



PROGRAMMA PLURIENNALE 2021-2025

DIREZIONE E VERIFICA	SEGRETARIO GENERALE
APPROVATO	CONSIGLIO CAMERALE DELIBERA N.14/C DEL 26.10.2020

Indice

PREMESSA.....	6
1. SCENARIO ECONOMICO	9
2. RELAZIONI INTERISTITUZIONALI.....	21
3. MAPPA STRATEGICA	23
4. OBIETTIVI STRATEGICI DI MANDATO	26



INTRODUZIONE DEL PRESIDENTE

Questo Programma Pluriennale 2021-2025 prende il via in un momento storico particolarmente complesso. Il contesto di riferimento è caratterizzato *in primis* dalle conseguenze economiche causate dal marzo 2020 in avanti dal coronavirus che, va detto, hanno impattato su un sistema economico nazionale fragile, caratterizzato da crescita scarsa, che non aveva del tutto superato la crisi finanziaria ed economia esordita nel 2008.

Sullo sfondo è altresì sempre presente il percorso di Riforma del sistema camerale che, dopo una difficile fase di assestamento e razionalizzazione con il taglio delle entrate e il blocco del *turn over*, è tuttora in attesa del suo completamento rispetto agli accorpamenti degli enti camerali che, a seguito dei ricorsi avanzati, avevano interrotto i processi di fusione.

Il Programma nasce anche da un forte senso di responsabilità, come nuovi organi che avviano la propria *governance* in un periodo delicato di svolta e di cambiamento, in parte obbligato. Esso si fonda sul complesso insieme di conoscenze, sensibilità, obiettivi di un sistema economico territoriale che vuole guardare al futuro con ottimismo.

Il nostro impegno è supportato dal lavoro di analisi condotto dal tavolo del 'Patto per lo sviluppo e la competitività di Bergamo' che oggi deve darsi nuove regole di ingaggio e che ha messo a fuoco in modo condiviso tra i partner istituzionali e associativi le priorità territoriali.

La visione di questo mandato vuole essere quella di un territorio ove innovazione, sostenibilità e sviluppo locale si coniugano in un ecosistema favorevole alle imprese che vivono una dimensione aperta e internazionale.

Con questo documento intendiamo quindi da un lato sottolineare l'impegno con il quale intraprendiamo questo nostro ruolo, dall'altro guardare al futuro, cercando di intercettare le novità, assumere le difficoltà e trasformarle in occasioni di miglioramento per la *business community* locale, rafforzando la missione della Camera e interpretando al meglio la sua vocazione di istituzione semplice e digitale vicina alle imprese.

È in questa logica e nel pieno rispetto dei ruoli istituzionali che la Camera si candida a snodo, interprete dei cosiddetti 'corpi intermedi' per la sua intrinseca capacità di curare gli interessi del sistema imprenditoriale. Una funzione quindi, nel consesso interistituzionale, che deve dimostrare profonda capacità di ascolto e reale capacità di sintesi con decisioni adeguate a valorizzare tutti gli *asset* dell'ecosistema territoriale.



È proprio in contesti sfidanti e densi di cambiamenti che le istituzioni devono esprimere il loro ruolo. Fattori noti come le trasformazioni tecnologiche, la travolgente rivoluzione del digitale, l'avvento di una nuova economia leggera, la necessità di un ecosistema inclusivo e condizioni inattese e destabilizzanti come quelle che abbiamo vissuto ci fanno comprendere la necessità di uno sforzo comune, una responsabilità condivisa da parte di tutti gli attori locali, associativi e istituzionali.

È quindi intorno ai *driver* della valorizzazione dell'*asset* manifatturiero nel suo ruolo di traino nel facilitare una crescita equilibrata e sostenibile, della promozione di infrastrutture materiali e immateriali, della valorizzazione di tutte le filiere e di tutte le forme di impresa, della diffusione dell'economia della conoscenza e dello sviluppo delle competenze con uno sguardo attento ai giovani che lavoreremo in modo sinergico.

Carlo Mazzoleni



IL CONSIGLIO CAMERALE

CARLO MAZZOLENI	PRESIDENTE
GIOVANNI ZAMBONELLI	VICE PRESIDENTE, COMMERCIO
MARCO GIUSEPPE AMIGONI	ARTIGIANATO
GIORGIO BELTRAMI	TURISMO
DORIANO BENDOTTI	TRASPORTI E SPEDIZIONI
MARCO BOLIS	SERVIZI ALLE IMPRESE
ALBERTO BRIVIO	AGRICOLTURA
LEONARDA CANFARELLI	COMMERCIO
ALBERTO CAPITANIO	INDUSTRIA
FRANCESCO CORNA ^(*)	ORGANIZZAZIONI SINDACALI
UMBERTO DOLCI ^(*)	CONSUMATORI
ANDREINA FACCHINETTI	ARTIGIANATO
PETRONILLA FROSIO	COMMERCIO
GIACINTO LUCIO GIAMBELLINI	ARTIGIANATO
LUCA GOTTI	CREDITO E ASSICURAZIONI
MARIA DIONISIA GUALINI	INDUSTRIA
GIUSEPPE GUERINI	COOPERAZIONE
ALFREDO LONGHI	INDUSTRIA
MARCO MANZONI	INDUSTRIA
FRANCO NICEFORI	COMMERCIO
VANESSA PESENTI	INDUSTRIA
CRISTINA PORRATI	ARTIGIANATO
MARCELLO RAZZINO	LIBERI PROFESSIONISTI
SALVATORE ROTA	SERVIZI ALLE IMPRESE
CHIARA TRAVERSI	SERVIZI ALLE IMPRESE

^(*) Dimissionario



PREMESSA

'Innovazione, sostenibilità, sviluppo locale per le imprese che vivono il territorio nel tempo delle tecnologie convergenti e della connettività globale'

Il nuovo mandato da poco inaugurato avvia il prossimo quinquennio nel quadro di una fase estremamente critica.

L'emergenza sanitaria determinata dal nuovo coronavirus da Covid-19 a partire dalla primavera scorsa ha come noto comportato gravi conseguenze sul tessuto economico e sociale della provincia di Bergamo e del territorio lombardo, motore economico del paese.

La chiusura forzata di molte attività e lo svolgimento a ranghi ridotti di molte altre nei mesi di marzo, aprile e maggio hanno avuto impatto sul fatturato delle imprese e nella contrazione dell'export e dell'occupazione, determinando forti incertezze che si sono rapidamente estese nella propensione al consumo delle famiglie colpite dalla riduzione della loro capacità d'acquisto.

In analogia alla crisi, pur di natura differente, esordita negli ultimi anni dello scorso decennio e che nel momento dell'esplosione dell'emergenza sanitaria poteva dirsi non completamente superata per il nostro Paese, anche questa fase è destinata a comportare effetti che gli osservatori internazionali valutano superabili non prima di due anni.

La Camera di Commercio di Bergamo e la sua nuova *governance* hanno dinnanzi una fase di grande impegno ove senso di responsabilità e la ricerca della massima coesione economica e sociale saranno determinanti per il successo delle politiche e degli interventi da mettere in campo.

Il Programma Pluriennale definisce il posizionamento strategico dell'Ente come **'istituzione per l'economia'**, la cui ***mission*** è **contribuire allo sviluppo sostenibile e al buon funzionamento del sistema economico locale.**

Espressione di un territorio vasto e diversificato, ma rappresentativo di una delle aree manifatturiere più avanzate del Paese, la Camera di Commercio di Bergamo opererà in stretta sinergia con le associazioni rappresentanti le diverse categorie economiche e in una logica di alleanze con le altre Pubbliche Amministrazioni presenti sul territorio.



Come noto il processo di Riforma delle Camere di commercio è tuttora in attesa del suo completamento dopo un periodo non breve di assestamento che peraltro ha impattato anche sugli enti non soggetti ad accorpamento, quale quello di Bergamo; e ciò sia da un punto di vista economico-finanziario, tenuto conto della drastica riduzione del diritto annuale ormai consolidata dal 2015, sia più in generale per il rischio non ancora del tutto superato di una certa disarticolazione del sistema camerale.

Dinnanzi alle crisi economiche e sociali è ancor più evidente la necessità che il sistema camerale e con esso la Camera di Bergamo interpretino pienamente il ruolo di istituzione per l'economia, ove la connessione tra le dimensioni economica, sociale e territoriale assume un valore centrale per la sua capacità di leggere lo sviluppo dell'intero ecosistema in modo integrato.

È pertanto nella logica dell'integrazione e complementarità delle filiere che la Camera di Commercio di Bergamo porrà al centro del suo impegno priorità e interventi che agevolino la ripresa economica e occupazionale attraverso i seguenti *driver*: la **valorizzazione dell'asset manifatturiero** nel suo ruolo di traino nel facilitare una crescita equilibrata e sostenibile, la **promozione di infrastrutture** materiali e immateriali, la **valorizzazione di tutte le filiere**, la diffusione dell'**economia della conoscenza**, lo sviluppo delle **competenze necessarie**.

Tali *driver* si collocano pienamente nel quadro degli obiettivi strategici pluriennali che il nuovo mandato individua in:

ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO; CREAZIONE SVILUPPO E FORMAZIONE D'IMPRESA; DIGITALIZZAZIONE; GIOVANI ORIENTAMENTO E ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO; SEMPLIFICAZIONE; TUTELA E TRASPARENZA DEL MERCATO.

ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO con il rafforzamento della dotazione infrastrutturale, la valorizzazione delle risorse turistico-culturali ed agro-ambientali e l'attrazione degli investimenti; **CREAZIONE SVILUPPO E FORMAZIONE D'IMPRESA** con la valorizzazione dell'asse manifatturiero, quale volano per la crescita di tutte le filiere, il sostegno alla formazione e all'internazionalizzazione; **DIGITALIZZAZIONE** con lo sviluppo progressivo in ottica 4.0 delle imprese di tutti i settori, la spinta all'innovazione e al trasferimento tecnologico; **GIOVANI ORIENTAMENTO E ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO** con il rafforzamento del capitale umano quale risorsa strategica per le imprese del nostro territorio, con la relativa riduzione del significativo *mismatch* che ancora caratterizza le difficoltà delle imprese nel reperire personale; **SEMPLIFICAZIONE** con la promozione di una pubblica amministrazione semplice e digitale che faciliti e rafforzi rapporto tra



imprese e PA; **TUTELA E TRASPARENZA DEL MERCATO** con la promozione della cultura della legalità e di comportamenti corretti nel mercato.

La sfida che attende la nuova Camera è pertanto di notevole complessità. Affinché gli obiettivi possano essere pienamente raggiunti sarà importante consolidare sempre più relazioni strategiche con il mondo istituzionale e gli enti locali, da un lato, dall'altro sviluppare ulteriori sinergie con le organizzazioni datoriali, sindacali, dei consumatori e dei professionisti che rappresentano i corpi più prossimi alle imprese, punto di contatto con esse sul territorio.

In questo quadro, gli attori istituzionali sono tutti chiamati ad un'assunzione di responsabilità che vedrà la Camera sempre più proattiva e soggetto capace di esercitare il proprio ruolo di integratore di sistemi, tipico della *mission* di autonomia funzionale delle Camere di commercio.

Il lavoro di analisi e di *governance* che ha visto l'ente impegnato negli ultimi anni con Comune, Provincia, Università, Sindacato, sistema del credito e mondo delle imprese attorno al tavolo del Patto per lo sviluppo proseguirà dandosi nuove regole funzionali a garantire nel medio-lungo periodo un disegno strategico territoriale condiviso e, nel breve, a tradurre in *execution* tutto quanto necessario per l'elaborazione e attuazione di un 'Piano per Bergamo' di sostegno e accompagnamento, anche in risposta alla crisi determinata dall'emergenza sanitaria.

Un territorio forte, internazionalizzato, dotato delle giuste infrastrutture, connesso con il mondo che consegna alle imprese un contesto adeguato è ciò che questo mandato si pone come obiettivo: è in un ecosistema sostenibile che le imprese in tutte le forme e di tutte le filiere possono nascere e svilupparsi con i giusti strumenti e in una dimensione adatta alla loro crescita e al lavoro.

1. SCENARIO ECONOMICO

Il quadro economico internazionale

I primissimi mesi del 2020 avevano segnato un miglioramento rispetto alla stagnazione che caratterizzava la congiuntura economica internazionale a fine 2019; tra marzo e aprile 2020, tuttavia, lo scenario ha subito una drastica svolta causa dell'epidemia di Covid-19.

Sotto l'effetto della pandemia che si diffondeva e seminava morte e dei provvedimenti di contenimento l'attività produttiva mondiale ha registrato una forte flessione. L'Italia, tra i paesi occidentali, è stata la prima a essere investita dall'emergenza e a varare un piano di severo confinamento della popolazione e di blocco delle attività produttive. Altri paesi occidentali hanno adottato in seguito misure similari, seppure in tempi e con modalità differenti.

Le previsioni della Commissione europea indicano per quest'anno una riduzione della dinamica del Pil globale in termini reali, che coinvolgerà meno pesantemente i mercati emergenti e in via di sviluppo. La congiuntura internazionale si presenta, quindi, eccezionalmente negativa, nonostante varie misure a sostegno delle imprese e delle famiglie. Va detto comunque che dopo il deciso crollo di marzo e aprile gli indicatori a frequenza mensile hanno mostrato un progressivo, anche se contenuto, miglioramento.

Il commercio internazionale di merci in volume, che nel complesso del secondo trimestre è diminuito del 12,5%, ha registrato a giugno un rimbalzo congiunturale. Nei mesi estivi, l'economia cinese ha proseguito il recupero dei ritmi produttivi avviato a marzo, toccando ad agosto il livello più elevato da gennaio 2011. Il Pil statunitense, crollato nel secondo trimestre 9,1% su base congiunturale, da maggio ha beneficiato degli interventi fortemente espansivi della Federal Reserve e del Governo. Tuttavia, la fiducia dei consumatori è rimasta significativamente inferiore ai livelli di febbraio e la disoccupazione è salita a livelli record (10,2%).

Nell'area dell'euro, il Pil nel secondo trimestre ha segnato un crollo eccezionale (-12,1% sul trimestre precedente) diffuso tra i paesi (-9,7% in Germania, -13,8% in Francia, -17,7% in Italia e -18,5% in Spagna). Alla caduta di aprile è seguito un progressivo recupero, in particolare nella produzione industriale e nelle vendite al dettaglio. Se i ritmi produttivi si sono ripresi, aumentano le difficoltà sul mercato del lavoro: a luglio il tasso di disoccupazione nell'area euro è cresciuto al 7,9%.

Ad agosto l'Economic Sentiment Indicator elaborato dalla Commissione europea ha continuato a risalire con miglioramenti nell'industria, nel

commercio al dettaglio e nei servizi e un peggioramento nelle costruzioni. Sostanzialmente stabile la fiducia dei consumatori, che segna addirittura in aumento in Italia.

Le misure di contenimento hanno determinato una forte contrazione della domanda di petrolio con effetti negativi sulle quotazioni. La rottura degli accordi OPEC ha eliminato i vincoli posti fino a quel momento all'offerta. Ai dati di agosto, è proseguito l'indebolimento del dollaro nei confronti dell'euro, fattore che penalizza le esportazioni europee, mentre si rafforzava il prezzo del Brent.

Il quadro economico nazionale

L'emergenza si è manifestata in una fase di debolezza dell'economia italiana, che nel quarto trimestre 2019 già aveva registrato una variazione congiunturale del Pil del -0,2%. A gennaio 2020 lo scenario economico e, in particolare, la produzione industriale stavano dando segni positivi, ma le prospettive di rimbalzo congiunturale hanno subito una decisa inversione a causa Covid-19. Le misure di contenimento adottate dal Governo hanno, infatti, determinato a marzo la sospensione delle attività economiche in settori in cui sono presenti 2,1 milioni di imprese, circa il 48% del totale, con un'occupazione di 7,1 milioni di addetti, di cui 4,8 milioni di dipendenti.

