorganizzazione del personale, Aziende comprese.

### **Sede Camerale - Casa dell'Economia**

Dal giugno 2008 disponibilità della nuova Sede Istituzionale e piena operatività nella stessa degli Uffici e Servizi: l'Area Congressuale è stata resa agibile nell'aprile 2009 con la relativa inaugurazione ufficiale della Sede (4 aprile 2009 – realizzazione di una Pubblicazione dedicata: “La Camera di Commercio di Lecco – Da oltre un decennio al servizio del territorio”).

La sottoscritta ha curato:

- l'organizzazione e la supervisione di tutte le procedure per le gare d'appalto, affidamenti degli incarichi secondo il “Piano Stato Avanzamento Lavori” e relativa predisposizione dei provvedimenti deliberativi, determinazioni e atti amministrativo-contabili di competenza degli Organi e/o della Dirigenza;
- predisposizione e organizzazione del “Piano di trasferimento” di tutta la struttura con il progressivo e costante coinvolgimento della stessa per la definizione, sistemazione degli spazi destinati ad uffici, ai servizi all'utenza, alla fruibilità della comunità economica locale e ad altre organizzazioni (sono gli spazi congressuali meglio illustrati nella Sezione 5);
- curata la progressiva acquisizione di beni, raccolte e/o opere per l'arricchimento materiale, artistico e documentale del patrimonio immobiliare, precisando che nella Sede è fruibile un “Centro di Informazione e Documentazione” specializzato in materie economico-statistiche e sul ruolo delle Camere di Commercio nel panorama delle Istituzioni del Paese, reso disponibile anche on-line;
- costante implementazione degli strumenti tecnologici per assicurare e offrire la più alta qualità dei servizi, specie quelli utili e necessari per l'organizzazione di eventi, congressi, incontri e seminari;
- la nuova sede, i nuovi spazi hanno agevolato un radicale processo di riordino organizzativo pur mantenendo come quadro di riferimento le Aree dirigenziali e i Servizi sopra elencati; le diverse e numerose disposizioni organizzative sono state assunte in una visione di più forte integrazione e trasversalità tra le funzioni e le attività, secondo un modello di “circolarità delle informazioni e di reciproco scambio delle conoscenze”;
- intensificati i processi di comunicazione interna, aumentando anche l'utilizzo delle

“Comunicazioni al personale” sollecitando la creazione di “team di lavoro”, via via autogeneratisi, per la consultazione, l'approfondimento delle tematiche e la realizzazione di progetti (esperienza di “Team building e di “Partecipazione condivisa” molto accresciuta anche con l'introduzione del “Piano della performance” e del “Piano della trasparenza e dell'anticorruzione”);

- interessante il percorso di autoformazione interna (2010 – 2013), guidato dagli stessi Responsabili e Funzionari, nel quadro delle dinamiche di crescita organizzativa e cambiamento culturale sempre sollecitato dalla sottoscritta in funzione di una formazione della classe dirigente;
- in ragione delle caratteristiche strutturali della sede, è stato possibile anche assicurare un modello di “benessere organizzativo”, seppure ancora migliorabile, che consente al personale di disporre di propri spazi di incontro per la pausa e il ristoro (“Camera caffè”), di aver beneficiato e di beneficiare del sodalizio della Cassa Mutua interna e di tutte quelle flessibilità previste dal contratto di lavoro, ancor più significative in una organizzazione con un numero di dipendenti ridotto, senza incidere negativamente sulla qualità e sull'efficienza dei servizi resi e risultati raggiunti. I dipendenti dell'Azienda Speciale sono pienamente considerati in questi processi, sono anch'essi destinatari dei medesimi benefici e flessibilità, rientrano a pieno titolo nel piano della performance della Camera di Commercio

La sottoscritta ha sempre cercato di anticipare, di sperimentare modelli organizzativi oggi resi ancor più necessari dalle vigenti disposizioni legislative (D. lgs. n. 23/23010, D. lgs. n. 219/2016 di riforma della legge n. 580/1993), riguardanti lo svolgimento di funzioni e servizi in forma associata: in tal senso, le pluriennali convenzioni:

