



Camera di Commercio
Bergamo



RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2019

DIREZIONE E VERIFICA	SEGRETERIA GENERALE
APPROVATO	CONSIGLIO CAMERALE DELIBERA N. 9/C DEL 09.11.2018



Indice

Premessa	1
1) Lo scenario economico	4
2) Il contesto in trasformazione e le relazioni interistituzionali	12
3) La Mappa strategica 2019	19
4) Gli Obiettivi strategici	23



Premessa

Il processo di cambiamento che il sistema camerale sta vivendo da alcuni anni non è per nulla concluso.

Anzi, questo momento è considerabile come un punto di svolta importante. Da un lato il 2017 è stato il primo anno di transizione dopo l'emanazione del D.lgs. 219/2016 che, come noto, ha innovato la L. 580/1993, ed è stato l'anno che ha segnato le principali tappe indicate dal Decreto stesso, *in primis* l'adozione del "Piano di razionalizzazione" con la rideterminazione delle circoscrizioni territoriali e la riduzione a 60 del numero delle Camere di commercio, la razionalizzazione e riduzione delle aziende speciali, delle sedi delle Camere e delle Unioni regionali, la razionalizzazione organizzativa.

Dall'altro il 2018 ha segnato il maturarsi di rallentamenti nel processo di attuazione della riforma, in buona parte legati a taluni ricorsi tesi a contrastare alcuni delicati processi di accorpamento, rallentamenti che stanno determinando il rischio di un sistema camerale disarticolato, un sistema a varie velocità: Camere nate dalla riforma, Camere che volontariamente e in precedenza si sono accorpate e Camere, come quella di Bergamo, che hanno condotto con senso di responsabilità una fase di grande impegno, tra l'altro arricchita dalle sfide legate alla piena entrata in operatività dei tre progetti strategici nazionali: PID-Punto impresa digitale, EDT-Turismo e attrattività, Orientamento al lavoro e alle professioni. E ciò con le limitazioni di risorse sia economiche sia umane che le nuove norme hanno imposto.

È pertanto importante essere consapevoli del delicato momento che il sistema sta attraversando e dell'importanza che il sistema camerale tutto, e certamente la Camera di Bergamo, non abbassi lo sguardo al contingente, spesso difficile, ma guardi con convinzione al futuro con una prospettiva lunga, che consenta di intercettare le linee del cambiamento, le tendenze che rispondono di più ai bisogni delle imprese, interpretando pienamente il proprio ruolo di istituzione di democrazia economica.

È questo il ruolo forte che va esercitato e cioè quello di istituzione ove la sintesi degli interessi fa prevalere l'interesse generale del sistema economico locale, che è per definizione interesse pubblico, intermediando



- anche con il centrale apporto delle associazioni di categoria - le istanze della comunità economica, che rappresenta il “mercato”, nei confronti della dimensione “statuale”.

Come richiamato dal Presidente di Unioncamere nazionale, Carlo Sangalli, le Camere possono esprimere un nuovo modello di statualità economica in quanto per natura e vocazione sono chiamate a parlare nel mondo delle imprese e al mondo delle imprese e a promuovere nella società e nelle sedi istituzionali e legislative, anche europee, il valore dell'impresa e della sua cultura.

Il posizionamento che va quindi riaffermato è quello di un'istituzione per l'economia, che guarda come precipuo suo scopo allo sviluppo del sistema economico locale, attivando le leve di competitività utili, dall'innovazione e digitalizzazione all'internazionalizzazione, dalla semplificazione e digitalizzazione della Pubblica Amministrazione allo sviluppo sostenibile inteso come sviluppo equilibrato del territorio e delle relazioni che in esso si attivano tra le sue componenti, dalla spinta all'attrattività sia turistica sia in logica di marketing territoriale alle politiche per la valorizzazione dei giovani come volano per un territorio aperto, internazionale e attrattivo.

Per fare questo la Camera di Bergamo deve proseguire nello **sviluppo delle alleanze necessarie**, alleanze istituzionali già attive con la Regione, gli enti locali, le istituzioni della conoscenza come l'Università, con le associazioni imprenditoriali e del lavoro, con il sistema del credito.