Il blocco delle attività ha avuto effetti immediati sulla produzione. Nel secondo trimestre dell'anno, come accennato sopra, il Pil italiano in volume ha registrato una contrazione senza precedenti, determinata dalla contemporanea caduta dei consumi e degli investimenti e da un contributo negativo della domanda estera netta. Alla marcata contrazione della produzione e dei consumi iniziata a marzo e approfonditasi ad aprile, è seguita per quasi tutti i settori (tranne la domanda turistica) una fase di recupero in maggio e giugno.

Come evidenzia l'Istat¹, l'indice di produzione industriale ha segnato un rimbalzo molto marcato in maggio (+41,6%) e un'ulteriore forte crescita congiunturale in giugno (pari all'8,2%). Sebbene il livello della produzione sia risultato inferiore di quasi il 14% rispetto a un anno prima, è positivo il fatto che praticamente tutti i comparti siano in crescita congiunturale. Anche l'indicatore relativo agli ordinativi registra una forte risalita in giugno, con indicazioni più favorevoli per la componente interna della domanda rispetto a quella estera.

Gli indici del fatturato dei servizi del secondo trimestre, fortemente condizionati dal confinamento, forniscono una misura dell'eterogeneità

¹ Memoria dell'Istituto nazionale di statistica del 4 settembre 2020 "Esame del disegno di legge n. 1925".

dell'impatto tra i settori. Mentre l'indice complessivo ha subito una caduta rispetto al primo trimestre del 21%, i servizi di alloggio e ristorazione sono crollati di quasi il 63%, quelli di supporto alle imprese e di trasporto e magazzinaggio hanno segnato contrazioni dell'ordine del 30%; infine, le riduzioni sono state più contenute per il commercio all'ingrosso (di circa il 16%) e per i servizi di informazione e comunicazione (-6,7%). Nei mesi di luglio e agosto anche le attività dei servizi sono state interessate da una generalizzata ripresa dei ritmi produttivi.

Gli indicatori relativi alle vendite al dettaglio forniscono un'immagine chiara dell'evoluzione dei comportamenti di acquisto nella fase successiva al confinamento: dopo il minimo di aprile, le vendite sono risalite velocemente in maggio e in giugno (+39% nell'arco di due mesi), riportandosi a un livello inferiore di solo il 2,2% rispetto a un anno prima.

Tra maggio e giugno anche le vendite all'estero hanno mostrato decisi segnali di recupero: dopo il crollo delle esportazioni osservato tra marzo e aprile e il balzo di maggio (+35,2%), a giugno le esportazioni sono aumentate del 14,4% rispetto al mese precedente.

Le informazioni disponibili per i mesi più recenti, seppure ancora parziali, suggeriscono il proseguimento della fase di ripresa. Il clima di fiducia delle imprese è aumentato sia in luglio sia in agosto in tutti i settori economici, sebbene gli indicatori stiano ancora a livelli al di sotto di quelli precedenti la crisi, soprattutto nei servizi di mercato.

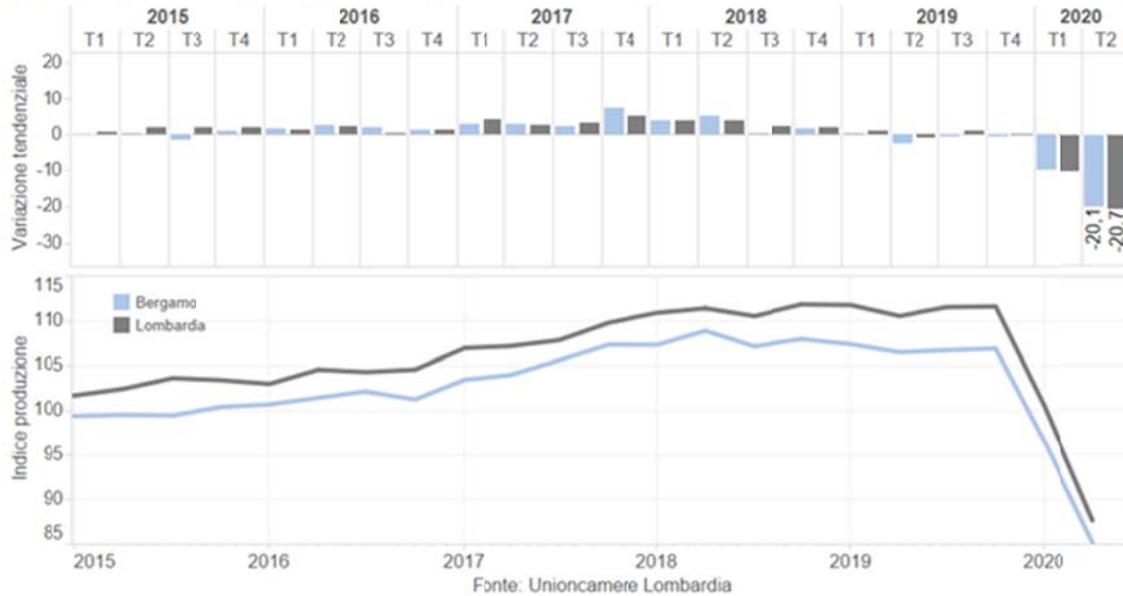
Il rallentamento della dinamica dei prezzi al consumo dei primi mesi del 2020 si è trasformato dalla fine della primavera in una fase deflativa, determinata principalmente dalla marcata riduzione dei beni energetici, cui si è aggiunto il ribasso di taluni servizi di trasporto. I rincari nei beni alimentari si sono confermati in rallentamento, dopo i significativi rialzi segnati nei mesi del confinamento.

Il quadro economico provinciale

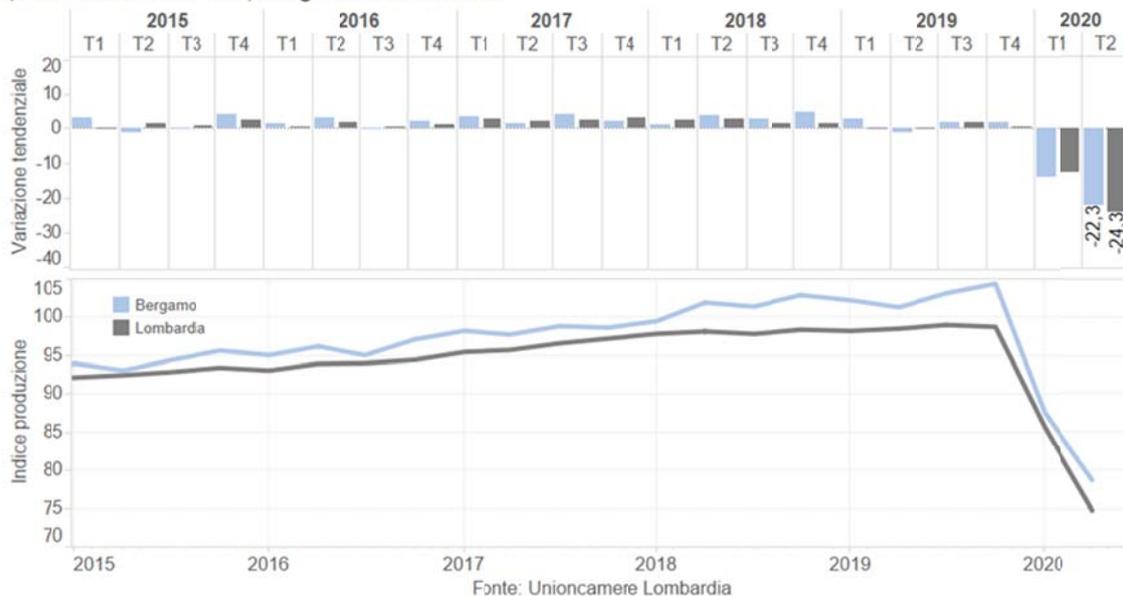
Per quanto riguarda la provincia di Bergamo, è proseguita la caduta della produzione manifatturiera, riflettendo gli effetti della pandemia e delle misure di contenimento. Secondo le ultime rilevazioni congiunturali disponibili il divario rispetto ai livelli produttivi del secondo trimestre del 2019 ha raggiunto il -20,1% per le imprese industriali con almeno 10 addetti e il -22,3% per quelle artigiane con 3 o più addetti. L'indice della produzione, che fa riferimento al livello medio del 2010 pari a 100, è sceso per entrambi al minimo storico: rispettivamente 85,2 per l'industria e 78,7 per l'artigianato. In compenso, sono risalite le aspettative degli imprenditori con un miglioramento del clima di fiducia rispetto al primo trimestre, anche se resta negativo il saldo tra

previsioni di crescita e di diminuzione, ben lontano dai livelli dell'anno scorso.

Produzione INDUSTRIA - Variazioni tendenziali e numero indice
(base media 2010=100) Bergamo e Lombardia

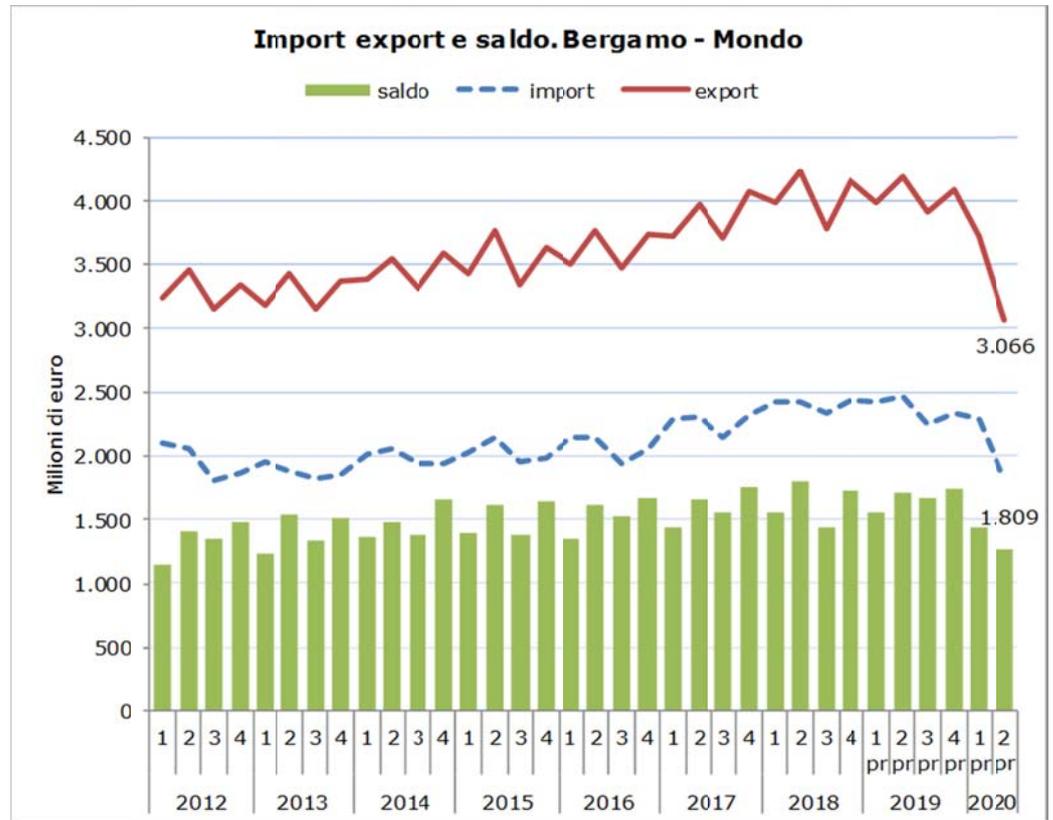


Produzione ARTIGIANATO - Variazioni tendenziali e numero indice
(base media 2010=100) Bergamo e Lombardia



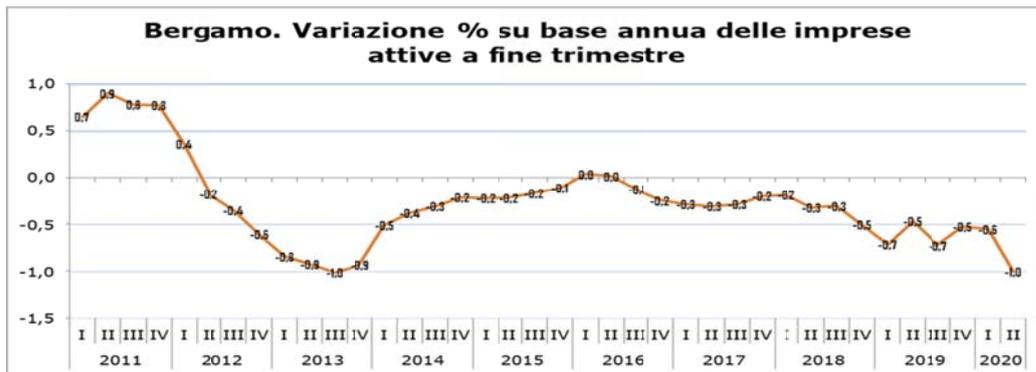
Il commercio al dettaglio ha confermato la flessione più ridotta tra i macro settori analizzati (-17,1% la variazione di fatturato su base annua) per via della tenuta dei consumi alimentari, di cui hanno beneficiato soprattutto i

supermercati. Le perdite risultano però molto ingenti per i negozi non alimentari, dove le vendite risultano diminuite di circa il 30%.



Le esportazioni bergamasche hanno registrato nel secondo trimestre un peggioramento del 26,7% su base annua, in linea con il calo regionale. Sono scesi tutti i settori trainanti dell'*export* provinciale: macchinari (-25,9%), prodotti chimici (-20,7%), metalli di base (-26,8%), articoli in gomma (-24%), mezzi di trasporto (-34,5%) e apparecchi elettrici (-29,4%), oltre al tessile e abbigliamento (-43,8%).

È proseguita la selezione della struttura imprenditoriale della provincia, con la **crescita costante delle società di capitale** e un'altrettanto **costante riduzione delle società di persone e delle imprese individuali**. La riduzione tendenziale dello *stock* complessivo delle imprese operative ha raggiunto nel secondo trimestre 2020 l'intensità già registrata nel 2012 e 2013. Il secondo trimestre 2020 si chiude con 94.001 imprese registrate in provincia di Bergamo.



Lo spaccato per genere, età e nazionalità delle posizioni attive evidenzia su base annua una flessione delle imprese giovanili (-3,5%) e un leggero aumento delle imprese straniere (+1,1%). In leggera diminuzione le imprese femminili (-0,9%).