- con la Camera Arbitrale di Milano in tema di Arbitrato, conciliazione, mediazione e crisi da sovraindebitamento (in corso);
- con la Camera di Bergamo in materia di Ispezioni e verifiche metriche (chiusa a fine 2016);
- con le Camere di Como e Sondrio per il funzionamento della sede intercamerale di Dubino (in corso);
- con Unioncamere Lombardia per le attività maggiormente caratterizzate sul piano dell'internazionalizzazione - “Rete sportelli Lombardia point” - e dei servizi di promozione e tutela delle imprese - ad esempio “Rete punto nuova impresa”,

“Sportelli per la legalità” “Riemergo”, “Rete sportelli ambiente”, “Rete per la responsabilità sociale di impresa”, “Angeli antiburocrazia” - questi ultimi meglio inquadrabili nelle Sezioni 3 e 5.

Attualmente componente del Gruppo di Lavoro sul personale istituito da Unioncamere per affrontare il piano di riordino e di riorganizzazione del personale della Camere, delle Aziende Speciali e delle Unioni Regionali, in capo alla stessa Unione come stabilito dalla citata legge di riforma.

Con riguardo proprio alla “Riforma”, l'investimento sulla formazione, la qualificazione e riqualificazione del personale, nonché i processi di riordino e riorganizzazione, non solo per le Camere che dovranno affrontare gli accorpamenti, costituiscono sin d'ora gli snodi strategici per rendere possibile lo svolgimento delle competenze e funzioni camerale nello spirito di rinnovamento istituzionale a vantaggio delle imprese indicato dalla riforma stessa, tenuto altresì conto del blocco delle assunzioni sino al 31.12.2019 per le Camere e al 31.12.2020 per le Aziende Speciali.

## **5. CAPACITA' DI DEFINIRE INIZIATIVE, PROGETTI IN MATERIA DI SVILUPPO ECONOMICO E DI SERVIZI ALLE IMPRESE, ATTUATI ANCHE IN PERTENARIATO CON GLI ENTI LOCALI, REGIONALI E NAZIONLI, CON PARTICOLARE ATTENZIONE ALLE INIZIATIVE DI CREAZIONE D'IMPRESA, AI PERCORSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE E SVILUPPO TECNOLOGICO**

La sottoscritta, in modo determinante e primario ha proposto e curato la realizzazione delle esperienze progettuali di questa Sezione fortemente correlate a quelle della Sezione 3.

Richiamo le più significative e strategiche degli ultimi anni tutte ispirate da logiche di partenariato, accordi, protocolli e convenzioni con gli Enti del territorio (Comune, Provincia, Comunità Montane, altre Amministrazioni, in particolare quella della Giustizia, Università e Centri di Ricerca, Distretti Industriali e Operatori). Azioni che vedono e hanno visto le Associazioni di Categoria protagoniste al fianco della Camera, proprio per mettere a punto servizi e interventi mirati a vantaggio del tessuto economico locale.

“Agorà dell'innovazione”, il progetto apripista dal 2000 sull'innovazione a “360 gradi” e sul trasferimento tecnologico, basato sulla sensibilizzazione, informazione e assistenza delle MPMI, specie del manifatturiero e dell'artigianato avanzato, per l'accompagnamento verso la sperimentazione di nuovi processi produttivi, gestionali e organizzativi e verso l'internazionalizzazione delle stesse (iniziativa gestita insieme con Politecnico e Azienda Speciale Camerale). Il progetto si è via via evoluto in “Lecco crea Impresa”, orientato a promuovere e sostenere “Start-up” e “Spin-off”, “Reti di Impresa”, “Filiere”, “Cluster produttivi” grazie all'ampia collaborazione con i Comitati di Distretto, da quello metalmeccanico a quello tessile a quello di Premana, sino al più recente riguardante le “Tecnologie per gli ambienti di vita” nel campo della riabilitazione (IoT).