Il 2019 vedrà infatti l'implementazione del **Patto per lo Sviluppo delle provincia di Bergamo** che, a partire dallo studio condotto da OCSE nel 2015, ha visto la sua sottoscrizione nell'aprile 2017 e un intenso lavoro di programmazione strategica per una *governance* territoriale che nel 2018 ha dato alla luce un modello e un primo importante “quadro degli impegni” condiviso da tutti gli attori.

È anche da questo Patto che prende le mosse il 2019, nella convinzione che la Camera di commercio di Bergamo debba rappresentare nel contesto locale il **oggetto istituzionale garante** della continuità degli impegni anche nei momenti ove le scadenze e gli avvicendamenti istituzionali potranno rallentare o distogliere dal percorso di condivisione.



I **progetti di governance** ivi individuati costituiscono infatti una **cornice strategica** per tutti gli attori e grazie al processo stesso che li ha fatti emergere potranno coadiuvare lo sviluppo di azioni coese: il ruolo dell'impresa e della formazione, lo sviluppo di una PA moderna, l'attivazione di cluster produttivi e dell'innovazione, lo sviluppo sostenibile di infrastrutture, aree montane e di pianura ed il ruolo attrattore di Bergamo come città metropolitana e internazionale. Essi trovano coerenza negli obiettivi e nella *mission* della Camera di commercio di Bergamo così come questa a sua volta è in grado di riconoscersi in essi.

1) Lo scenario economico

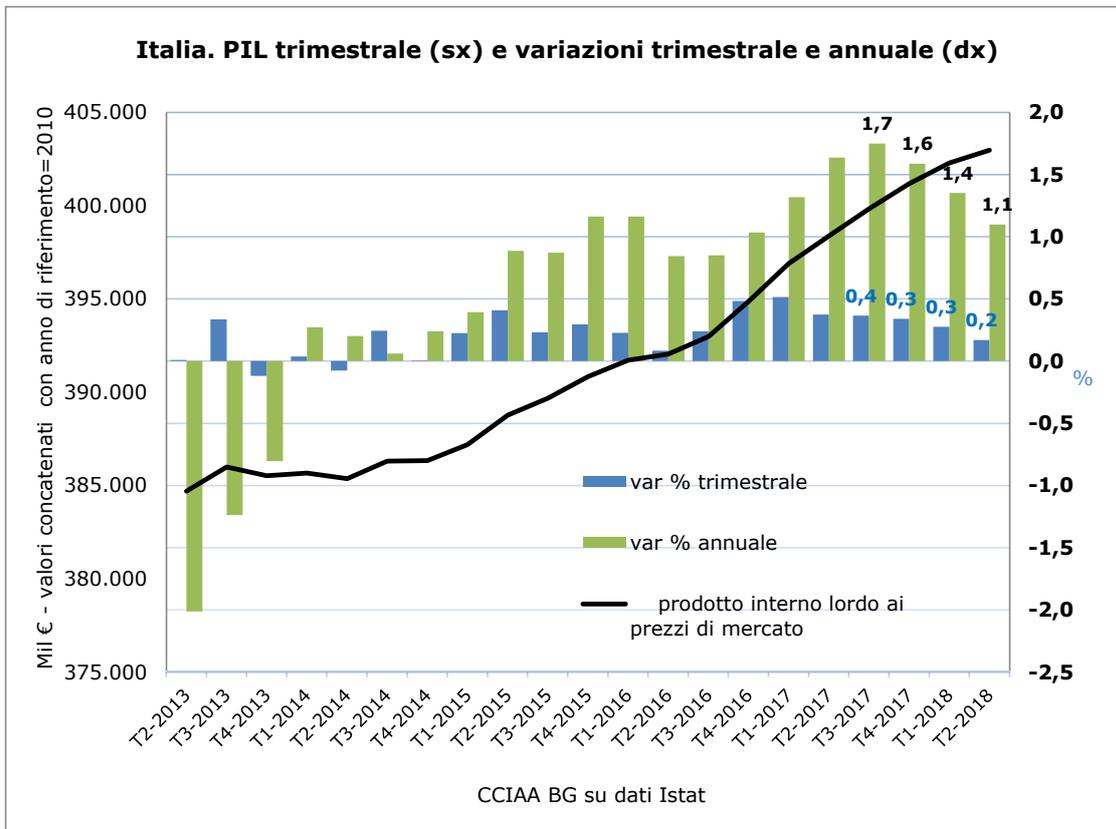
Il contesto macroeconomico globale a metà del 2018 è caratterizzato negli USA dalla combinazione tra politica fiscale espansiva, aumento dei tassi d'interesse reali e apprezzamento del dollaro; in Cina dalla transizione da una crescita trainata dall'export - messa a dura prova dalle tariffe imposte da Trump - ad una maggiormente sospinta dalla domanda interna; nell'Eurozona da un rallentamento marcato delle esportazioni e da un quadro di grande incertezza sulle prospettive della *governance* europea. Le tensioni commerciali e valutarie a livello globale acquisiscono anche le difficoltà dei paesi emergenti con alta inflazione interna e forte indebitamento con l'estero. Il commercio mondiale ha rallentato nel primo semestre del 2018 e i rischi sull'evoluzione macroeconomica nel prossimo futuro sono in aumento.