Bergamo, totale imprese 2° trimestre 2020

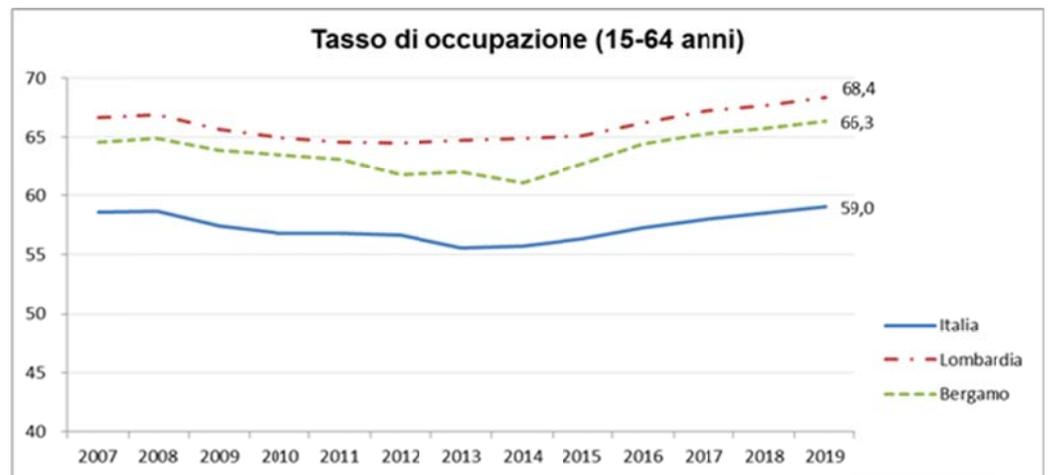
Sezioni Ateco	Registrate	Attive	Iscritte	Cessate	Var annua impr. attive	
					v.a.	%
A Agricoltura, silvicoltura pesca	4.889	4.838	39	35	-55	-1,1
B Estrazione di minerali da cave e miniere	59	47	0	0	0	0,0
C Attività manifatturiere	11.507	10.493	35	79	-272	-2,5
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore..	178	166	0	1	2	1,2
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione rifiuti	211	195	0	2	-6	-3,0
F Costruzioni	18.974	17.440	121	137	-113	-0,6
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di auto	20.176	18.799	113	157	-469	-2,4
H Trasporto e magazzinaggio	2.308	2.087	2	15	-32	-1,5
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	6.617	5.773	21	51	-83	-1,4
J Servizi di informazione e comunicazione	2.139	1.998	16	12	-3	-0,1
K Attività finanziarie e assicurative	2.342	2.276	23	14	4	0,2
L Attività immobiliari	6.861	6.255	12	18	17	0,3
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	4.068	3.799	46	32	60	1,6
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	3.238	3.025	33	21	85	2,9
O Amministrazione pubblica e difesa	1	1	0	0	0	0,0
P Istruzione	462	440	1	2	12	2,8
Q Sanità e assistenza sociale	681	646	1	1	22	3,5
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	1.221	1.102	4	6	4	0,4
S Altre attività di servizi	4.568	4.429	31	48	-28	-0,6
X Imprese non classificate	3.501	46	216	46	3	7,0
TOTALE	94.001	83.855	714	677	-852	-1,0

Classe di forma giuridica	Registrate	Attive	Iscritte	Cessate	Saldo
					sc-cess
SOCIETA' DI CAPITALE	30.051	24.279	218	172	46
SOCIETA' DI PERSONA	15.867	13.218	26	63	-37
IMPRESE INDIVIDUALI	45.803	44.537	461	427	34
ALTRE FORME GIURIDICHE	2.280	1.821	9	15	-6
TOTALE	94.001	83.855	714	677	37

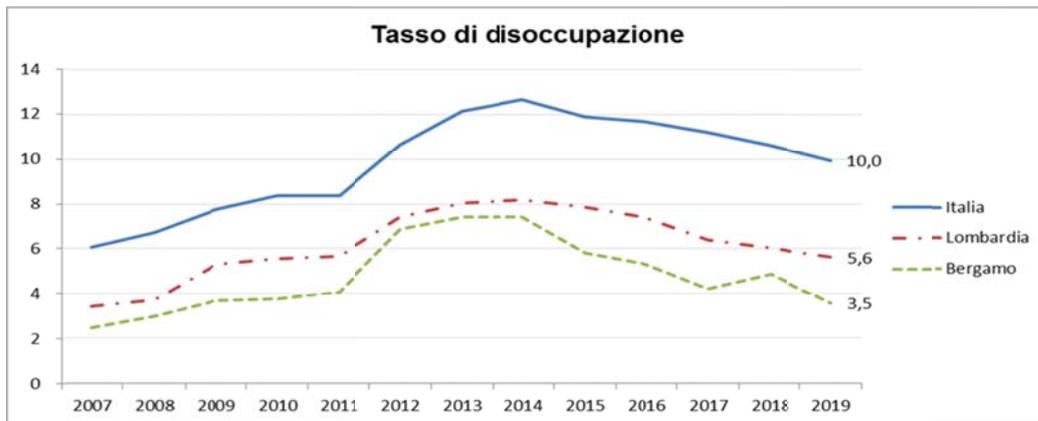
Variazione % sul 2° trimestre 2019	Registrate	Attive	Iscritte	Cessate
SOCIETA' DI CAPITALE	0,2	0,5	-45,9	-6,0
SOCIETA' DI PERSONA	-2,8	-3,1	-75,5	-35,1
IMPRESE INDIVIDUALI	-1,1	-1,1	-51,0	-34,3
ALTRE FORME GIURIDICHE	-1,8	-2,4	-65,4	-16,7
TOTALE	-1,0	-1,0	-51,6	-28,6

I **contratti di rete**, al 3 settembre 2020, coinvolgono a Bergamo **396 imprese**, dato superiore rispetto all'anno precedente, su un totale di 3.800 in Lombardia e oltre 37 mila in Italia. Bergamo conta anche, al secondo trimestre 2020, **243 start-up innovative** (sono 3228 in Lombardia e 12072 a livello nazionale) e **28 PMI innovative** (sulle 480 lombarde e le complessive 1696 in Italia).

La media annuale 2019 delle forze lavoro (persone occupate o attivamente in cerca di lavoro) in provincia di Bergamo ha superato di poco il mezzo milione, registrando un calo rispetto all'anno precedente. Le persone in cerca di occupazione sono scese infatti bruscamente a 17,8 mila unità, spiegando così il calo del tasso di attività (68,8%) nella fascia di età 15-64 anni. È continuata invece la crescita degli occupati, che hanno raggiunto le 484 mila unità per un tasso di occupazione del 66,3% tra i 15 e i 64 anni di età, in costante progresso negli ultimi cinque anni.



L'area degli inattivi in età lavorativa nella media del 2019 è passata dalle 222 mila alle 224 mila unità. Per effetto del calo delle persone in cerca di occupazione, il tasso di disoccupazione, cioè la loro incidenza sul totale delle forze lavoro, si è abbassato al 3,5%, un valore paragonabile ai livelli del 2008.



Il quadro del mercato del lavoro negli ultimi mesi è peraltro profondamente cambiato rispetto ai dati Istat sopra esposti, che si riferiscono al 2019. Per avere una rappresentazione più aggiornata della situazione attuale è allora necessario ricorrere alla banca dati Sistal di Regione Lombardia, che prende in carico le comunicazioni obbligatorie relative ai rapporti di lavoro dipendente.

Le assunzioni a gennaio e febbraio erano in leggero miglioramento rispetto all'anno precedente ma, con l'espandersi dell'epidemia da Covid-19, i mesi successivi di marzo, aprile, maggio e giugno hanno registrato valori fortemente negativi. Ad esempio, le assunzioni di aprile e maggio hanno segnato, rispettivamente, una variazione del -66,2% e del -38,6% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente. Una leggera ripresa si è riscontrata a giugno (-19,6%) e a luglio (-15,5%).

Anche le cessazioni presentano un andamento fortemente influenzato dal contesto socio-economico dell'anno. All'inizio del 2020 registravano valori stabili rispetto al 2019 ma nei mesi di marzo, aprile e maggio hanno subito una drastica riduzione. I dati di giugno e luglio, invece, segnalano un aumento delle cessazioni. Questa fotografia è comunque viziata per effetto del divieto di licenziamento e per il massiccio ricorso agli ammortizzatori sociali previsti nello stato di emergenza.

Prospettive e previsioni

Il recupero dalla crisi da Covid-19 ha assunto dimensioni variabili in ciascun paese. L'industria italiana è stata tra le prime a essere investite dalle misure interruttrive della produzione. Durante il periodo emergenziale i principali settori industriali nazionali sono stati direttamente condizionati dalle decisioni politiche assunte dal Governo, che hanno regolato da un lato l'interruzione e la ripresa delle attività produttive e dall'altro la strategia

di gestione della crisi. In particolare, l'incentivazione del ricorso alla Cig ha agevolato l'adeguamento della domanda di lavoro rispetto ai livelli produttivi e ha protetto l'occupazione, evitando effetti disastrosi tra le famiglie. La diminuzione di ore lavorate e il crollo dei tassi di interesse e dei costi di energia congiuntamente hanno salvaguardato la redditività dell'industria.

In seguito, la ripresa è stata più marcata e lascia intravedere prospettive positive. La resilienza dell'industria è stata buona e le preoccupazioni di ulteriori interruzioni produttive non si sono avverate. A giudicare dai dati di luglio, tale settore fa da traino all'economia e trasmette impulsi espansivi a tutti gli altri comparti specialmente ai servizi, come spesso accade durante le recessioni economiche. In Italia gli ultimi indicatori di produttività industriale (relativi ai mesi di agosto e settembre) confermano l'andamento positivo.

Nel complesso l'economia di quest'anno, nonostante le peculiari condizioni, ha dimostrato una buona capacità di tenuta. Peraltro, secondo REF Ricerche² lo scenario si presenta incerto sotto molti punti di vista e l'incertezza di una nuova possibile ondata di Covid-19 in Italia e nel mondo pesa sulle previsioni economiche. Gli indici sulle attese dell'andamento degli ordini e della produzione, infatti, segnalano livelli di recupero solamente parziali rispetto a quelli precedenti alla crisi e sono coerenti con l'attuale quadro economico ricco di incognite.

La domanda delle imprese viene direttamente influenzata da questa situazione e si assiste a una **decelerazione degli investimenti**. Le incertezze sulla domanda frenano i processi di **accumulazione di capitali** e la diminuzione della spesa in macchinari e costruzioni rendono incerti i livelli di crescita degli investimenti totali sul Pil.

Le stesse tendenze dell'**occupazione** sono molto incerte con un aggiustamento della situazione occupazionale soltanto rinviato al futuro quando, a inizio 2021, si prevede che possano cessare in parte gli ammortizzatori sociali. Solo se l'economia proseguirà sulla sua strada di ripresa saranno tutelati i livelli occupazionali.

Secondo l'Istat, considerando la caduta nel secondo trimestre e ipotizzando l'assenza di una marcata ripresa dei contagi nella seconda parte dell'anno, il Pil dovrebbe subire una contrazione dell'ordine dell'8,3% nel 2020 e una ripresa parziale (+4,6%) nel 2021.

² Congiuntura Ref, L'industria resiliente guida la ripresa, 24 Settembre 2020.

L'economia della provincia di Bergamo nei prossimi anni

Le stime territoriali di Prometeia di luglio 2020 evidenziano che il **valore aggiunto generato** in provincia di Bergamo, in termini di valori *pro capite*, ha registrato nel 2020 un calo eccezionale (-10,5%), approfondendo il rallentamento della crescita già in atto nell'ultimo triennio.

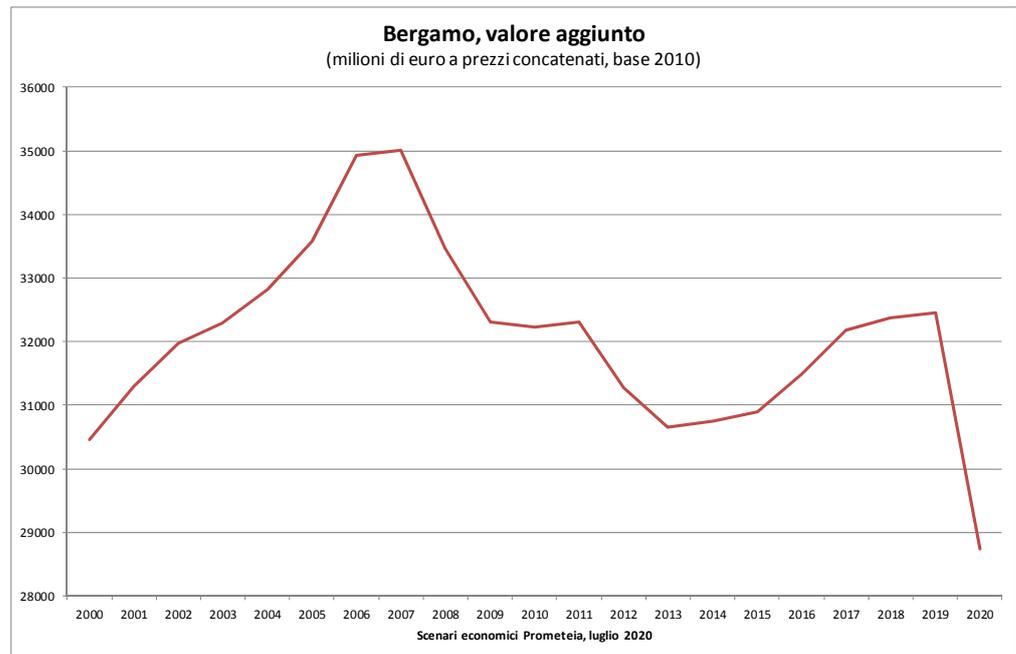
Bergamo, valore aggiunto per macrosettori e pro capite

(Milioni di euro a prezzi concatenati in base 2010)

Anno	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi	Totale	var. %	VA pro capite (€)	var. %
2001	397	8310	1857	14295	24858		25.960	
2002	386	8649	2065	14975	26074	4,9%	26.976	3,9%
2003	383	8772	2145	15855	27154	4,1%	27.733	2,8%
2004	378	9316	2398	16083	28176	3,8%	28.345	2,2%
2005	344	9590	2627	16707	29268	3,9%	28.952	2,1%
2006	353	9961	2625	17873	30812	5,3%	30.135	4,1%
2007	364	10360	2797	18220	31740	3,0%	30.707	1,9%
2008	370	9883	2750	18118	31121	-2,0%	29.707	-3,3%
2009	351	9127	2622	18636	30736	-1,2%	28.945	-2,6%
2010	352	9273	2527	18304	30456	-0,9%	28.409	-1,9%
2011	404	9571	2611	18460	31046	1,9%	28.708	1,1%
2012	431	9238	2350	18279	30298	-2,4%	27.834	-3,0%
2013	451	9429	2202	17951	30033	-0,9%	27.401	-1,6%
2014	458	9681	2015	18284	30438	1,3%	27.643	0,9%
2015	444	9946	1947	18555	30891	1,5%	28.025	1,4%
2016	442	10274	1998	19093	31807	3,0%	28.858	3,0%
2017	476	10502	2041	19613	32633	2,6%	29.582	2,5%
2018	473	10629	1980	19934	33016	1,2%	29.860	0,9%
2019	465	10768	2069	20143	33445	1,3%	30.203	1,1%
2020	413	9201	1815	18645	30074	-10,1%	27.034	-10,5%

Fonte: scenari economici Prometeia, luglio 2020

Anche la variazione del **valore aggiunto** totale di Bergamo nel 2020 presenta un valore fortemente negativo che ha invertito la crescita riscontrata negli ultimi anni.



Nel quinquennio 2019-2023, secondo gli scenari economici di Prometeia, l'andamento del tasso di variazione medio annuo del **valore aggiunto** in provincia di Bergamo vede un valore negativo dello 0,3%, in controtendenza rispetto agli anni precedenti (+1,1%) ma in linea con quanto previsto per la Lombardia. In Italia, invece, il ritmo di decrescita risulta superiore, a fronte però di un *gap* più ristretto.

Per l'**occupazione** si prevede a Bergamo una decrescita con un tasso di variazione che passa da +0,8% a -1,0%, riportando anche in questo caso un divario simile a quello evidenziato dai dati lombardi.

Il **valore aggiunto per occupato** passerebbe nelle previsioni dai 70,6 mila euro del 2018 ai 73,3 mila euro del 2023, dando origine a una crescita del reddito disponibile, che in valori correnti aumenterebbe a un tasso medio dello 0,5%, leggermente inferiore alla crescita regionale e italiana.

Il contributo delle **esportazioni** si conferma rilevante a una quota di quasi la metà del valore aggiunto provinciale. Le esportazioni calano a un tasso annuo previsto dello 0,3%, appena al di sotto della variazione media lombarda e nettamente inferiore rispetto all'Italia, che rimane in area positiva. Pressoché stabile il rapporto tra valore dell'export e valore aggiunto per Bergamo.