L'evoluzione del citato Progetto è ora in “Lecco crea IMPRESA SMART - ECCELLENZE IN DIGITALE”, dedicato all'accompagnamento, alla crescita delle MPMI nella “Digital Transformation”, nel quadro del progetto nazionale “Google - Unioncamere”. Un percorso, questo, in essere presso la Camera di Lecco dal 2013, articolato in servizi, seminari, focus group per le imprese del territorio che ha consentito di far conoscere le opportunità e le modalità del web, anche mediante la realizzazione di “piattaforme” per la creazione di “web community”: tra queste, “Metal District Skills - Mappatura delle competenze delle imprese del distretto metalmeccanico”, preceduta dall'organizzazione della fiera virtuale “Wired-Up” dedicata al marketing e all'internazionalizzazione della “filiera” del filo e del tubo (edizioni 2011/2013).

Creazione della piattaforma per “ECO SMART LAND”, per connettersi a quella di “E015”; creazione di un “sito responsive” e uso dei social network.

Azioni ed esperienze concrete grazie al dialogo, l'interazione e i contributi delle altre competenze ed espressioni territoriali.

La sottoscritta ha così molto sviluppato processi di NEW PUBLIC MANAGEMENT, soprattutto per l'aggregazione delle risorse economiche.

“Lecco crea Impresa Smart” è ora in una fase di ulteriore sviluppo sia sul versante di “Eccellenza in digitale” sia in termini di “Open innovation”.

Con le Associazioni di Categoria, a breve partirà il Progetto Pilota "Ecosistema Innovazione Lecco", grazie al sostegno di rilevanti risorse regionali su "ADP Competitività" della Regione Lombardia, e la partecipazione tecnico scientifica del Polo Territoriale del Politecnico, e relativi laboratori e del CNR: obiettivo portare anche le realtà più piccole ad avvicinarsi alla ricerca e sperimentare così l'attuazione della recentissima legge regionale "Lombardia è ricerca" e tentare di riproporre il modello sperimentato sull'intero territorio regionale al fine di creare "Start-up" innovative e nuova occupazione.

Quanto a "Eccellenze in Digitale" la Camera è ora "Hub informativo" tra gli altri dodici hub individuati a livello nazionale da Unioncamere nel quadro del progetto nazionale. Le attività si estenderanno su un ampio territorio (Sondrio, Brescia, Cremona, Mantova, Trento e Bolzano) ed è certamente premessa qualificata e qualificante anche per sperimentazione dei "digital desk" di cui alla proposta ministeriale nel quadro di "Impresa 4.0" (Programma nazionale di politica industriale "Industria 4.0").

Coordinatrice e referente diretta è la sottoscritta, nella duplice veste di Segretario Generale e Direttore dell'Azienda Speciale. Quest'ultima ha come "mission istituzionale" l'innovazione e l'internazionalizzazione, ambito, questo, svolto in totale sinergia con i progetti di sistema regionale: dall'Accordo di Programma, alle iniziative con PROMOS, a quelle su Fondo perequativo nazionale.

Altre azioni con al fianco il Comitato di Distretto Metalmeccanico, le Associazioni di Categoria, l'Università, sono gli "Appuntamenti annuali di: "Fornitore Offresi" (nel 2017 la 9ª edizione), il "Salone della subfornitura meccanica", presso il quartiere fieristico Lariofiere, e il convegno annuale nazionale di "Siderweb", la community dell'acciaio che crea sinergia tra tutti i protagonisti della filiera siderurgica.

In "Fornitore Offresi", nel corso degli anni, sempre più sollecitata e organizzata la visita di delegazioni di operatori e buyer esteri, concretizzata dalle attività dell'Azienda Speciale.

Altre esperienze di rilievo per lo sviluppo economico del territorio sono rivolte al comparto turistico, al commercio e ai servizi, realizzate soprattutto in partenariato con il Comune di Lecco, la Provincia e la Regione, sottoscrizione di accordi e protocolli per la partecipazione a Bandi regionali e/o europei. Il Progetto "Lecco città del Manzoni" o quello "Distretti per il commercio" (declinati in una pluralità di azioni per gli operatori sui relativi

bandi di Regione Lombardia) sono esperienze che hanno favorito aggregazioni e processi di investimento tra gli stessi operatori.

Iniziative, convegni, manifestazioni ed eventi per la promozione e valorizzazione del lago e della montagna ("Lecco città alpina"; "Sistema turistico Lago di Como", "Lecco tra lago e monti", "Progetto per il recupero delle falesie", "Distretto agricolo della Valle dell'Adda") sono progettualità rivolte alla promozione turistica, enogastronomica e della filiera agricola, al tempo stesso al recupero della tutela e della salvaguardia ambientale-paesaggistica, compresa la messa in sicurezza delle zone montane.