L'Italia, a metà del 2018, è in fase di decelerazione più accentuata rispetto agli altri paesi europei e ha definito, dopo le elezioni, un nuovo assetto di governo con prospettive di politica economica ancora molto incerte.

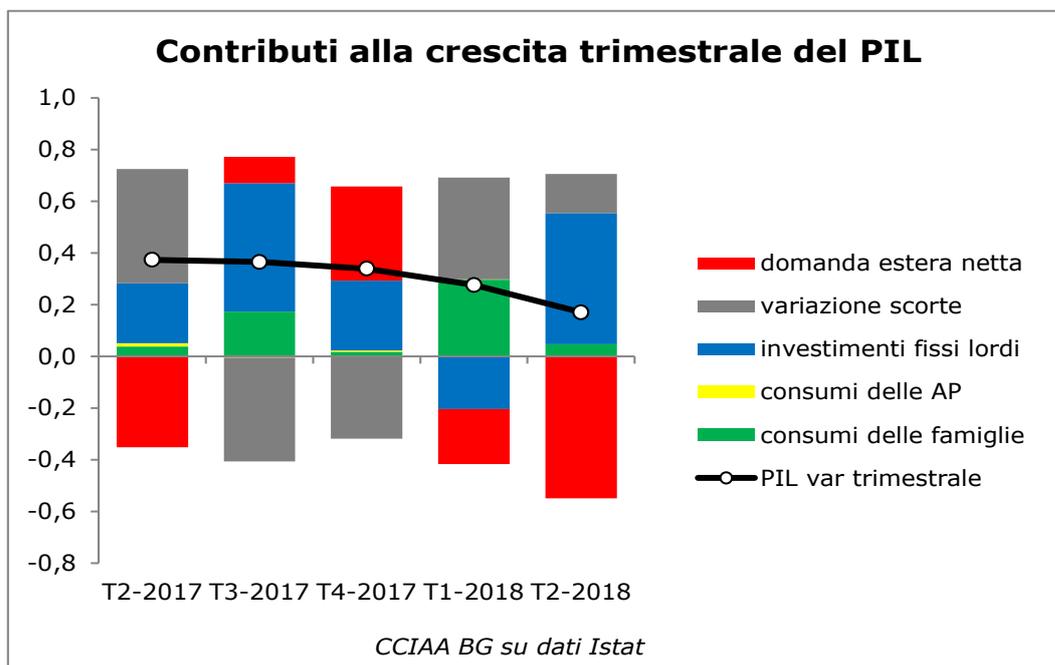
Nell'ultima revisione dei conti nazionali del 21 settembre 2018 da parte di Istat, il PIL dell'Italia a prezzi di mercato è risultato nel 2017 pari a 1.725 miliardi di euro correnti. **Il tasso di crescita in volume è stato nel 2017 del +1,6%**, dopo variazioni di +1,1% nel 2016, +0,9% nel 2015 e +0,1% nel 2014.