Scenari al 2023

(tassi di variazione medi annui su valori a prezzi concatenati in base 2010)

	Bergamo		Lombardia		Italia	
	14-18	19-23	14-18	19-23	14-18	19-23
Esportazioni	3,7	-0,3	2,8	-0,1	3,2	0,4
Importazioni	6,0	0,8	4,8	1,8	4,7	0,8
Valore aggiunto	1,1	-0,3	1,3	-0,2	1,0	-0,4
Occupazione	0,8	-1,0	1,0	-0,8	0,8	-0,8
Reddito disponibile a valori correnti	1,7	0,5	1,6	0,6	1,4	0,7
Esportazioni/Valore aggiunto (% a fine periodo)	48,5	48,4	36,2	36,4	29,0	30,1
Importazioni/Valore aggiunto (% a fine periodo)	29,5	31,2	38,7	42,8	25,9	27,4
Valore aggiunto per occupato (a fine periodo in migliaia di euro)	70,6	73,3	76,0	78,1	64,1	65,7
Valore aggiunto per abitante (a fine periodo in migliaia di euro)	29,1	28,2	34,0	33,2	25,6	25,2
Tasso di occupazione (% a fine periodo)	43,3	41,4	44,4	43,7	38,6	38,4
Tasso di disoccupazione (% a fine periodo)	4,9	4,7	6,0	6,6	10,6	10,9
Tasso di attività (% a fine periodo)	45,5	43,4	47,2	46,8	43,2	43,1

Fonte: Scenari economici Prometeia, luglio 2020

Al termine dello scenario di previsione, nel 2023 il **valore aggiunto pro-capite reale** si porterebbe a 28.200 euro per abitante contro i 25.200 euro della media nazionale e i 33.200 euro della Lombardia. Il **tasso di disoccupazione** al 4,7% risulterebbe inferiore sia al tasso medio regionale (6,6%) che a quello nazionale (10,9%).

2. RELAZIONI INTERISTITUZIONALI

Anche a fronte dello scenario economico descritto, la Camera di Bergamo insieme alla propria azienda speciale, Bergamo Sviluppo, si relazionerà ai soggetti locali istituzionali e associativi con rinnovato impegno per assicurare strumenti e iniziative funzionali alle esigenze del sistema economico-sociale.

Connettere sistemi e costruire alleanze: questo il compito più che mai attuale della Camera di oggi per affrontare le tante sfide che attendono il nuovo mandato nel quinquennio. Politiche ampie e condivise necessitano dell'esercizio della funzione per eccellenza propria dell'istituzione camerale, ovvero quella di **integratore di sistemi**.

Il lavoro svolto e da svolgere in sede di Tavolo del Patto per lo sviluppo e la competitività di Bergamo vedrà la Camera sempre più esercitare l'insostituibile funzione di strumento per governare i processi economici imprenditoriali e di crescita del territorio. Il suo ruolo proattivo nella Cabina di regia sarà teso sia a individuare nuove modalità di impegno tra i partner che permettano di contare sulle **reciproche responsabilità** e su una capacità di sguardo a medio-lungo che faccia **sintesi in una visione collettiva e condivisa delle forze economiche e sociali del territorio**.

È in questa logica e nel pieno rispetto dei ruoli istituzionali che la Camera si candida a snodo, strumento di 'democrazia economica', per la sua intrinseca capacità di interpretare gli interessi del sistema imprenditoriale e di fare sintesi tra le sensibilità dei diversi attori. Tale ruolo di presidio e di capacità di connessione è importante anche in considerazione del mutevole scenario istituzionale dei soggetti territoriali oltre che in relazione alle aggregazioni nel mondo del credito che caratterizzano ciclicamente i contesti locali.

Una funzione quindi nel consesso interistituzionale che deve dimostrare profonda capacità di ascolto e reale capacità di sintesi con decisioni adeguate a valorizzare tutti gli *asset* dell'ecosistema.

Le relazioni con **Regione Lombardia** continuano a essere strategiche in quanto istituzione di riferimento la cui collaborazione con il sistema camerale lombardo e con la Camera di Bergamo ha portato ingenti risorse e capacità di generare valore aggiunto in tutti gli ambiti di sviluppo economico, anche attraverso la positiva esperienza tuttora in corso dell' 'Accordo per la competitività del sistema lombardo' attivo dal 2006.

Le relazioni poi con il **Comune capoluogo** e la **Provincia di Bergamo** sono e rimangono iscritte tra le sinergie centrali per un sistema locale che vuole continuare ad affermarsi e crescere in una visione condivisa. Il



rapporto con l'**Università di Bergamo** costituisce elemento importante anche in relazione alla vocazione internazionale dell'Ateneo che la Camera condivide anche in ragione del proprio storico posizionamento nell'ambito del sistema camerale italiano all'estero ed estero in Italia. Tale approccio assicura spinta costante all'apertura internazionale di Bergamo e della sua provincia, vocazione che poggia sul ruolo strategico dell'aeroporto di Orio al Serio e sulla spiccata propensione delle imprese ad internazionalizzarsi.

Il dialogo con le **Associazioni di Categoria**, naturale interfaccia con il mondo delle imprese e prime portatrici di interesse della Camera di commercio, trae in questa delicata fase di cambiamento di ripartenza ulteriore centralità. Andrà di conseguenza costantemente curato il confronto con le rappresentanze imprenditoriali, del lavoro, dei consumatori, della cooperazione e dei professionisti al fine di dare sempre nuovo impulso al territorio che necessita di continue energie. Analogamente il sistema del credito rappresenta un partner territoriale che, pur nelle trasformazioni che lo riguardano, vuole continuare ad assicurare una presenza di carattere istituzionale in molti ambiti e in molte scelte strategiche locali.

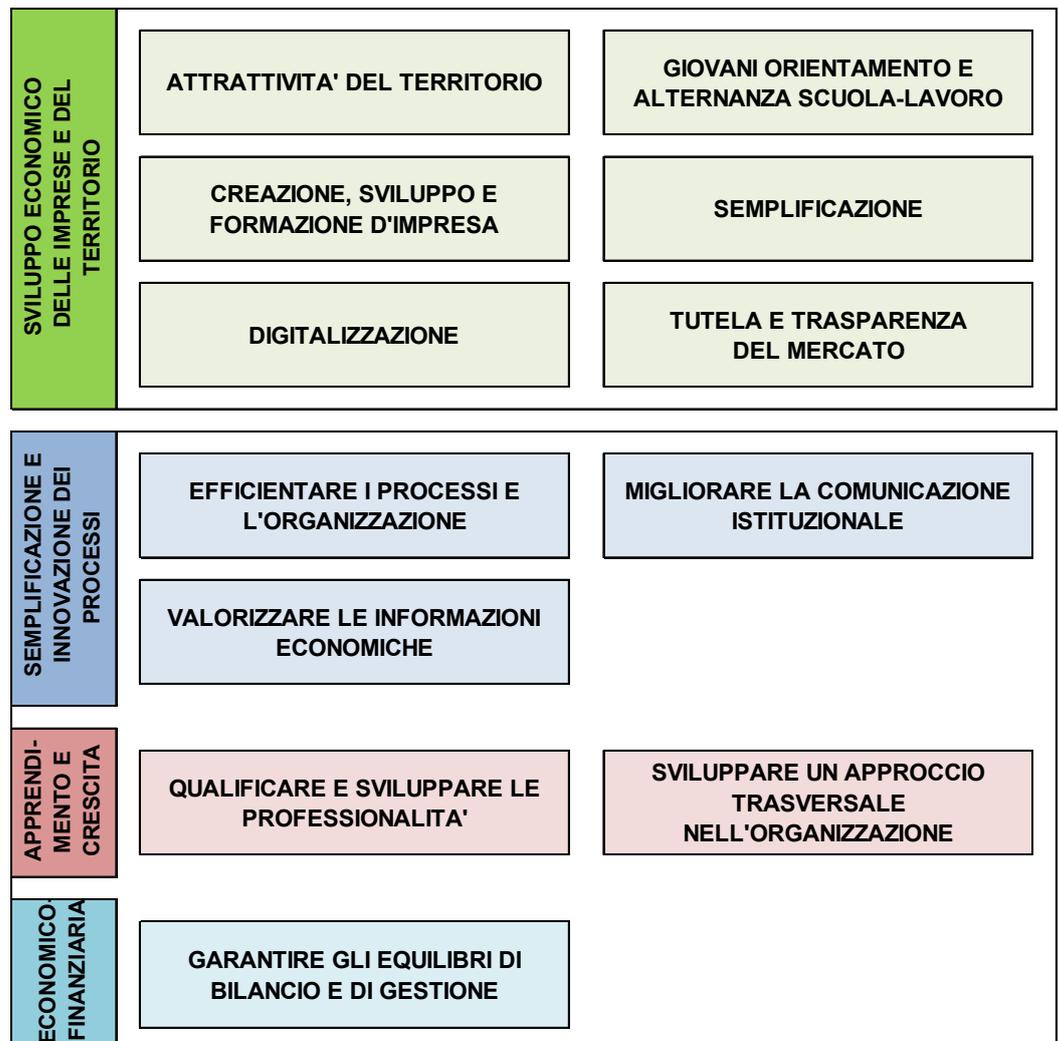
Sempre necessario poi il confronto continuo con il **Sistema camerale lombardo e nazionale**. I processi decisionali e il completamento faticoso del percorso riformatorio vedranno necessariamente la Camera di commercio di Bergamo in relazione con il sistema di cui è parte. E ciò tenuto conto sia del ruolo di interfaccia con Regione Lombardia giocata da Unioncamere regionale, sia del ruolo svolto dall'Unione Nazionale in sede di dialogo con il Governo e i Ministeri per la prosecuzione del processo di Riforma, lo sviluppo di nuove progettualità e l'incessante processo di innovazione normativa che riguarda le variegate competenze delle Camere di commercio.

Strategico continua infine a essere il ruolo della Camera che, per intervenire a sostegno dell'economia provinciale e dello sviluppo del territorio, agisce anche attraverso la **partecipazione in società**. Di particolare importanza per la complessiva competitività locale è infatti la presenza della Camera di commercio in Sacbo, in Tecnodal, in Bergamo Fiera Nuova, in Turismo Bergamo per quanto riguarda la promozione di politiche di sviluppo, di spinta all'innovazione, la competitività del territorio, per l'attrattività turistica e culturale. Come noto i prossimi anni vedranno l'approfondimento e conseguenti decisioni sul futuro dell'aeroporto e di importanti infrastrutture di collegamento e di servizio fondamentali per il sostegno dell'economia locale, sul consolidamento del sistema fieristico territoriale, sul rafforzamento del dialogo delle strutture di sostegno all'innovazione e digitalizzazione.

3. MAPPA STRATEGICA

La Mappa Strategica riporta in modo schematico le prospettive e gli obiettivi che la Camera si è data per il prossimo quinquennio e che idealmente rispondono ai *driver* descritti in premessa: valorizzazione dell'asset manifatturiero nel suo ruolo di traino nel facilitare una crescita equilibrata e sostenibile, promozione di infrastrutture materiali e immateriali, valorizzazione di tutte le filiere, diffusione dell'economia della conoscenza, sviluppo delle competenze necessarie.

Essi sono inoltre coerenti con il disposto del Decreto MiSE del 7 marzo 2019, relativo alla ridefinizione dei servizi che il sistema delle Camere di Commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'articolo 2 della legge 29 dicembre 1993, n. 580 e all'articolo 7, comma 2, del decreto ministeriale 16 febbraio 2018.





La metodologia della *balanced scorecard* individua come riportato nell'immagine, quattro prospettive: Sviluppo economico delle imprese e del territorio, Semplificazione e innovazione dei processi, Apprendimento e crescita, Economico-finanziaria. Tale approccio consente di leggere le attività da tutti i punti di vista, sia da quello degli obiettivi strategici volti allo sviluppo economico e sociale, sia da quello delle condizioni abilitanti volte al miglioramento dei processi interni, alla valorizzazione e formazione continua del capitale umano, all'efficiente uso delle risorse economiche nella salvaguardia degli equilibri di bilancio, all'utilizzo del dato e dell'informazione economica e alla comunicazione istituzionale con gli *stakeholder*.

Per contestualizzare ulteriormente, è constatabile come in particolare gli obiettivi strategici camerali legati alla prima prospettiva 'Sviluppo economico delle imprese e del territorio' trovino piena coerenza, oltre che con i 17 *goals* per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, con i progetti di *governance* enucleati in sede di tavolo del 'Patto per lo sviluppo': NUOVA MOBILITA' NELL'EPOCA DIGITALE **(B)**; ATTIVARE I CLUSTER PRODUTTIVI **(C)**; ORGANIZZARE LE AREE VASTE **(D)**; VALORE DELLE RISORSE AMBIENTALI **(E)**; CATENA DEL VALORE D'IMPRESA **(F)**; RINNOVARE LA FORMAZIONE **(G)**; SOSTENERE LA PROATTIVITA' DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE **(H)**.

TAVOLO DEL 'PATTO PER LO SVILUPPO E LA COMPETITIVITA' DI BERGAMO'

C ATTIVARE I CLUSTER PRODUTTIVI

- 3.D VERSO UN DISTRETTO DELL'INNOVAZIONE
- 13.B SISTEMA INTEGRATO WELFARE LOCALE COMUNE
- 17.A ACCORDI TERRITORIALI NEL MERCATO LAVORO
- 3.A PARCII PRODUTTIVI
- 6.B BANDO ATTRATTIVITA' INTEGRATA OPPORT. PROD.
- 9.A PRODURRE E RIPRODURRE RISORSE AMBIENTALI
- 9.C RINNOV. RAFF. CULT. IMPRESA. MEMORIA TERRIT.

D ORGANIZZARE LE AREE VASTE

- 10.A FONDO DI ATTIVAZIONE DELLE RISORSE LOCALI
- 10.D AGENZIA TERRITORIALE DI HOUSING
- 10.E PROTOCOLLI PEREQUATIVI TERRITORIALI
- 6.A PATTO LEGAL, SICILR., EFFICIENZA E CHIAREZZA
- 3.B DARE DIGNITA' URBANA ALLE DORSALI INTERNE
- 3.C WORKSHOP PARTECIPATI PROGETTI DI CLUSTER

E IL VALORE DELLE RISORSE AMBIENTALI

- 5.C PORTALE UNITARIO DEL SISTEMA TURISTICO
- 14.E PROD. AGRICOLA, INNOV. QUALITA' PAESAGGIO
- 6.D CURA DEL BOSCO E PRESIDIO AGRIC. IDROGEOLOG.
- 10.F PATTO CITTÀ-CAMPAGNA AGRIC. SERV. AMBIENTALI
- 5.B RICETTIVITA' CONTEMPORANEA

F L'EVOLUZIONE DELLA CATENA DEL VALORE D'IMPRESA

- 9.A ASSISTENZA INDIVIDUALE ASPIRANTI IMPRENDITORI
- 9.B SUPPORTO SULL'ORO PROJECTO IMPRENDIT.
- 14.A JOINT LAB PUBB. PRN. TECH. INNOV. MANIFATT.
- 14.C SOSTEGNO ATTIV. BREVETTAT. E FORMAZIONE IPR
- 14.D SOSTEGNO IMPLEMENT. PROCESSI INNOVAZIONE
- 15.A SENSIG. VALUT. DIGITALIZZAZIONE AZIENDALE
- 11.B ATTIVAZ. TERRITORIALE RETI ECONOMIA CROD.
- 10.C MASTRI PER L'EDILIZIA
- 11.A METODOLOGIE INNOVAZIONE MODELLI BUSINESS
- 12.B STRUTTURE ATTRAZIONE CAPITALE DI RISCHIO
- 11.C PROGETTI DI COOPERAZIONE TRASVERSALE
- 12.A STANDARD COMUNIC. IMPRESA-SISTEMA FINANZ.
- 12.C STRUMENTI ACCOMPAGN. QUANTAZ. IN BORSA PMI
- 14.B FAVORIRE PARTECIPAZIONE CLUSTER TECNOLOGICO
- 15.A STRATEGIA ALLEANZE INTERNAZ. IMPRESA RICERCA

B LA NUOVA MOBILITÀ NELL'EPOCA DIGITALE

- 2.D RINNOVARE SCHEMA DEL TRASPORTO INTEGRATO
- 1.C SCALD. MERC. ADEGUATO LOGISTICA INTERNAZ.
- 2.C CONNETTERE AREA URBANA E PIANURA
- 2.E SODDISFATTORE SULLA MOBILITÀ DOLCE
- 15.B POTENZ. INFRASTRUTT. DI RETE E DI BANDA
- 2.A SVILUPP. GESTIONE INTEGRATA SERVIZI DI RETE
- 2.B MASTERPLAN TERRITORIALI ANULARE BIRESEMI

G RINNOVARE LA FORMAZIONE

- 8.D PIATTAFORMA INFORMATICA OFFERTA FORMATIVA
- 9.B CONSOLIDARE L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO
- 17.B BERGAMO CAPITALE FORMAZIONE TECNICA SUPERIORE
- 8.A ALLEANZE TERRITORIALI PER LA FORMAZIONE
- 9.C ATTIVAZIONE PRATICHE DIDATTICHE INNOVATIVE
- 10.E FONDO PER L'USO CULTURALE TEMPORANEO
- 17.C FORMAZIONE DIGITALE ADULTI E CENTRI IMPIEGO

A PROMUOVERE LA QUALITÀ METROPOLITANA DI BERGAMO

- 4.A NUOVA STAZIONE EUROPEA DI BERGAMO
- 4.B COMPLEMENTO DEL SISTEMA TRAMVIARIO
- 4.C DEL SISTEMA FERROVIARIO METROPOLITANO
- 4.D VERSO UNA BIO-REGIONE URBANA
- 3.A DIMINUIRE TEMPO DI PERCORRENZA BG-MI
- 1.B CONNESSIONE RAPIDA AEROPORTO, MI-BS
- 15.D ATTRAZ. GIOVANI/TALENTI SPAZI ABIT. ANZIANI/ISTIT.