In tal senso gli incontri annuali "Giornate dell'ambiente" e, nel 2015, la presentazione dell'esperienza lecchese di EcoSmartLand in occasione del Convegno Europeo in Expo sul "Position paper" in ambito agricolo della Regione Lombardia.

Ancora grazie all'accordo di collaborazione "Lecco montagna - Lecco città alpina", supporto per la creazione dell'Osservatorio della Montagna, con relativo spazio espositivo interattivo messo a disposizione dal Comune Capoluogo, al quale hanno pure partecipato le Comunità Montane e le numerose associazioni e gruppi alpinistici del territorio.

Questi interventi progressivi e integrati sono stati la premessa per mettere in rete e a sistema, in vista di Expo 2015, le esperienze e da qui l'avvio (2013) di "ECO SMARTLAND", "Lecco Eco-smart city verso e oltre Expo", il progetto di "Innovazione e co-creazione partecipata" che coinvolge in qualità di co-creatori Regione, Provincia, Comune Capoluogo e altri Comuni, Polo Territoriale di Lecco, CNR, IENI, Univerlecco e Lariofiere. Il Progetto (già richiamato nella Sezione 3) è articolato in "Laboratori territoriali", a loro volta costituiti da diversi gruppi di lavoro e tuttora attivi, quali "Mountains", "Food System", "Culture" e "Innovation e ICT".

Nel 2014 il progetto "ECOSMARTLAND" ha vinto il Premio Nazionale "SMART CITY - SMART COMMUNITIES" di SMAU Milano.

Esperienze di partenariato interistituzionale, mirate soprattutto alla semplificazione amministrativa, allo snellimento dei rapporti tra imprese, cittadini e Pubblica Amministrazione, per l'innalzamento della digitalizzazione e dei servizi della stessa sono quelle riguardanti le attività dei SUAP, consolidata con il Progetto "Angeli Antiburocrazia" di Regione Lombardia, la collaborazione con l'Amministrazione della Giustizia (Tribunale e

Procura di Lecco), nell'ambito dell'intervento nazionale avviato nel 2010 sotto il nome di "Progetto Innova Giustizia" (in essere dal 2010 e che vede coinvolto anche l'Ordine degli Avvocati):

- con riguardo ai SUAP, sono state sottoscritte "Convenzioni in delega con 68 Comuni della Provincia ed è stata svolta la relativa attività di coordinamento, specie informativa e formativa, oggi attivo il programma di Action Learning, finalizzato anche alla creazione del "Fascicolo Informatico di Impresa";
- per Tribunale e Procura di Lecco, dati gli accordi di collaborazione e relativi protocolli operativi, sono anche stati realizzati i rispettivi siti, è stato reso disponibile l'accesso al servizio telematico avanzato (banca dati del Registro Imprese a supporto della trasparenza e legalità) è stato reso possibile l'avvio del Processo Civile Telematico, compresa la formazione dei Giudici e delle Cancellerie, attività informative e seminariali (la più recente, ottobre 2016, in occasione della giornata europea della giustizia civile, "La misurazione dei fenomeni giuridici" e ancor prima, nel 2011, "Giornata del diritto penale dell'economia - Le scelte del legislatore, le ragioni dell'economia, i tempi del processo").

La sottoscritta è incaricata dell'attuazione e del monitoraggio dei citati accordi anche nella sua veste di Conservatore del Registro delle Imprese, nonché di Responsabile dell'Organismo di Mediazione del Servizio di Conciliazione della Camera e di Responsabile della Trasparenza e Anticorruzione.

Intrecciate con queste progettualità le attività della sottoscritta riguardanti il coordinamento del Gruppo Registro Imprese nonché del Gruppo sulla Conciliazione, di cui fanno parte i rappresentanti degli Ordini e Collegi Professionali e i rispettivi Giudici Delegati.