La crescita del PIL nel 2017 è derivata da un incremento in volume delle importazioni di beni e servizi del 5,2%; nel complesso, le risorse disponibili sono cresciute del 2,3%. Dal lato degli impieghi si registrano aumenti dell'1,1% per i consumi finali nazionali, del 4,3% per gli investimenti fissi lordi e del 5,7% per le esportazioni di beni e servizi. Nel 2017 la spesa per consumi finali delle famiglie residenti è aumentata, in volume, dell'1,5%. Gli investimenti fissi lordi segnano un aumento, in volume, del 4,3%.

Dalla dinamica, **fino ai primi due trimestri del 2018, risulta evidente la decelerazione in corso da un anno a questa parte con un rallentamento della crescita congiunturale del PIL (da 0,4% a metà del 2017 a 0,2% a metà del 2018)** così come di quella su base annua (da 1,7% a 1,1%). La variazione del PIL acquisita per il 2018 (cioè il tasso di crescita nell'ipotesi di invarianza nei restanti trimestri) è pari a +0,9%.



Scomponendo la crescita del PIL nell'ultimo trimestre la domanda nazionale al netto delle scorte, ha contribuito per 0,6 punti percentuali alla crescita, con un contributo nullo sia dei consumi delle famiglie sia della spesa delle Amministrazioni Pubbliche e un contributo positivo di 0,5 punti percentuali degli investimenti fissi lordi, trainato dalle componenti di macchine, attrezzature e mezzi di trasporto. La variazione delle scorte ha contribuito positivamente alla variazione del PIL per 0,2 punti percentuali, mentre l'apporto della domanda estera netta è risultato negativo per 0,5 punti percentuali in conseguenza di un lieve calo delle esportazioni e di un marcato recupero delle importazioni.



Nonostante il rallentamento del PIL, nel secondo trimestre 2018 è proseguita la tendenza all'aumento dell'occupazione. Il tasso di occupazione destagionalizzato è risultato pari al 58,7%, in notevole crescita sul trimestre precedente.

Le previsioni economiche delle principali istituzioni internazionali e centri di ricerca per l'Italia sono in corso di aggiornamento. Attualmente, sono disponibili quelle di **Prometeia (fine settembre) che prevede una crescita del PIL del +1% per il 2018**, del +0,9% nel 2019 e del +1% nel 2020. L'edizione di settembre di Consensus Economics riporta una previsione media per la crescita del PIL reale dell'Italia pari a 1,2 % nel 2018 e 1,1 % nel 2019.

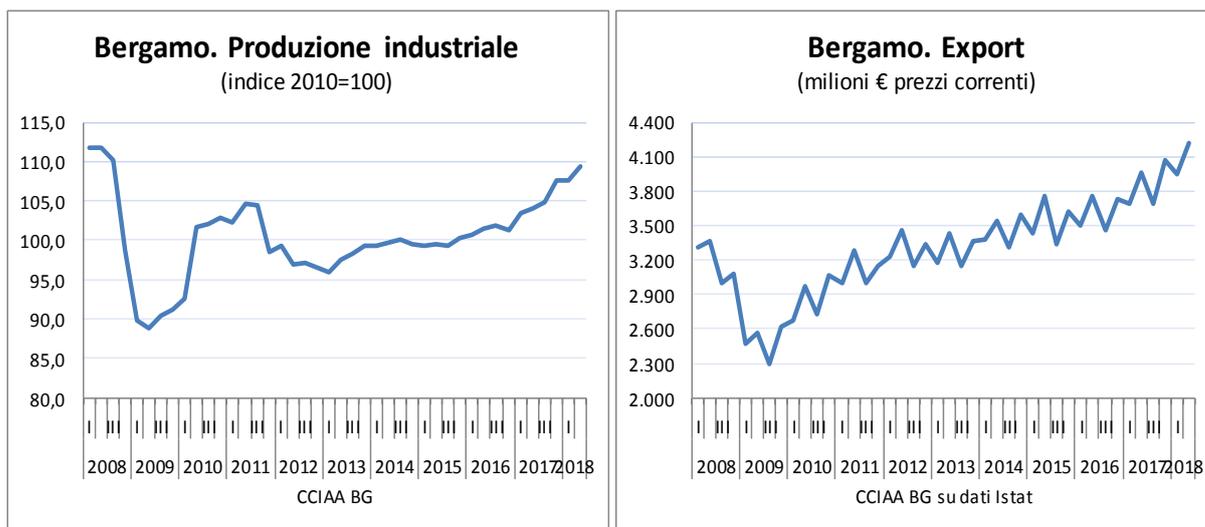
La nota integrativa al documento di economia e finanza del Governo, diffusa il 4 ottobre scorso, prevede una crescita del PIL a +1,2% nel 2018 e obiettivi programmati al +1,5% nel 2019 e al +1,6% nel 2020, con un indebitamento netto che dal -1,8 sul PIL nel 2018 è previsto aumentare al 2,4 nel 2019 per poi ridiscendere al -2,1 e al -1,8 negli anni successivi.