H SOSTENERE LA PROATTIVITÀ DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- 7.C FASCIO, INFORM. D'IMPRESA E PORTALE LUNGO
- 7.E SOSTENERE PROCEDURE PRATICHE SPERIMENTALI
- 15.C PROMUOVERE ATTRATTIVITÀ TERRITORIO ESTERO
- 16.B COORD. STRUMENTI DI PROGETTUALITÀ AMBITI UE
- 7.A CONCENTR. CONTROLLI DOCUMENTALI DELODOLIZZ.
- 15.A PRESIDIO RETI SOCIALI LOCALI
- 7.B DEMATERIALIZZ. PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI
- 7.D COORDIN. MONITORAGGIO E CONTROLLI TERRIT.
- 15.C CREAZIONE DI HUB DEL LAVORO SMART

L'insieme degli obiettivi e delle azioni costituisce il QUADRO DEGLI IMPEGNI del sistema amministrativo e rappresentativo di Bergamo. Per renderne operativa la complessità sono state selezionate 8 priorità che ne intercettano tutte le azioni, sia quelle già in corso, che quelle in avvio e ancora da attivare. Ciò permette di implementare subito la riorganizzazione delle azioni in atto, in correlazione all'intero QUADRO DEGLI IMPEGNI, e di avviare le azioni che si ritiene maggiormente pronte all'innesco dell'insieme delle progettualità.

Con la definizione delle 8 priorità il lavoro del Tavolo dello Sviluppo passa ora alla FASE OPERATIVA. Ogni azione si avvia con la concertazione, tra gli enti e gli stakeholder, con anche il coinvolgimento di Regione Lombardia, per perfezionare le strategie progettuali già sinteticamente concordate nelle specifiche schede del QUADRO DEGLI IMPEGNI, definire le risorse necessarie, precisare i tempi e gli indicatori di valore che ne permettono il monitoraggio. Ogni azione è perciò guidata con un disciplinare prestazionale definito e condiviso dagli enti di riferimento.

La progressiva strutturazione operativa di questa prima versione del quadro degli impegni ne comporterà, a cura del Comitato di Progetto delegato dalla Cabina di Regia, la progressiva manutenzione ed aggiornamento ed un periodico monitoraggio della sua attuazione, svolto con la partecipazione dell'ampia platea degli interlocutori.

Nel momento in cui appare crescente l'incertezza di assetto dei diversi livelli istituzionali entro le forte spinte dell'economia globale, il sistema bergamasco si dota dunque di questa struttura di governance con la duplice missione di promuovere da un lato la coesione del sistema locale dall'altro la sua competitività nella scena internazionale. Per il loro migliore perseguimento il QUADRO DEGLI IMPEGNI sarà strutturato come piattaforma interattiva rivolta sia alla partecipazione e condivisione del sistema locale che alla sua presentazione esterna in chiave di marketing territoriale.



8 Costruire e condividere il futuro PRIORITÀ DI GOVERNANCE

4. OBIETTIVI STRATEGICI DI MANDATO

Passando alla disamina degli obiettivi strategici di mandato, afferiscono come detto alla prima prospettiva 'sviluppo economico delle imprese e del territorio' i seguenti:

ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO

Il miglioramento del posizionamento strategico del territorio con il conseguente incremento della competitività del sistema locale rappresenta un obiettivo centrale. Questo passa anzitutto attraverso il **rafforzamento della dotazione infrastrutturale**, condizione abilitante per la competitività delle imprese.

Centrale nell'agenda camerale è la progettualità sullo **sviluppo dell'aeroporto**, asset tra i più performanti dell'ultimo decennio nella provincia di Bergamo. Il 2020 sta registrando gravi conseguenze destinate ad avere pesanti effetti diretti e indiretti. La gestione della partecipazione in Sacbo unitamente al ruolo nell'ambito del Patto di Sindacato dei soci bergamaschi permetterà alla Camera di presidiare questo particolare momento, oltre alle scelte strategiche che dovranno tendere a consolidare il ruolo dell'aeroporto a vantaggio del sistema economico locale. La presenza di questa infrastruttura strategica e il **miglioramento della rete della mobilità dell'intera provincia** rappresentano i necessari fattori abilitanti per sviluppare con maggior forza la dimensione attrattiva e internazionale di Bergamo e della sua provincia.

Tra le priorità inserite e condivise anche in sede di Patto per lo Sviluppo sono presenti inoltre i progetti della cd. nuova stazione ferroviaria europea di Bergamo, il dimezzamento dei tempi di percorrenza ferroviaria Bergamo-Milano, la realizzazione del nuovo scalo merci e il nuovo asse di collegamento viabilistico tra Bergamo e Treviglio e la Pianura, tutti temi centrali per lo sviluppo del territorio e per la sua apertura verso l'esterno. Nel prossimi anni la Camera sarà impegnata nell'accompagnare questi progetti nel suo ruolo di facilitatore e di presidio della sintesi degli interessi. I prossimi anni vedranno la Camera e i soci attivi anche nelle valutazioni relative al futuro del **sistema fieristico territoriale** al fine di individuare il più opportuno modello di *governance*. La riflessione verterà anche sulla consapevolezza sia della necessità di un polo fieristico all'altezza delle sfide internazionali anche in termini dimensionali e di spazi da offrire alle imprese interessate, sia della sinergia necessaria con altri poli fieristici territoriali e di province limitrofe con i quali andranno valorizzate le giuste complementarità.



La **valorizzazione delle risorse turistico-culturali** continua a rappresentare un *driver* fondamentale dello sviluppo economico. La ricchezza e il benessere di un territorio si misurano anche in relazione al grado di sostenibilità ambientale, ai servizi pubblici offerti, alla vivacità culturale che sa esprimere. Questi elementi, oltre a valorizzare le peculiarità e a fungere da volano dell'economia locale, contribuiscono ad alimentare l'attrattività. I prossimi anni vedranno un lavoro sinergico tra gli attori locali volto a superare in positivo il danno di reputazione che il territorio ha subito nel 2020 a causa dell'emergenza sanitaria. Molto si sta facendo e ancora resta da fare con campagne mirate e iniziative importanti connesse a **'Bergamo Brescia capitali italiane della Cultura'** che rappresenta un'occasione straordinaria di visibilità con impatti per l'intera filiera del turismo e per le tutte altre componenti produttive. Non andrà dimenticata la dimensione della cultura del lavoro e della valorizzazione delle tradizioni intellettuali del territorio e delle imprese bergamasche. Analogamente gli eventi collegati alle **'Olimpiadi di Milano Cortina 2026'** rappresentano un'ulteriore occasione su cui la Camera non farà mancare la propria collaborazione.

Proseguirà inoltre la realizzazione relativa al triennio 2020-2022 del progetto di sistema 'Turismo' a valere sull'incremento del diritto annuale che prevede una serie di azioni di valorizzazione dei diversi asset territoriali, dalla montagna, al turismo lento - incluso il **turismo sociale** nelle sue diverse declinazioni quali quella del marchio 'Ospitalità senza barriere' - dalle bellezze dei patrimoni Unesco al sostegno alle eccellenze territoriali enogastronomiche, artistiche, culturali, ambientali. In queste attività mantiene centralità il lavoro in collaborazione con la partecipata Turismo Bergamo che accompagna e realizza a fianco degli enti soci e delle organizzazioni di categoria del settore progetti di qualità condivisi per la diffusione dell'immagine del territorio nel mondo. Il sostegno e la realizzazione della campagna 'Quanto sei bella Bergamo!' è la più recente delle iniziative intraprese.

Nel quadro della valorizzazione internazionale del territorio inserita tra le azioni prioritarie anche dal Patto per lo sviluppo e la competitività di Bergamo, si continuerà a sostenere l'attrattività attraverso la partecipazione a **Invest in Lombardy**, il progetto del sistema camerale lombardo, cofinanziato dalla Regione, nato per favorire l'attrazione degli investimenti diretti esteri in Lombardia. Andrà attentamente monitorata e accompagnata con azioni di sistema la dinamica degli investimenti privati, spesso orientati al comparto della logistica, registrabile in particolare nella parte sud del territorio provinciale.



Sarà posta attenzione ai grandi temi della **rigenerazione urbana e territoriale**, sia in riferimento ai siti dismessi, che devono essere riqualificati e connessi al territorio circostante, che al recupero del patrimonio edilizio esistente, con interventi di messa in sicurezza e efficientamento degli edifici; e ciò per gettare le basi ad azioni di sistema utili a creare le condizioni di una sempre più significativa attrattività del territorio. Con il coinvolgimento dei soggetti professionali, associativi e istituzionali saranno prese in considerazione la nuova legge regionale per la rigenerazione urbana e l'utilizzo dei bonus fiscali edilizi introdotti dal Decreto Rilancio. Sul fronte poi dell'attenzione al settore edile così importante e vasto nella tradizione bergamasca, sarà approfondita la modalità di offrire alle imprese del settore, anche sotto l'egida del marchio Mastri, la possibilità di un percorso di valorizzazione in grado di promuoverle, mettendo in relazione soprattutto quelle più aperte all'innovazione tecnologica e dei processi. Questo lavoro è in parte stato avviato anche in sede di elaborazione del 'Piano per Bergamo' ove il tema della riqualificazione urbana ed edilizia è stato messo al centro delle azioni di rilancio del territorio.

CREAZIONE SVILUPPO E FORMAZIONE D'IMPRESA

Sostenere la creazione, lo sviluppo e la formazione d'impresa è compito precipuo della Camera di commercio che opera con il supporto di Bergamo Sviluppo. I prossimi anni continueranno a vedere al centro **l'impresa come agente di sviluppo fondamentale per il Paese**. Il sostegno alla nascita d'impresa si realizzerà attraverso una serie di iniziative rivolte a tutti i settori economici, con attenzione anche alle nuove forme d'impresa legate alla *new economy*, alla valorizzazione della 'nuova manifattura' sempre più digitale e terziarizzata, riconducibile alla cosiddetta 'nuova economia leggera'.

In tema di **nuova imprenditorialità**, sarà pertanto dato ulteriore impulso ad una serie di servizi strategici per favorire la nascita ed il consolidamento d'impresa nel solco della solida e consolidata esperienza maturata nel tempo attraverso una rete di servizi integrati quali lo Sportello **Punto Nuova Impresa**; il servizio **AQI-Assistenza Qualificata Imprese**, nato per snellire le procedure burocratiche e velocizzare i tempi di avvio delle startup innovative; il progetto **LOGICA** - Linea di Orientamento per Giovani Aspiranti Imprenditori per Creare Autoimprenditorialità.

Il sostegno agli aspiranti e neo imprenditori sarà inoltre garantito grazie alla forma ormai consolidata del corso di Alta Formazione per lo sviluppo di autoimprenditorialità **Start me up** realizzato con il supporto scientifico di

Università e di *partners* accreditati e particolarmente attento a formare imprenditori preparati per affrontare le sfide di un sistema economico in continua evoluzione.

Si darà inoltre continuità e nuovi stimoli al progetto '**Incubatore d'Impresa**', un'**esperienza di valore riconosciuta sia a livello locale che nazionale**, ubicato e integrato presso il **POINT di Dalmine**, che negli ultimi anni si è sempre più caratterizzato come **incubatore manifatturiero di stampo 4.0**, in cui i processi produttivi risultano integrati dai nuovi sistemi tecnologici. La presenza dell'Incubatore presso il Polo Tecnologico di Dalmine ha favorito un maggior processo di contaminazione tra imprese oltre che agevolare uno scambio virtuoso di relazioni tra Università e Centri di Trasferimento tecnologico 4.0.

Se agevolare la nuova imprenditorialità risulta fondamentale per la crescita del territorio, sostenere lo **sviluppo delle imprese già attive** diventa altrettanto importante in ottica prospettica, soprattutto dopo l'emergenza vissuta che rischia di mettere in seria difficoltà sopravvivenza di molte realtà: il nostro tessuto imprenditoriale deve infatti tornare ad essere forte per generare effetti moltiplicatori positivi per l'intero ecosistema. Per rafforzare le competenze di chi lavora nelle imprese locali si proseguirà pertanto a proporre **interventi seminariali, percorsi di formazione continua e abilitante, o interventi consulenziali** che permettano di far fronte ai continui cambiamenti oggi in atto, siano essi dovuti a novità normative, crisi economiche globali come quella in corso, all'attenzione ai cambiamenti climatici e all'economia circolare e alle continue accelerazioni nelle innovazioni tecnologiche e operative. Gli interventi formativi e seminariali saranno realizzati oltre che da Bergamo Sviluppo anche dall'intero sistema a rete messo in atto tra azienda speciale e sistema associativo locale, con lo strumento dei **bandi**. Si tratterà di interventi mirati che metteranno a disposizione delle imprese locali risorse per realizzare interventi formativi e interventi consulenziali **per** favorire processi di **digitalizzazione**, per sviluppare l'**internazionalizzazione**, per incrementare l'**educazione finanziaria** delle imprese per fornire loro gli strumenti per la programmazione finanziaria e la gestione di **nuovi strumenti di credito** funzionali alla crescita d'impresa, e in generale per tutto ciò che concerne lo sviluppo d'impresa.

Grazie ad una progettazione congiunta tra Bergamo Sviluppo, Università degli Studi di Bergamo e NIBI – Istituto di formazione per l'internazionalizzazione di Promos Italia, attenzione particolare verrà data **Corsi di Alta Formazione Go. In'** e ai **seminari tematici di approfondimento, i focus Paese oltre che ai percorsi executive**. Il continuo confronto con le associazioni di categoria continua a determinare un ampio consenso tra le imprese coinvolte e interessate ad accrescere le



competenze di imprenditori e manager per affrontare le sfide future. Gli interventi si rivelano occasioni di confronto e di relazione tra imprenditori e favoriscono la nascita di nuove opportunità di business tra loro.

La consolidata esperienza dello **Sportello LombardiaPoint**, quale iniziativa di sistema che interessa il sistema camerale lombardo, vedrà nel prosieguo ulteriore rafforzamento dei servizi di informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle imprese, con particolare riguardo a quelle di minori dimensioni, alle start up ed alle imprese organizzate in filiere o reti tra imprese. Gli strumenti degli **incoming** di operatori esteri, **workshop B2B**, digitali e in presenza, la partecipazione a progetti di cooperazione internazionale, i *check-up* aziendali finalizzati ad accompagnare imprese che, pur avendone le potenzialità, non operano o operano occasionalmente all'estero, supporteranno la spinta all'internazionalizzazione del sistema economico locale.