Esperienze anch'esse di partenariato che coinvolgono Professionisti e operatori e che vedono anche il diretto coinvolgimento del Consigliere Camerale espressione della relativa rappresentanza, è questa l'area delle competenze e funzioni camerali della "Regolazione del Mercato", che la sottoscritta ha sempre personalmente seguito sin dai tempi della sua appartenenza alla Camera di Commercio di Milano.

Numerose le pubblicazioni, le attività seminariali e formative già citate e costituenti la collana editoriale "Regolazione e trasparenza del mercato" registrata al Tribunale di Lecco, di cui sono Direttore Responsabile.

E' la recente pubblicazione "Il territorio e l'identità di Lecco tra passato e futuro" che in

modo ragionato e anche quale testimonianza della conclusione del mandato 2010 - 2015 degli Amministratori, ben sintetizza il modello progettuale, le azioni strategiche e la continuità degli indirizzi posti alla base dell'attività ventennale della sottoscritta al Vertice dell'Amministrazione. Qui ne sono state richiamate alcune e forse andrebbero richiamate anche quelle progettualità che, con il coinvolgimento dell'intero sistema territoriale, hanno caratterizzato la vita e il ruolo istituzionale, per brevità cito:

- incontro degli Esponenti dell'economia, delle Organizzazioni sindacali e dell'Università in occasione della visita dell'allora Presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi – 2003 (realizzazione del volume-documento omonimo),
- inaugurazione dell'Anno Accademico del Politecnico di Milano, nel 2000, allora Magnifico Rettore, Prof. Adriano De Maio,
- apertura e inaugurazione dell'“Attraversamento di Lecco”, nel 1998, con il Ministro delle Infrastrutture.

La citata pubblicazione illustra anche l'intensa attività di studio e analisi a supporto di una migliore conoscenza degli andamenti e dei flussi economici, delle dinamiche che hanno caratterizzato la trasformazione del tessuto economico-sociale del “Sistema Lecco”, rappresenta le linee di programmazione strategica indicate dagli Amministratori che la sottoscritta ha tradotto, con il supporto della struttura, in progetti, servizi e azioni concrete.

## **6. ESPERIENZA NELL'IMPOSTAZIONE E GESTIONE DEL BILANCIO, DEL BUDGET, DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE E DEL GOVERNO DELLE SOCIETA' PARTECIPATE CONTROLLATE**

La programmazione annuale, intesa come Relazione Previsionale Programmatica, Redazione del Bilancio e del budget direzionale dell'Ente, sui diversi piani e attività, sono sempre stati atti di competenza diretta della sottoscritta, che ne ha curato la relativa stesura con il supporto tecnico dell'Ufficio Amministrazione e Contabilità dell'Ente, al pari della predisposizione delle Relazioni di bilancio consuntivo annuali. Documenti e atti a forte valenza conoscitiva e informativa delle attività di mandato degli Amministratori che si sono succeduti nella “Governance” dell'Ente. Documenti particolarmente utili e sempre più ricchi di dati confrontabili nel corso degli anni anche sotto il profilo di una azione di “accountability”: capacità di rendere conto agli stakeholders.

Anche per l'Azienda Speciale ho sempre curato la predisposizione degli atti di programmazione e del Bilancio di Esercizio, tenuto conto che l'Azienda lecchese ha sempre operato secondo gli indirizzi strategici ben individuati dal Consiglio camerale. Il bilancio della stessa è parte integrante di quello della Camera.

L'attività è stata svolta in grande raccordo con l'Organo Politico e la struttura amministrativa: a tal fine presieduti e coordinati incontri anche con l'allora Dirigente e tutti i Responsabili delle Unità operative. Garantita nei confronti degli Organi Politici una costante attività di monitoraggio e di verifica dell'andamento dei bilanci riscontrabile negli atti delle sedute di Giunta e/o di Consiglio, e non solo quelle di approvazione dei documenti programmatori.

La più esaustiva lettura dei valori economici e del patrimonio dell'Ente è comunque contenuta nelle diverse relazioni amministrativo-contabili dalle quali emerge una solidità economico-finanziaria dell'Ente camerale lecchese pur in presenza di un taglio del 35% del Diritto Annuale che, dal 2015 ad oggi, prima annualità di applicazione della riduzione (meno 40% nel 2016; meno 50% nel 2017) si è tradotto in una diminuzione degli introiti di oltre 840.000 euro. Nel 2012 l'ammontare del Diritto Annuale era di euro 5.772.000, nel 2017 è previsto in euro 2.760.000.