Il quadro provinciale

A metà del 2018 è ancora in **fase di ripresa la produzione industriale a Bergamo con una variazione positiva sul trimestre (+1,5%) e su base annua (+5%)**. Anche **l'artigianato manifatturiero è in fase ascendente** e qualche segnale positivo proviene

dall'edilizia. La dinamica delle vendite nel **commercio al dettaglio è debole**, più vivace il volume d'affari nei servizi.

Le **esportazioni di Bergamo nel primo semestre** dell'anno hanno raggiunto in valore 8.169 milioni di euro, con un **incremento del +6,6% rispetto allo stesso periodo del 2017**, contro variazioni corrispondenti del +3,7% in Italia e del +6,1% in Lombardia.



Prosegue la selezione della struttura imprenditoriale della provincia, con la **crescita costante delle società di capitale** ed una altrettanto **costante riduzione delle società di persona e delle imprese individuali**.

Nel decennio successivo alla crisi internazionale deflagrata nel settembre 2008, le imprese attive (al netto dello stock alimentato dal numero crescente di posizioni inattive, con procedura concorsuale o in fase di scioglimento) sono diminuite di 777 posizioni a sintesi di un aumento di 5.176 società di capitale e 310 altre forme giuridiche e di una riduzione di 2.159 società di persone e 1.874 imprese individuali.

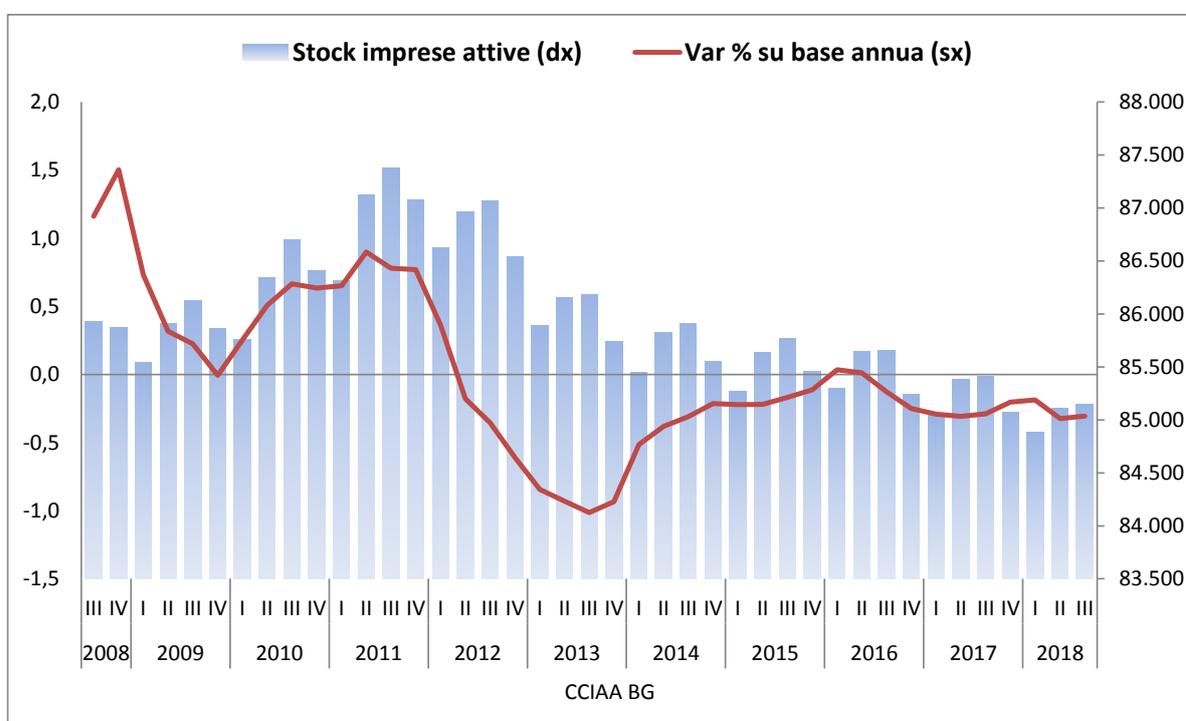
VARIAZIONE ASSOLUTA DELLE IMPRESE REGISTRATE A BERGAMO TRA 30/9/2008 E 30/9/2018