L'azione camerale si svolgerà anche in collegamento sinergico con il sistema camerale lombardo e, alla luce delle espresse previsioni in tal senso della riforma, anche attraverso il supporto di **Promos Italia** e in **raccordo con l'Agenzia ICE**. Un'attenzione particolare sarà dedicata nel promuovere la diffusione e favorire una maggiore partecipazione delle PMI ai programmi comunitari di ricerca e, più in generale, ai fondi europei e al sistema degli appalti pubblici attraverso lo **Sportello EuroDesk**.

L'azione camerale sarà inoltre diretta, nel quadro delle risorse disponibili nei prossimi anni, a sostenere la competitività e lo sviluppo delle imprese attraverso **bandi di contributo**, anche nel quadro dell'Accordo per la competitività del sistema lombardo, che costituisce un'importante e consolidata esperienza di *governance* territoriale e di collaborazione istituzionale tra la Regione Lombardia e il sistema camerale lombardo, al fine di dare attuazione a interventi in grado di rispondere efficacemente ai bisogni del sistema imprenditoriale. Sarà, infine, dedicata attenzione alla diffusione delle buone prassi di **responsabilità sociale** delle imprese attraverso specifiche iniziative. Inoltre, nel quadro più ampio della **dimensione sociale dell'impresa**, la riforma del terzo settore ha aperto nuovi spazi normativi che hanno determinato una spinta verso dimensioni sempre più 'sociali' del fare impresa per rispondere a nuove necessità, talvolta trascurate dall'impresa tradizionale. In linea con il ruolo riconosciuto al sistema cooperativo sul territorio, anche la Camera porrà attenzione alla promozione e diffusione di un utilizzo consapevole e competente della forma imprenditoriale cooperativa, in continuità con le attività promozionali e di sostegno alla cooperazione.

DIGITALIZZAZIONE

Come continuamente riaffermato dal sistema della rappresentanza delle imprese, quale intervento irrinunciabile il cui percorso di realizzazione deve essere continuamente rafforzato nelle agende strategiche nazionali, l'innovazione e trasformazione digitale saranno sempre più all'attenzione del sistema camerale nazionale e locale, impegnato a sostenere ed incentivare le imprese, in particolare le micro, piccole e medie, a intraprendere processi di cambiamento e di rinnovamento del proprio modello di business in vista di una 'digitalizzazione necessaria', come indicato anche dal 'Quadro degli impegni' definito nell'ambito del Patto per lo sviluppo e la competitività di Bergamo.

Pertanto, in linea con le numerose iniziative portate avanti in questi anni in particolare da Bergamo Sviluppo, a cui è stato affidato il compito di gestire progetti connessi all'innovazione, sarà data continuità ai progetti dedicati a diffondere la conoscenza dei materiali innovativi con il **'MaTech Point'**, a introdurre nuove opportunità tecnologiche e modelli di business attraverso le attività formative e consulenziali del progetto **'Bergamo Tecnologica'** e a sensibilizzare le imprese sui temi della tutela e valorizzazione della Proprietà Industriale con le attività formative, seminariali e consulenziali del progetto **'Tutela e valorizzazione della Proprietà Industriale a supporto dell'innovazione e della competitività delle MPMI bergamasche'**, integrate con l'attività istituzionale dell'**Ufficio Marchi e Brevetti** rivolte alle imprese per il **sostegno ai processi di innovazione e brevettazione**.

I prossimi anni vedranno la realizzazione di attività formative, seminariali e di *assessment* per diffondere, a livello trasversale e tra imprese e professionisti dei diversi settori economici, informazioni per aumentare la consapevolezza sulle soluzioni e i benefici offerti dal digitale, nonché sui rischi connessi alla mancata adozione di queste nuove applicazioni nel quadro del progetto **'PID-Punto Impresa Digitale'**.

Il **Piano Nazionale Impresa 4.0** ha attribuito alle Camere di commercio il ruolo di favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese e del sistema economico italiano, ruolo che le Camere di commercio hanno fatto proprio dando vita, dal 2017, al network di punti informativi PID - Punti Impresa Digitale. Il Decreto 7 marzo 2019 del Ministero dello Sviluppo Economico ha specificato la funzione di gestione dei PID declinandola in servizi e attività. In linea pertanto con quanto definito dal Decreto, proseguiranno le iniziative del progetto PID, con l'obiettivo di diffondere le conoscenze digitali e le innovazioni 4.0 nel tessuto imprenditoriale locale. Le azioni saranno volte a:

- diffondere le **conoscenze di base sulle tecnologie Impresa 4.0**, attraverso eventi, seminari informativi e formativi anche di tipo tematico, servizi di informazione di desk sui temi dell'innovazione digitale, sulle applicazioni pratiche delle diverse soluzioni esistenti e sul quadro normativo di riferimento;
- valutare la maturità digitale delle imprese mediante le attività di **assessment**;
- presentare l'applicazione pratica di metodologie, strumenti e modelli organizzativi derivanti dalla *digital trasformation* attraverso i **laboratori dimostrativi presenti nella sede di Bergamo Sviluppo al POINT di Dalmine** presso l'Experience Center, dove sono state riprodotte due imprese, una *labour intensive* e l'altra *service intensive oltre al laboratorio Intellimech*;
- organizzare **incontri formativi esperienziali**, rivolti a imprese e a professionisti;
- presentare e gestire gli incentivi che la Camera di Commercio metterà a disposizione, attraverso lo strumento dei voucher digitali, per favorire l'adozione in azienda delle tecnologie 4.0.

Il PID di Bergamo continuerà inoltre a svolgere un ruolo di orientamento e di raccordo verso i servizi più specialistici offerti dai DIH, dai Competence Center e dagli altri Centri accreditati.

La Camera di Bergamo si impegnerà nei confronti dei richiamati soggetti territoriali ad agevolare il sorgere di sinergie più strutturate utili a sviluppare un **distretto dell'innovazione** sul territorio, ove le relazioni tra soggetti attivi sulla materia divengano più organiche ad un **disegno condiviso** e siano finalizzate a coprire le esigenze di sempre più imprese ancora restie ai processi di digitalizzazione.

Nell'ambito di un processo di integrazione tra finanza e mondo digitale, sarà data continuità al progetto "**Fintech**", per la diffusione della conoscenza delle opportunità legate al settore della finanza complementare, che vedrà il proseguo della collaborazione con Innexa-Consorzio Camerale per il Credito e la Finanza, in un'azione sinergica con il PID.

Proseguirà l'attività di **animazione del POINT di Dalmine** che, grazie all'impegno messo in campo in questi anni è diventato un vero e proprio **Parco Scientifico e Tecnologico** all'interno del quale trovano sede più di 40 imprese innovative, oltre all'Incubatore manifatturiero e dei servizi della Camera di Commercio e a una serie di sportelli ad alto valore aggiunto, si punterà inoltre ad implementare maggiormente il rapporto collaborativo con altri parchi scientifici e tecnologici territoriali e regionali, per permettere alle imprese locali di avvicinarsi ad esempi concreti e a *best-practice* per

stimolare l'adozione di innovazioni. La crescita economica e della competitività sono strettamente legati alla capacità di un territorio di effettuare una transizione verso attività a maggior valore aggiunto e a maggior contenuto tecnologico.

Si proseguirà pertanto a favorire l'accessibilità alla conoscenza, alla ricerca e alla progettualità, in un percorso che si rivelerà efficace solo se inserito nell'ottica sistemica di un **network territoriale integrato**, con il coordinamento di tutte le strutture di innovazione operanti sul territorio.

GIOVANI ORIENTAMENTO E ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO

Innovare e digitalizzare le imprese in assenza di capitale umano adeguatamente formato e qualificato non può dispiegare pienamente le potenzialità auspiccate, con il rischio di conseguenze sociali dannose. Innovare l'offerta formativa, come anche il rapporto OCSE invitava a fare, e dare nuova linfa al rapporto tra mondo della scuola e mondo dell'impresa, rappresentano sfide per il Paese intero. Come noto, il 'Quadro degli impegni' del Patto per lo sviluppo e la competitività di Bergamo dedica al tema uno specifico progetto di *governance* denominato 'Rinnovare la formazione'. L'investimento sui **giovani** e la scommessa sul loro potenziale non possono trovare concretezza se non in un quadro di profondo e urgente rinnovamento delle politiche dell'istruzione scolastica, della formazione e dell'accesso dei giovani al mondo del lavoro allo scopo di **ridurre il significativo mismatch** che ancora caratterizza le difficoltà delle imprese nel reperire personale.

Il ruolo delle Camere di commercio sui temi dell'orientamento e dell'alternanza scuola-lavoro si è progressivamente ampliato e rafforzato per effetto di una serie di provvedimenti normativi quali la L. 107/2015 e s.m.i., che ha avvicinato la scuola al mondo del lavoro, il D.lgs. 219/2016, che ha attribuito al sistema camerale specifiche competenze e funzioni e il Decreto 7 marzo 2019, che ha ridefinito i servizi che il sistema delle Camere di commercio è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale, con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche. I prossimi anni vedranno quindi un impegno della Camera dedicato a **supportare il capitale umano delle imprese** con una particolare attenzione ai **giovani** e alle **donne**.

In particolare sul tema dell'**orientamento**, la Camera di commercio, tramite Bergamo Sviluppo, rafforzerà **interventi mirati nelle scuole e continuerà a partecipare attivamente al Tavolo di Coordinamento** provinciale che vede coinvolti l'Ufficio Scolastico Provinciale, l'Università, la Provincia, il Comune di Bergamo e le Organizzazioni di categoria. Per avvicinare gli



studenti al mondo del lavoro, e facilitare lo sviluppo di una mentalità imprenditoriale, che risulti utile a prescindere dalle scelte che i ragazzi poi faranno nel corso della vita, Bergamo Sviluppo continuerà a proporre una serie di interventi, rivolti a tutti gli studenti e docenti delle scuole secondarie di secondo grado e degli enti di formazione professionale della provincia.

Per garantire un raccordo puntuale tra mondo del lavoro e mondo scolastico, grazie al progetto nazionale **'Excelsior'**, si proseguirà a diffondere i dati relativi al monitoraggio delle prospettive occupazionali previste nel contesto socio-economico territoriale e la richiesta di profili professionali da parte delle imprese. Proprio basandosi sui dati raccolti attraverso l'indagine Excelsior, si continuerà con la realizzazione di eventi e di strumenti finalizzati ad orientare i giovani verso una maggior conoscenza della realtà imprenditoriale ed economica in modo tale da **favorire una maggior coerenza tra sistema produttivo bergamasco e opzioni espresse dagli studenti in uscita** dal modo della scuola e della formazione.

Sul tema **alternanza scuola-lavoro**, che ha cambiato denominazione con la Legge di Bilancio 2019 in percorsi per lo sviluppo delle competenze trasversali e per l'orientamento, le Camere di commercio hanno acquisito un ruolo più strategico. Il **Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola-Lavoro**, la cui gestione e promozione è attribuita dal 2016 alle Camere, è diventato sempre più un luogo d'incontro virtuale tra studenti e tutti quei soggetti, dalle imprese ai professionisti, dagli enti pubblici a quelli privati, disponibili a offrire ai ragazzi un periodo di apprendimento da svolgere direttamente sul campo. L'Azienda Speciale, grazie al servizio informativo svolto dallo **Sportello Scuola-Lavoro**, curerà una serie di attività volte a fornire assistenza per **semplificare i processi di iscrizione** al Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola-Lavoro e per un suo più efficace utilizzo; diffondere la conoscenza degli **incentivi messi a disposizione dai bandi camerali** destinati a imprese per l'inserimento in azienda di figure professionali e di giovani; realizzare iniziative di comunicazione mirata ed eventi di presentazione di strumenti per l'orientamento realizzati dal sistema camerale; realizzare attività di formazione per docenti e attività laboratoriali per docenti e studenti.

Sempre in tema di Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento grazie alle collaborazioni avviate con **Assocamerestero**, **Junior Achievement** e **Ministero dello Sviluppo Economico** con **Unioncamere**, nei confronti delle scuole secondarie di secondo grado, l'Azienda Speciale promuoverà iniziative finalizzate a:

- facilitare la mobilità internazionale attraverso un supporto istituzionale rivolto alle scuole interessate a ricercare aziende estere in grado di

ospitare studenti italiani, tutor esterno e servizi logistici necessari alla realizzazione del percorso;

- incoraggiare l'educazione imprenditoriale nella scuola superiore proponendo esperienze di simulazione d'impresa, attraverso un Innovation e creativity camp e i programmi "Idee in Azione" e "Imprese in Azione" di Junior Achievement;
- sviluppare conoscenze finanziarie tra i giovani studenti che frequentano i tre anni conclusivi degli istituti superiori (progetto **"#Ilopensopositivo educare alla finanza"** che punta a informare i giovani studenti affinché abbiano una corretta percezione delle proprie risorse economiche e siano consapevoli delle difficoltà e dei rischi di intraprendere investimenti e avviare iniziative di micro imprenditorialità).

SEMPLIFICAZIONE

La riflessione sulla necessità di una Pubblica Amministrazione più semplice e più digitale nel nostro Paese è all'ordine del giorno di ogni dibattito. L'esigenza per le imprese di vedere sburocratizzate e velocizzate procedure e adempimenti è protagonista di innumerevoli agende politiche che ogni anno si occupano di una partita tanto complessa quanto strategica per la competitività nazionale. Cittadini, imprese, osservatori esteri rivolgono costantemente lo sguardo sulla capacità della nostra PA di essere un *asset* di sviluppo sia per la competitività del tessuto economico sia per la capacità di attrazione di investimenti. La digitalizzazione dell'azione amministrativa costituisce di certo la strada da percorrere.

Nel panorama della PA, il sistema camerale è da sempre impegnato, quale Pubblica amministrazione al servizio della comunità economica locale, a **facilitare l'interazione tra le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e digitalizzazione**. La Camera di commercio di Bergamo è da tempo all'avanguardia nella digitalizzazione dei processi: il Registro delle Imprese, svolgendo un'attività già completamente digitalizzata con obbligo della telematica introdotto dal 2013 e con buona parte dei processi interni *paper free*, ha potuto mantenere i propri standard anche nel periodo della pandemia. Nei prossimi anni la Camera non abbasserà la guardia e continuerà a farsi promotore e facilitatore di innovazione, ponendo al centro della propria azione la semplificazione amministrativa. In linea con le strategie europee in materia, il sistema camerale, tramite Unioncamere, partecipa allo sviluppo digitale del Paese, contribuendo al

funzionamento dell'ecosistema dove sono ricomprese le funzioni camerali relative al Registro Imprese.

Un impegno centrale continuerà a essere il miglioramento continuo del Registro Imprese sia per la qualità dei dati presenti che per la fruibilità delle piattaforme. A partire dal prossimo anno e negli anni seguenti la Camera sarà particolarmente impegnata nel **progetto "RI20"**. Si tratta di un progetto scaturito a livello nazionale che prevede una completa sostituzione degli applicativi utilizzati dagli utenti nella compilazione delle pratiche e, a seguire, degli applicativi interni utilizzati dagli uffici. Conseguenza attesa, proprio nella logica della semplificazione amministrativa a vantaggio delle imprese, è quella della diminuzione degli errori commessi dagli utenti nelle pratiche trasmesse al Registro delle Imprese. Il nuovo applicativo che sarà messo a disposizione degli utenti è il **'DIRE - Depositi e Istanze Registro Imprese'** i cui primi rilasci sono avvenuti nel 2020 e che nel 2021 andrà a sostituire l'attuale applicativo ComUnica-Starweb. Il DIRE permetterà all'utente di scegliere tra due modalità di compilazione: una per adempimento, molto guidata e specifica, ed una per modelli, molto più flessibile e meno guidata.