In ogni caso, l'introito da Diritto Annuale costituisce il 67,03% dei Proventi Correnti mentre quello derivante da Diritti di Segreteria ne costituisce il 30,75%.

L'andamento dei proventi da Diritti di Segreteria, non presenta una diminuzione altrettanto marcata, sebbene vada detto che per la forte incidenza dei servizi on-line i Diritti di Segreteria sono ridotti a vantaggio degli utenti.

Quanto alle competenze in tema di patrimonio dell'Ente, va detto che la nuova Sede Istituzionale ha un significativo valore immobiliare e materiale anche perché dotata di ampi spazi congressuali, in particolare l'Auditorium - Casa dell'Economia, che, in quanto resi disponibili alla fruibilità della comunità locale, richiedono costante manutenzione per garantirne la massima qualità ed efficienza tecnologica.

Ho predisposto il Regolamento per la concessione e il monitoraggio degli spazi, precisando nel contempo che la scelta politica di concederli per lo più a titolo gratuito si traduce in una azione a forte contenuto di promozione e sostegno dello sviluppo economico. La gratuità consente soprattutto agli organizzatori dei numerosi eventi di

abbattere significativamente le spese organizzative dunque di ricevere un contributo economico indiretto da parte dell'Ente.

Fondamentale è sul punto il contenimento delle spese di funzionamento, che viene svolto negli incontri periodici con l'Economato, tenuto conto che sempre di più questa voce è oggetto di vincoli da parte della vigente legislazione economico-fiscale nazionale.

Decisivo è l'apporto dell'Azienda Speciale nella gestione degli spazi e grazie a questa è possibile assicurare l'utilizzo anche al di fuori dei normali orari di apertura della Sede, soprattutto grazie anche alla predisposizione degli impianti che consente il funzionamento differenziato negli spazi dedicati all'attività convegnistica-seminariale rispetto a quelli dedicati all'attività istituzionale.

Quanto alle società partecipate, la Camera ha modeste e rigorose partecipazioni: alcune sono nelle società di sistema, in particolare in "Infocamere" e "Tecnoservice camere", anche per assicurarsi competenze tecnico specialistiche non presenti nella propria struttura organizzativa.

La partecipazione più consistente è nella società "Polo Logistico del Bione", infrastruttura al servizio degli operatori del trasporto, di fatto è un'area attrezzata per gli autotrasportatori dove sono pure presenti gli uffici della Dogana i cui spazi sono resi disponibili dalla Camera, con copertura dei relativi oneri.

La società nata interamente pubblica tra Comune, Provincia di Lecco e Camera di Commercio vede ora solo la Camera, quale socio pubblico di minoranza; sono in corso le procedure per la cessione della quota anche in considerazione della normativa sulle partecipazioni pubbliche. Due gare sono andate deserte, tuttavia le finalità della società parrebbero giustificare l'interesse della Camera al mantenimento della partecipazione.

Altra infrastruttura sostenuta dalla Camera, e di grande importanza per la valorizzazione economica del territorio lariano al servizio degli operatori, è il quartiere fieristico di Lariofiere (Erba). Realtà importante che vede soci anche la Camera di Como, il Comune di Erba e la Provincia di Lecco e alla quale la Camera di Lecco contribuisce sostenendo percorsi e progettualità innovative all'interno delle varie manifestazioni di comparto quali: "MOMA – Mostra dell'Artigianato" "Fornitore Offresi – comparto metalmeccanico e dell'artigianato avanzato, sub-fornitura", "Ristorexpo – manifestazione per il settore del commercio e dei servizi", "M.E.C.I. - Mostra per l'edilizia e le costruzioni" "Agrinatura",

dedicata alla filiera agricola compreso l'allevamento.

Manifestazioni che per gli operatori costituiscono occasioni di valorizzazione e di promozione delle rispettive produzioni.