	Attive	Sospese/inattive	Con procedura concorsuale/in liquidazione	TOTALE REGistrate
SOCIETA' DI CAPITALE	3.968	534	674	5.176
SOCIETA' DI PERSONE	-2.143	93	-109	-2.159
IMPRESE INDIVIDUALI	-2.859	1.009	-24	-1.874
ALTRE FORME	257	-29	82	310
TOTALE	-777	1.607	623	1.453

Oltre al travaso tra le forme giuridiche, si può notare una **lenta crescita dei contratti di rete che all'inizio di settembre 2018 coinvolgono a Bergamo 368 imprese** su un totale di 3.277 in Lombardia e oltre 30mila in Italia.

Bergamo conta anche, al secondo trimestre 2018, **168 start-up innovative** (sono 2.368 in Lombardia e 9.647 a livello nazionale) e **19 PMI innovative** (sulle 238 lombarde e le complessive 877 in Italia).

La riduzione tendenziale dello stock complessivo delle imprese operative, dopo la caduta verificatasi nel 2012 e 2013, si è fatta meno intensa nel corso degli anni successivi ma il tasso di variazione è ancora negativo dalla metà del 2016 e tale resterà nel 2018.



Al **1° ottobre 2018 risultano registrate in provincia di Bergamo 95.385 imprese**, di cui 85.152 operative. Le oltre 65mila imprese con personale impiegano complessivamente, anche in filiali localizzate fuori dal territorio provinciale, oltre 383mila addetti, uno stock di occupati in mercato aumento sul 2016 e 2017. Le **imprese artigiane sono 30.703**, in calo di oltre un punto percentuale sullo stesso periodo del 2017.

Per quanto riguarda le caratteristiche di genere, età e nazionalità delle posizioni attive, a metà 2018, si contano **7.541 imprese giovanili** (in calo del -4,3% su base annua) pari

a una quota dell' 8,9% sul totale, **16.970 imprese femminili** (+0,2% sullo stesso periodo del 2017) pari ad una quota del 19,9% sul totale e **8.934 imprese di nazionalità straniera** (+2,5% su base annua) con una quota pari al 10,5% sul totale delle imprese.