La possibilità di predisporre in DIRE un adempimento guidato consentirà di progettare un ulteriore passo in avanti nell'assistenza all'utente: sarà possibile far confluire alcune schede **SARI, Supporto Avanzato Registro Imprese**, direttamente nel nuovo applicativo costruendo un adempimento specifico totalmente guidato. Attualmente le schede SARI Esterne sono più di 1.000, e sono in continuo aggiornamento per adeguarsi alle modifiche normative o di prassi ed essere il più esplicative possibile per gli utenti.

SUAP³, Fascicolo digitale⁴ e Cassetto dell'imprenditore⁵ sono altri elementi costitutivi del nostro ecosistema, oggi attivi ma in continua evoluzione. Proseguirà costantemente il lavoro su questi fronti nella logica di una PA evoluta e proattiva verso l'interoperabilità.

³ Si ricorda che il **SUAP** costituisce il punto unico di accesso per l'impresa, assicurando una risposta telematica unica e tempestiva in luogo di tutte le amministrazioni pubbliche coinvolte nel procedimento. Impresaingiorno (I1G) è l'infrastruttura tecnologica che il sistema camerale mette a disposizione dei comuni titolari del Suap per svolgere tale compito.

⁴ Le Camere di commercio formano e gestiscono il **Fascicolo digitale** d'impresa, alimentato dalle Camere stesse e dai SUAP; il Fascicolo contiene tutti gli atti relativi alla costituzione, l'avvio e l'esercizio delle attività di impresa.

⁵ Tramite l'identità digitale Spid o la CNS, l'imprenditore può accedere al **cassetto dell'imprenditore** gratuitamente dove è disponibile tutta la documentazione ufficiale della propria impresa. È un servizio accessibile anche in mobilità; dà la possibilità di scaricare visure o bilanci della propria azienda, monitorare lo stato delle pratiche presentate al Registro Imprese e ai Suap ed essere avvisati circa la disponibilità dei documenti richiesti.



In questa direzione si consolida l'impegno della nostra Camera che, in tema di **SUAP**, ha completato la sperimentazione con Albano Sant'Alessandro e si avvia a gestire direttamente anche Calcio. A seguito di un'iniziativa di Regione Lombardia, che ha finanziato la costituzione di SUAP sovracomunali a cui hanno aderito 14 Comuni della provincia, il Comune di Calcio ha chiesto di poter affidare alla nostra Camera i compiti dello Sportello Unico delle Attività produttive. A partire dal 1 gennaio 2021 con due Comuni gestiti, si avvierà un percorso di condivisione e standardizzazione delle procedure, a beneficio di intermediari ed imprese.

Nei prossimi anni continuerà l'impegno anche sul fronte dell'attenzione alla semplificazione normativa. Il sistema camerale nazionale e con esso la nostra Camera posseggono gli strumenti per identificare nodi amministrativi sensibili, facendosi portavoce di proposte di revisione e semplificazione normativa attinenti alle nostre competenze. La collaborazione tra sistema Camerale e Regione ha dato vita ad una **nuova normativa di semplificazione** che, sfruttando le sinergie tra Registro Imprese e SUAP, si pone l'obiettivo di ridurre gli adempimenti a carico delle imprese ed eliminare i doppi adempimenti. Nel corso del 2021 dovranno essere messe a punto le prime modifiche regolamentari e aggiornate le modulistiche e gli applicativi per realizzare le semplificazioni individuate dalla normativa, valutando anche la possibilità di un'analoga azione presso gli Sportelli Unici per l'Edilizia per una completa digitalizzazione e semplificazione. Tale azione potrà partire dal territorio ma dovrà trovare in Regione Lombardia il partner strategico necessario al fine di fornire indirizzi uniformi tesi alla digitalizzazione stessa. Nella logica di valorizzazione degli strumenti a disposizione vanno le recentissime novità normative che impatteranno significativamente sulle attività delle Camere, introdotte dalla Legge 120/2020 e che richiedono ai Conservatori dei Registri delle imprese di farsi carico, in autonomia, di tre nuove attività. Esse potranno comportare un ripensamento delle attività dei prossimi anni. Si tratta della messa in scioglimento, e l'eventuale cancellazione, delle società di capitali che rispondono ai requisiti fissati dall'articolo 40 della Legge 120/2020; della cancellazione delle imprese individuali e delle società di persone previste dal DPR 247/2004 e la cancellazione delle società di capitali in liquidazione prevista dall'articolo 2490 Cod.Civ.; dell'attribuzione del domicilio digitale a tutte le imprese che risultano prive di PEC o con Posta elettronica Certificata scaduta o non funzionante.

Nel contesto della semplificazione e della sempre maggiore fruibilità dei servizi, dal prossimo anno e nei seguenti sarà intensa l'attenzione ai servizi digitali offerti dalla Camera: a febbraio scatta l'obbligo per i pagamenti digitali PagoP@ e quello di accedere con SPID, CIE (Carta d'identità Elettronica) o CNS (Carta Nazionale dei Servizi) ai servizi della PA. E'



prevedibile pertanto una crescita esponenziale delle richieste di rilascio delle CNS e di SPID sia da parte degli imprenditori che per le figure ausiliarie che all'interno delle aziende avranno necessità di questi strumenti per dialogare con le Pubbliche Amministrazioni. Il rilascio di CNS, SPID e Carte Tachigrafiche vedrà la continua implementazione del sistema di appuntamenti e lo sviluppo del canale telematico fino al riconoscimento da remoto attraverso webcam e smartphone mediante il servizio "easy firma". L'obbligo per tutte le imprese di dotarsi di un domicilio digitale, che corrisponderà al **Cassetto digitale** dell'imprenditore nel caso non sia comunicata al Registro delle Imprese una PEC valida e funzionante, vedrà il continuo affiancamento dell'imprenditore nel suo utilizzo. Lo strumento vedrà nei prossimi anni un continuo perfezionamento tecnologico. Il Cassetto fungerà anche da via di accesso per tutte le altre Pubbliche Amministrazioni (Comuni, Province, ARPA, ATS ecc) che non avendo un proprio fascicolo digitale dovranno indicare agli utenti un accesso telematico alle pratiche e ai documenti in loro possesso: la **Camera sarà quindi chiamata anche a fornire supporto e formare le altre Amministrazioni** sulle modalità di accesso, il contenuto e le funzioni.

TUTELA E TRASPARENZA DEL MERCATO

Con riferimento alle attività di vigilanza della trasparenza del mercato, il prossimo futuro presenta alcune incognite in relazione alle conseguenze che la pandemia ha prodotto nel 2020 e che ancora non hanno esaurito i propri effetti, e i per le rilevanti incertezze che stanno accompagnando la fase successiva al *lockdown*. A seguito dell'istituzione dell'obbligo di indossare mascherine protettive, per prevenire e limitare la diffusione del virus, sono state moltissime le azioni di controllo e sequestro da parte degli organi di controllo (Guardia di Finanza, Carabinieri ecc).

Se questo ha richiesto un immediato lavoro di affiancamento alle autorità impegnate sul territorio, il prossimo periodo vedrà la gestione degli aspetti amministrativi di questo importante lavoro. Saranno emesse le ordinanze con le sanzioni amministrative e dovranno essere gestite le memorie e i ricorsi presentati dai sanzionati. Anche le recenti disposizioni di cui alla Legge 120/2020, che prevedono l'introduzione del Cassetto digitale dell'imprenditore come alternativa alla storica Posta Elettronica Certificata (PEC), potranno determinare per le imprese che non adempiranno nel comunicare il domicilio digitale l'emissione di un verbale di accertamento. Proseguirà anche l'attività di sollecito sul mancato deposito dei bilanci societari.



Proseguiranno i programmi di formazione in materia di obblighi ambientali e di sostenibile relativi all'economia circolare che si svolgeranno in forma digitale per garantire un supporto alle imprese nel cammino di conversione delle proprie produzioni.

Nell'ambito dei compiti di metrologia legale si è assistito in questi anni ad un progressivo affidamento ai privati, che hanno conseguito l'accreditamento del Ministero dello sviluppo Economico, dei compiti in precedenza svolti dalle Camere di Commercio, sia con riferimento alle verifiche prime che a quelle periodiche. La Camera continuerà quindi a concentrare la propria attività sul controllo a campione delle verifiche effettuate dai laboratori accreditati. L'obiettivo sarà quello di svolgere il controllo su tutte le nuove utenze metrologiche attivate e, almeno in parte, sulle periodiche rinnovate.

Accanto al controllo sul campo, indispensabile in molte circostanze, verrà potenziata l'attività informativa alle imprese per renderle coscienti dei propri obblighi e per prevenire future sanzioni amministrative.

Tra i compiti istituzionali prosegue la gestione dell'attività di accertamento delle violazioni amministrative collegate al Registro delle Imprese - nel prosieguo anche con riferimento al nuovo obbligo di indicazione del domicilio digitale - e l'emissione delle ordinanze, incluse quelle relative agli accertamenti condotti da altri organi accertatori esterni (Guardia di Finanza, Polizia Locale, Polizia stradale ecc).

Più estesamente in materia di **cultura della legalità**, la Camera intende sviluppare azioni utili a creare le precondizioni affinché le imprese siano stimolate ad avere comportamenti corretti nel mercato. In particolare, per quanto concerne gli organismi societari, al rispetto degli adempimenti nei confronti dei pubblici registri tenuti dalla Camera, per assicurare aggiornamenti costanti e un adeguato livello di completezza delle informazioni detenute. Questo obiettivo potrà essere perseguito più proficuamente promuovendolo in coordinamento con altre istituzioni sia a livello regionale, Regione Lombardia e Unioncamere, sia a livello locale, Prefettura, Forze dell'ordine, Comuni, Ordini e collegi professionali, oltre che attraverso un coinvolgimento degli istituti scolastici.

Proseguirà anche la partecipazione al progetto di sistema camerale regionale denominato **Ri-Emergo**, che si prefigge di fornire un'assistenza alle imprese per la prevenzione, il contrasto e il ripristino della legalità, con particolare riferimento ai temi della contraffazione, usura e corruzione. Tale progetto è supportato anche dalla partecipazione della Camera di commercio di Bergamo all'Osservatorio per la legalità istituito dal Comune Bergamo, che coinvolge, oltre alla Camera di commercio, la Prefettura, gli



enti territoriali, le associazioni di categoria, le associazioni dei consumatori, i professionisti, le organizzazioni sindacali, al fine di prevenire e vigilare i fenomeni della corruzione e della criminalità comune e mafiosa. La Camera ha altresì avviato le necessarie relazioni con le Istituzioni preposte - Prefettura, Ispettorato del lavoro, ATS, Inail - e naturalmente con le associazioni di categoria, in materia di **sicurezza sui luoghi di lavoro**, partecipando ai tavoli istituzionali convocati dalle amministrazioni competenti. Appare infatti sempre più strategico gestire gli strumenti che le norme mettono a disposizione con un approccio sinergico e moderno, capace di creare sistema tra attori, utile a far conoscere maggiormente le regole alle imprese e a creare le condizioni affinché la sicurezza possa essere maggiormente messa sotto controllo.

In tema poi di **valorizzazione della Proprietà Industriale**, continuerà ad essere curata l'azione informativa e divulgativa svolta dall'Ufficio Marchi e Brevetti. Gli utenti interessati direttamente allo sportello o attraverso i punti di contatto virtuali - sito internet, e-mail, social network - potranno fruire di informazioni sull'effettiva novità dell'invenzione, monitorare lo stato della tecnica in un determinato settore o verificare, nel caso di deposito di un marchio, che non sia stato già da altri registrato marchio identico o simile.

Le imprese che hanno già fruito del servizio dello Sportello Valorizzazione della Proprietà Industriale (PI) e che necessitano di approfondimenti in ambito tecnico-legale, contrattuale, economico-fiscale e di marketing potranno contare su un servizio di consulenza specialistica mirata.

Per quanto riguarda poi la promozione degli strumenti di ADR - *Alternative Dispute Resolution* - la Camera di Bergamo intende proseguire con la promozione della **mediazione**, quale strumento di giustizia alternativa la cui competenza è stata confermata dalla recente Riforma e con i relativi servizi

La Camera sarà quindi impegnata in azioni promozionali per **ampliare il ricorso alla conciliazione** nelle materie facoltative e consolidare la mediazione obbligatoria, cercando di evitare il rischio che il tentativo di conciliazione sia visto solo come un adempimento formale. Con riguardo all'**arbitrato**, visto il panorama normativo, resta aperta la riflessione sulle modalità più opportune di prosecuzione delle attività. Come previsto dalla riforma infatti, esse possono essere svolte attraverso convenzioni in cofinanziamento con soggetti pubblici e privati.

Per quanto riguarda infine l'ambito della gestione della crisi d'impresa che vede le Camere coinvolte nella costituzione e gestione degli **Organismi di composizione della Crisi**, il Governo è recentemente intervenuto per posticipare a settembre 2021 talune parti del "Codice della Crisi d'impresa

e dell'insolvenza" tra cui l'istituzione degli OCRI. Ciò consentirà di approfondire tutti gli effetti che la pandemia ha provocato e provocherà sulle imprese per meglio calibrare gli interventi. Nella fase attuale è difficile ipotizzare quando cesseranno gli effetti della crisi innescata dal Coronavirus: quello che è certo è che a fine 2021 tutti gli effetti economici del Covid saranno ancora molto evidenti nei conti delle imprese anche di quelle ben strutturate e che avranno la possibilità di superare la pandemia e ritornare ai risultati pre-2020.

E quindi necessario pensare ad un percorso di applicazione del Codice della Crisi che permetta di coniugare l'obiettivo di tutelare le imprese in temporanea crisi di liquidità ed evitare che le imprese siano travolte, con un effetto domino, nella crisi di un'impresa cliente.

Di fronte ad uno scenario tanto incerto è ancora più importante che tutte le istituzioni lavorino insieme: dai Tribunali alle Camere di Commercio, dagli Ordini professionali alle associazioni imprenditoriali, dalle Università agli istituti di credito, dall'INPS all'Agenzia delle Entrate.

Pertanto anche i compiti degli Organismi di Composizione della Crisi d'impresa dovranno essere ripensati: in primis dovranno essere affiancati tutti i professionisti coinvolti affinché in questi mesi sviluppino le proprie capacità maturando esperienza adeguata. Accanto al ruolo del Collegio degli Esperti, sarà importante per il funzionamento dell'OCRI la collaborazione efficace e fattiva tra i diversi soggetti istituzionali. La Camera di Commercio di Bergamo continuerà pertanto a lavorare in sinergia con il Tribunale di Bergamo e la sezione specializzata per le imprese di Brescia per definire delle procedure efficaci sia nella fase di nomina degli esperti che nella gestione delle diverse fasi affidate all'OCRI.

Ulteriore compito per l'OCRI a partire dal 2021, probabilmente il primo in ordine temporale, sarà quello di informare gli imprenditori in merito al Codice della Crisi e soprattutto al ruolo dell'OCRI ed evitare che la sua funzione sia distorta e concepita come un'anticamera delle procedure concorsuali.

OBIETTIVI TRASVERSALI

Passando poi agli altri elementi strategici contenuti nella Mappa, che rappresentano ulteriori sei obiettivi da perseguire nel corso del quinquennio, si fa riferimento a aspetti interni di processo, di qualificazione e miglioramento continuo, di valorizzazione del dato economico e della leva della comunicazione, di gestione delle risorse umane, finanziarie e patrimoniali. L'effettiva disponibilità del complesso di tali fattori trasversali renderanno possibile un miglior raggiungimento delle finalità strategiche connesse al versante esterno.

L'attuazione delle linee strategiche di programma si basa infatti anche su aspetti strumentali al raggiungimento degli obiettivi. Sono stati individuati sei ambiti il cui perseguimento nei prossimi anni sarà presupposto per raggiungere sempre maggiore efficienza ed efficacia organizzativa. Tali elementi riguardano la digitalizzazione dei processi organizzativi, la valorizzazione delle informazioni economiche, l'evoluzione dei sistemi di comunicazione e profilazione delle esigenze dell'utente, lo sviluppo del capitale umano e della formazione continua - coniugati al nuovo contesto del lavoro agile che, proprio a partire dal 2021 attraverso il POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile) vedrà l'avvio di una nuova fase estremamente complessa e sfidante per la PA e per la nostra Camera in particolare - il sistema degli indicatori di performance fondato sulla *balanced scorecard* e il monitoraggio della qualità dell'azione camerale, la razionalizzazione della spesa con un efficiente gestione del patrimonio, l'ottimizzazione delle scelte di gestione finalizzate ad assicurare adeguato supporto allo sviluppo economico del territorio.