Attualmente l'Associazione Lariofiere sta procedendo alla trasformazione in Fondazione in partecipazione al fine dell'ottenimento della personalità giuridica da parte di Regione Lombardia, e la sottoscritta ne sta seguendo gli atti e le procedure anche in quanto Segretario del Consiglio di Amministrazione e dell'Assemblea dell'Ente.

Solo per completezza, ricordo che nel 1996 la sottoscritta ha seguito lo scorporo patrimoniale dalle Camere di Como e di Bergamo, con quest'ultima conclusosi nel 1997, e in particolare con la cessione delle quote SACBO – Servizi Aeroportuali da parte della Camera di Lecco.

Ogni ulteriore riferimento e confrontabilità dei dati economico-contabili e dell'incidenza degli stessi nel quadro complessivo delle risorse gestite dalla Camera è recuperabile dalle analisi Kronos – Pareto di Unioncamere e dai dati dell'Osservatorio camerale.

## **7. ESPERIENZA NEL DIALOGO CON GLI ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO E DI CONTROLLO INTERPRETANDO GLI INDIRIZZI IN CHIAVE OPERATIVA E DI ORIENTAMENTO COSTANTE AI RISULTATI**

Le azioni, gli interventi, i progetti illustrati o solo accennati nelle precedenti Sezioni testimoniano l'intenso dialogo e la relazione di massima collaborazione che la sottoscritta ha costruito con i diversi Organi di indirizzo dell'Ente, Presidente in primis, succedutisi nel corso dei diversi mandati quinquennali, l'ultimo dei quali iniziato nel luglio del 2015, mandati per i quali si è sempre fatta carico di predisporre pubblicazioni e documenti di sintesi (Relazioni di fine mandato).

Sempre direttamente curate le procedure di rinnovo degli Organi, anche in veste di Responsabile del Procedimento, con la relativa modifica della "Norma Statutaria", al fine di determinare la composizione e la ripartizione del numero dei rappresentanti dei rispettivi settori componenti il Consiglio Camerale.

Ho sempre curato l'aggiornamento dello Statuto dell'Ente e la stesura di Regolamenti, da quello del funzionamento del Consiglio a quelli per la concessione del patrocinio gratuito dell'Ente, dei contributi, e dell'utilizzo degli spazi congressuali.

In particolare, con riferimento alla programmazione quinquennale riferita ad ogni ciclo di mandato, ho sempre svolto una azione di supporto tecnico e amministrativo, spesso anche di contenuto strategico, affinché venisse dato ai nuovi Amministratori e a quelli uscenti un quadro di riferimento sull'azione complessiva dell'Ente. Predisposti il documento di "Programmazione di mandato quinquennale" e, al termine, redazione della "Relazione di fine mandato": atti, questi, che hanno costituito un quadro indispensabile per uno sviluppo strategico dell'Ente con il continuo miglioramento dei servizi rivolti alle imprese, specie in termini di efficienza, economicità e qualità.

Gli atti di programmazione, iniziale e finale, hanno pure consentito una continuità e una coerenza nell'azione posta in essere dalla Camera, facilmente misurabile in termini di risultati raggiunti.

Naturalmente le linee strategiche di mandato sono state, di anno in anno, tradotte nei documenti di programmazione: dalla Relazione Previsionale Programmatica, al Bilancio Preventivo, al Budget direzionale, secondo le previsioni del Regolamento di contabilità economico finanziaria delle Camera di Commercio (D.P.R. n. 254/2005) sino alla predisposizione del Piano annuale della Performance (ciclo triennale della Performance) contenente gli obiettivi strategici individuati dagli Amministratori con i relativi obiettivi operativi riferiti al raggiungimento dei primi.

Per il contenuto del Piano della Performance, rinvio a quanto illustrato alla Sezione 4.

Anche con gli Organi di Controllo dell'Ente il rapporto è di massima collaborazione e costante confronto in tema di verifica della compatibilità economico finanziaria delle risorse riservate alle singole azioni.

La stessa modalità di programmazione, dunque di dialogo, è riscontrabile nei rapporti con gli Amministratori dell'Azienda Speciale e con il relativo Consiglio dei Revisori, precisando che le linee di indirizzo di questa sono ben indicate dal Consiglio camerale.