EFFICIENTARE I PROCESSI E L'ORGANIZZAZIONE

Tra le condizioni necessarie utili al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici rivolti al sostegno del sistema delle imprese, riveste sempre particolare importanza l'efficientamento dei processi nella logica dell'innovazione delle procedure e della qualità. E' peraltro anche una necessità organizzativa dovuta agli effetti della Riforma del sistema camerale che ha comportato, oltre al taglio delle entrate da diritto annuale, consistenti limitazioni del *turn over* con importanti vincoli nell'acquisizione di risorse umane.

I cambiamenti nell'organizzazione interna degli uffici imposti dall'emergenza potranno nei prossimi anni vedere un consolidamento così come saranno, ove possibile, adottate soluzioni e strumenti che consentono il miglioramento dei servizi, in termini di funzionalità e performance di nuovi applicativi, a partire da quelli in uso presso il Registro delle Imprese.

Nel quadro della transizione digitale che coinvolge tutta la PA, la 'digitalizzazione' dell'attività di sportello proseguirà grazie all'organizzazione dell'accesso all'utenza su appuntamento. E' previsto un incremento nell'uso dei **Servizi On Line (SOL)**, attraverso i quali gli utenti possono acquisire in autonomia, o richiedere all'ufficio, svariati output camerali.

L'obiettivo da mantenere per l'organizzazione che coniuga gli accessi su appuntamento con servizi digitalizzati sarà quindi quello di ottimizzare i tempi di servizio, svolgendo attività di *back office* in modo programmato.

Allo scopo di poter disporre di infrastrutture di supporto adeguatamente performanti, in grado di sostenere le innovazioni organizzative e di processo sopra indicate, si proseguirà con l'attuazione del progetto, avviato nel 2020, per **l'introduzione dell'infrastruttura desktop virtuale (VDI)** all'interno dell'Ente che, nell'arco di un triennio consentirà di disporre della virtualizzazione delle macchine in linea a quanto previsto dal Codice dell'Amministrazione Digitale anche per la funzionalità del lavoro da remoto.

La promozione costante di una politica per la Qualità quale leva di cambiamento organizzativo sarà basata sull'applicazione del **sistema di qualità certificato** secondo la nuova norma ISO 9001:2015 adottato dalla Camera, che consentirà di mantenere sempre alta l'attenzione alla politica per la qualità, anche al fine di trasparenza, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa.

Costante sarà l'impegno a realizzare concretamente la **trasparenza amministrativa**, principalmente attraverso l'aggiornamento dei dati oggetto di **pubblicazione obbligatoria**, con il bilanciamento attento dell'esigenza da un lato del fare dell'Amministrazione una vera e propria '**casa di vetro**' per tutti gli *stakeholder*, dall'altro del tutelare la riservatezza.

In materia di **contrasto alla corruzione**, la Camera proseguirà nella diffusione all'interno dell'amministrazione della cultura dell'integrità, dell'etica pubblica e del buon andamento secondo un'ottica di miglioramento continuo, prevalentemente tramite la **formazione del personale** ritenuta di importanza fondamentale ai fini della prevenzione dei fenomeni corruttivi.

VALORIZZARE LE INFORMAZIONI ECONOMICHE

Nei prossimi la Camera, quale **osservatorio dell'economica locale**, lavorerà per la valorizzazione e il monitoraggio delle informazioni economiche. Il sistema camerale, il sistema statistico nazionale e il sistema delle istituzioni locali rappresentano i riferimenti che permettono di svolgere la funzione di diffusione dell'informazione d'interesse economico sul territorio.



La gestione comune del sistema da parte di Unioncamere Lombardia produce **l'Annuario statistico regionale e provinciale**, riferimento fondamentale per l'informazione economica e sociale.

La collaborazione con Unioncamere Lombardia e il sistema regionale consentirà altresì di proseguire nel monitoraggio dell'economia locale con l'analisi trimestrale della **congiuntura economica, l'osservatorio trimestrale sulle imprese** e sulle **esportazioni**. Per quanto riguarda il **mercato del lavoro**, è prevista la partecipazione della Camera all'Osservatorio mercato del lavoro, recentemente istituito presso la Provincia di Bergamo, per la produzione di rapporti periodici sul tema.

Il compito sarà quello di **diffonderne la conoscenza e l'utilizzo**, in primo luogo attraverso il sito web camerale altri canali di comunicazione digitali (il notiziario e le reti sociali).

MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

La comunicazione istituzionale, pur garantendo la multicanalità alla portata di tutti, sarà finalizzata a favorire l'accesso ai servizi in tutte le sue declinazioni, migliorando il posizionamento della Camera nel suo ruolo di istituzione al servizio delle imprese.

La comunicazione si porrà l'obiettivo di meglio far **comprendere agli interlocutori esterni il ruolo della Camera, la sua rinnovata missione e i servizi offerti**, raggiungendo il maggior numero possibile di portatori di interessi, soprattutto le imprese, facendo leva sulla chiarezza del messaggio, sulla semplicità di accesso all'informazione e sulla modernità degli strumenti comunicativi.

Il sito web, primario canale di comunicazione dell'Ente verso l'estero ma anche verso l'interno, il notiziario digitale e le reti sociali, saranno gli strumenti principali, oltre alla tradizionale stampa quotidiana, periodica e on line, tramite i quali consolidare l'immagine della Camera come un ente attento a raggiungere il suo pubblico con l'informazione che lo riguarda.

La comunicazione sarà coordinata con la gestione del sistema Qualità per fare emergere criticità e possibili azioni di miglioramento continuo, anche per dare attuazione alla partecipazione degli utenti al processo di misurazione della performance dell'Ente la cui principale modalità di attuazione sarà quella delle indagini di soddisfazione.

Nell'intento di migliorare la comunicazione e la restituzione agli *stakeholder* dell'azione istituzionale in chiave di *accountability*, la Camera si disporrà ad

organizzare l'elaborazione di un **bilancio di sostenibilità** che renda trasparenti le scelte, le attività, i risultati e l'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato.

QUALIFICARE E SVILUPPARE LE PROFESSIONALITA'

Il tema della qualificazione e dello sviluppo delle risorse umane richiederà una progressiva **ridefinizione delle modalità di organizzazione del lavoro** all'interno della Camera, nella consapevolezza della sua complessità e, contemporaneamente, dell'importante opportunità di crescita che esso rappresenta per tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni.

Pur in presenza di un contesto sanitario ancora incerto, la prospettiva dei prossimi anni è quella di tradurre l'esperienza del lavoro agile emergenziale in una modalità di lavoro che interpreti più stabilmente la sfida delle *smart working*, come richiesto alla Pubblica Amministrazione, quale strumento di innovazione calato nelle diverse realtà e commisurato alla dimensione organizzativa e funzionale del singolo Ente.

Il modello di lavoro agile che la Camera sta vivendo, e che la normativa nazionale chiede di strutturare in modo più definitivo a partire dal prossimo anno, si fonda sulla considerazione che esso, oltre che uno strumento per agevolare la conciliazione dei tempi vita-lavoro, rappresenti un'importante leva di cambiamento che, promuovendo la collaborazione, la programmazione e la misurazione dei risultati, valorizzi le professionalità.

Oltre ai benefici in termini di impatto ambientale in ragione della riduzione degli spostamenti e di risparmio nei consumi elettrici all'interno degli uffici, si tratta di un percorso che va intrapreso con consapevolezza e responsabilità. La rivoluzione culturale e sociale che esso comporta non ha avuto il tempo di maturare adeguatamente; pertanto deve essere evitata un'applicazione standardizzata nella P.A., ma al contrario lo studio delle soluzioni e il dialogo con il sindacato devono essere ispirati anzitutto alla consapevolezza della necessità della formazione che a tutti i livelli dovrà progressivamente interessare la struttura. Gli accordi individuali a cui si deve tendere saranno improntati a criteri finalizzati a valorizzare le dimensioni personali e professionali coinvolte, in modo da raggiungere al contempo un duplice obiettivo, quello della valorizzazione delle risorse umane e quello del miglioramento sempre più sfidante delle performance dell'ente.



Il modello di lavoro agile che l'Ente adotterà dovrà basarsi sulla digitalizzazione dei processi, sulle dotazioni informatiche e sulla formazione del personale. Dovrà prevedere le soluzioni utili ad agevolare l'accesso condiviso a dati, informazioni e documenti e l'attivazione di un sistema di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di qualità dei servizi erogati e di progressiva integrazione con il sistema di misurazione e valutazione della performance.

L'**acquisizione di nuove unità di personale** avverrà nel quadro delle esigenze organizzative e gestionali dell'Ente al fine di assicurare il funzionamento degli uffici e la realizzazione dei compiti istituzionali.

La **formazione** resta lo strumento fondamentale per supportare lo sviluppo organizzativo e l'accrescimento delle competenze del personale e consentirà di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa garantendo implementando la performance della Camera, dei Servizi e di ciascun dipendente. Accanto alla formazione in presenza, le modalità di erogazione vedranno confermata l'importanza delle metodologie a distanza tramite soluzioni quali *web-learning*, *webconference*, *e-learning*.

SVILUPPARE UN APPROCCIO TRASVERSALE NELL'ORGANIZZAZIONE

Il modello organizzativo della Camera di commercio di Bergamo è strettamente correlato ai **processi di cambiamento dell'organizzazione del lavoro**, di costante **sviluppo della digitalizzazione dei servizi e dematerializzazione dei processi** interni e dell'**accrescimento delle competenze** sia esistenti che potenziali del personale.

Il disegno sarà costantemente monitorato per verificarne l'adeguatezza in termini di risorse e processi efficienti ed efficaci, tali da assicurare il corretto presidio delle funzioni camerali, la garanzia di una struttura flessibile, il contenimento dello sviluppo verticale della struttura, l'assenza di duplicazioni di funzioni, la valorizzazione di competenze e processi di riqualificazione professionale delle risorse, la migliore organizzazione dei servizi all'utenza, il governo del rapporto con il territorio attraverso l'ascolto delle esigenze degli *stakeholder*, il monitoraggio degli standard di qualità di servizio utili a rafforzare la capacità dell'ente di garantire gli standard di sistema e la qualità dei servizi erogati nel territorio.

Lo sviluppo di un approccio efficace troverà il proprio nodo centrale nella **gestione coordinata delle varie fasi del ciclo della performance**, all'interno del quale perseguire la massima **integrazione** possibile tra le

varie fasi del ciclo, con particolare attenzione alla **misurazione e alla valutazione** della performance.

Verrà oltremodo perfezionato il sistema di indicatori, per renderlo pienamente rappresentativo delle dimensioni legate a *input* (dotazione di risorse umane, finanziarie, strumentali ecc.), *output* (servizi erogati) e *outcome* (risultati interni ed esterni nel lungo periodo) delle attività e dei servizi. In tal modo saranno integrate misurazioni di tipo economico-finanziario con rilevazioni riferite alla dimensione gestionale, alla qualità effettiva e percepita dei servizi, anche in previsione di sperimentare nei prossimi anni un bilancio di sostenibilità della Camera.

GARANTIRE GLI EQUILIBRI DI BILANCIO E DI GESTIONE

I principi ai quali sarà orientata la gestione della Camera nei prossimi anni saranno quelli di **razionalizzazione della spesa e ottimizzazione delle scelte di gestione**.

L'ammontare delle risorse di cui si potrà disporre per interventi di sviluppo economico si basa sulla previsione delle principali voci di entrata con particolare riferimento alle fonti di natura pubblicistica - diritto annuale e diritti di segreteria - e sanzioni amministrative, le quali potrebbero essere corroborate da ulteriori importanti nuovi finanziamenti da Regione Lombardia nell'ambito dell'Accordo per la competitività in essere, e da eventuali altre fonti nell'ambito dei programmi europei di sostegno alla ripresa economica (Recovery Plan), oltre ad un consolidamento delle attività commerciali di natura privatistica esercitate dall'Ente.

In particolare la previsione degli incassi per il diritto annuale nei prossimi anni potrebbe subire una riduzione proporzionale all'impatto della crisi economica sulla mortalità delle imprese nell'anno in corso e/o nei successivi, nonostante l'andamento della riscossione 2020 che si attesta comunque all'80% del dovuto.

Tenuto conto delle nuove limitazioni di spesa che sono state introdotte dalla Legge di Bilancio n. 160/2019 e mantenendo ferma la necessità di assicurare nel medio-lungo periodo una situazione di equilibrio economico e finanziario, la **spesa per il personale** è prevista in sostanziale invarianza e tiene conto della continua diminuzione delle risorse umane in servizio a causa di pensionamenti e trasferimenti per mobilità, solo parzialmente compensati dalle nuove assunzioni che potranno essere effettuate. Anche le **spese di funzionamento** sono previste in sostanziale invarianza, considerata la significativa riduzione già operata negli esercizi precedenti,



attraverso l'accorta programmazione dei consumi intermedi e la selezione competitiva delle forniture.

Con riferimento alla gestione degli interventi economici, si continuerà ad operare in **sinergia e stretta collaborazione con l'Azienda Speciale** attuando un periodico monitoraggio delle attività.

La Camera, in continuità con il triennio precedente, proseguirà anche nel prossimo con le attività e gli interventi finalizzati alla realizzazione dei progetti strategici "Punto Impresa Digitale", "Formazione lavoro" e "Turismo" autorizzati dal Ministero per lo Sviluppo Economico con decreto del 12 marzo 2020, e finanziati dall'integrazione del 20% del diritto annuale.

Riguardo la gestione degli immobili, a seguito della realizzazione degli interventi di miglioramento e ammodernamento della sala Mosaico e della sala Consiglio del palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni nel prossimo futuro verranno definite le modalità di valorizzazione gli spazi al piano terra del Palazzo Contratti, legata alla realizzazione di un **Experience Center**, per come ipotizzato nella ricerca condotta da Ernst Young che ha tracciato le linee evolutive del PID mediante la realizzazione di uno spazio polifunzionale che metta a disposizione delle imprese ambienti attrezzati per corsi, seminari, esperienze di simulazione, incontri nelle discipline dedicate all'innovazione.

Proseguiranno gli interventi di **razionalizzazione del patrimonio immobiliare** anche sul fronte delle dismissioni, ambito nel quale è confermata la volontà di alienare la proprietà della porzione di fabbricato di Brembate Sopra, per la parte relativa agli uffici e alle aule, oppure di metterla a reddito mediante contratto di locazione.

L'Ente continuerà a garantire il rispetto delle normative in **materia di sicurezza e tutela dei lavoratori e dei fruitori delle strutture** anche avvalendosi di specifici percorsi di formazione rivolti al personale e a mantenere la dotazione delle strumentazioni tecnologiche e informatiche per la realizzazione delle iniziative istituzionali e promozionali facendo ricorso al lavoro agile e alla tecnologia VDI avviati sperimentalmente nel 2020. In particolare, si proseguirà l'adeguamento, sia hardware che software, delle postazioni di lavoro nel rispetto delle Linee guida dell'AGID e delle raccomandazioni di Infocamere, in qualità di titolare della infrastruttura informatica nazionale del sistema camerale.

La gestione del portafoglio delle **partecipazioni societarie detenute dall'Ente** si svolgerà avendo riguardo alla valorizzazione degli asset patrimoniali, all'efficienza della gestione, alla tutela e promozione della concorrenza e del mercato, nonché alla razionalizzazione della spesa. La



collaborazione con gli altri attori istituzionali (Comune, Provincia, Regione) proseguirà con l'obiettivo di creare risultati positivi per l'intera collettività, seguendo la logica di coordinamento e concertazione che guida l'attività dell'Ente.