Per scelta di questo, l'Azienda è tutta orientata su:

- innovazione, cultura e creazione d'impresa, start-up innovative, digital transformation;
- internazionalizzazione, creazione di reti e filiere in collaborazione con i Distretti;

- gestione spazi congressuali.

Per previsione normativa e statutaria, in qualità di Segretario Generale sono Segretario della Giunta e del Consiglio della Camera e degli Organi dell'Azienda Speciale: in tale veste assicuro la cura e la legittimità degli atti e contribuisco alla definizione degli stessi e delle procedure amministrative necessarie ed opportune in relazione ai singoli interventi individuati, diretta è la relazione con il Presidente, nei confronti del quale interpreto anche le funzioni che possono essere ascrivibili a un Capo di Gabinetto.

Ho sempre portato la personale competenza giuridico-legale e amministrativa, soprattutto con riferimento all'assunzione di decisioni di contenuto giuridico o economico a valenza esterna, e ciò per la più puntuale interpretazione e applicazione delle norme riguardanti l'attività dell'Ente, ispirandomi sempre ai principi di buona amministrazione, di efficienza, efficacia, economicità amministrativa, correttezza e legittimità: in altri termini, ho sempre affiancato la Presidenza nell'individuazione e nel presidio di tutti quegli strumenti più adeguati per la realizzazione di progetti emblematici e/o accordi di programmazione negoziata che via via hanno interessato la Camera come soggetto del territorio partecipe dello sviluppo economico e infrastrutturale del medesimo, specie con Regione, Università, Comune capoluogo e Provincia.

Ancora di più in questa delicata fase che tutto il Sistema delle Camere deve affrontare per effetto della Legge di Riforma, il confronto, il dialogo e il supporto "tecnico" al Presidente e agli altri Organi decisionali restano fondamentali per contribuire al rinnovamento dello stesso Sistema, nell'interesse della realtà delle imprese.

Sempre grazie a questo agire, sono via via state ampliate e consolidate le relazioni istituzionali e interistituzionali Governo Regionale, Governo locale e Autorità Centrali, aumentando le partecipazioni ai Comitati di livello istituzionale nonché ai diversi Tavoli ai quali sono presenti anche le Associazioni di categoria, gli esponenti di altre organizzazioni (Università, Fondazioni, Cluster). Questo ha contribuito ad affermare il ruolo dell'Ente camerale, nel contesto territoriale e di sistema.

Le attività descritte sono incardinate nella Segreteria Generale, la cui direzione è della sottoscritta, che dunque assicura i contenuti e le modalità della Comunicazione Istituzionale in generale, attraverso la supervisione di comunicati stampa, newsletter,

comunicazione via web, note informative e interventi, testi per pubblicazioni.

Curo infatti la predisposizione delle relazioni, degli interventi della Presidenza e/o di altri componenti di Giunta e di Consiglio chiamati a partecipare a incontri, convegni e tavole rotonde in rappresentanza dell'Ente.

In questi ultimi anni, e soprattutto nel corso del dibattito sulla Riforma, numerosi sono stati i documenti di proposta legislativa e/o note di commento sui testi tempo per tempo sottoposti all'esame (dopo il documento del 2014, cito anche "Lombardia 2013 – Istanze e proposte del territorio lecchese al nuovo Governo regionale, completo di schede progettuali", presentato all'insediamento del neo Governatore eletto, Roberto Maroni.

Rinvio altresì agli atti della Segreteria Generale della Camera per quanto attiene alle analisi sulle Riforme Istituzionali, in particolare sulla Riforma camerale.

Le esperienze che la sottoscritta ha potuto fare nel corso della ventennale guida amministrativa e organizzativa dell'Ente lecchese, tenuto conto del percorso formativo e professionale presso l'Ente milanese, sono nel solco di una costante attenzione e valorizzazione del ruolo dell'Istituzione, agendo in una prospettiva di cambiamento continuo, finalizzato alla logica del risultato e delle alleanze territoriali, per garantire un concreto sviluppo del sistema economico-produttivo di riferimento, con altrettanta attenzione alla crescita dei livelli occupazionali, specie di nuove figure professionali e start-up: servizi a sostegno alla economia della conoscenza e dei saperi.

20 febbraio 2017

Rossella Pulsoni