BERGAMO - Imprese al 1 ottobre 2018

Sezioni ateco 2007	Imprese registrate	di cui artigiane (Infocamere)	Imprese attive	Imp. attive con addetti (Infocamere-INPS II-2018)	Addetti totali
A Agricoltura, silvicoltura pesca	4.984	152	4.943	2.730	6.431
B Estrazione di minerali da cave e miniere	60	10	48	37	300
C Attività manifatturiere	11.996	6.948	10.931	9.630	129.140
D Fornitura di energia elettrica, gas	173	1	160	48	402
E Fornitura di acqua; reti fognarie	222	75	204	167	2.916
F Costruzioni	19.292	13.720	17.723	14.491	40.708
G Commercio ingrosso e dettaglio; riparaz	20.959	1.558	19.618	16.950	59.183
H Trasporto e magazzinaggio	2.373	1.315	2.167	1.845	19.292
I Attività dei servizi alloggio e ristorazione	6.688	809	5.845	5.053	25.581
J Servizi di informazione e comunicazione	2.134	341	2.012	1.394	5.995
K Attività finanziarie e assicurative	2.353	3	2.283	1.782	25.636
L Attivita' immobiliari	6.756	9	6.163	1.638	2.670
M Attività professionali, scientifiche e tecni	3.910	576	3.667	2.358	8.645
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi a in	3.042	1.246	2.846	2.247	19.130
P Istruzione	439	49	418	318	4.112
Q Sanita' e assistenza sociale	638	5	605	466	19.936
R Attività artistiche, sportive, intrattenime	1.169	141	1.059	576	3.129
S Altre attività di servizi	4.554	3.743	4.420	4.044	9.803
NC Imprese non classificate	3.643	2	40	22	754
TOTALE	95.385	30.703	85.152	65.796	383.763

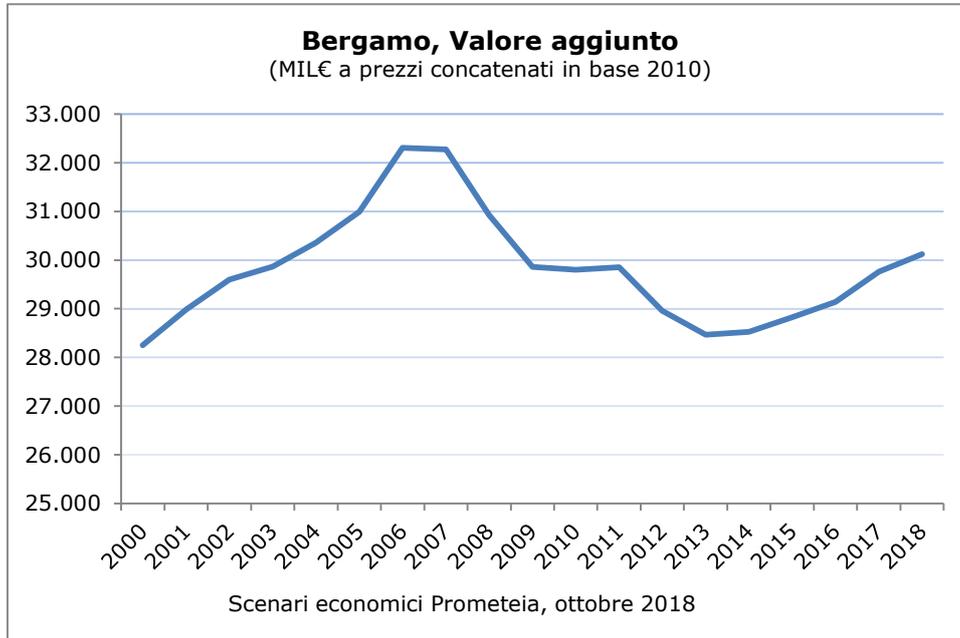
Nella media dell'anno 2017 il **tasso di occupazione dei residenti in provincia di Bergamo è stato del 65,3% nella popolazione dai 15 ai 64 anni**, un livello superiore a quello del 2008. Il **tasso di disoccupazione**, dopo aver raggiunto il 7,4% della forza lavoro nel 2013/2014 è **sceso al 5,8% nel 2015, al 5,3% nel 2016 e al 4,2% nel 2017.**

Nel 2018, secondo dati provvisori, il tasso di occupazione medio nei primi due trimestri dell'anno è leggermente diminuito sul corrispondente periodo dell'anno precedente **mentre il tasso di disoccupazione è cresciuto al 6%**. Il saldo tra avviamenti e cessazioni di rapporti di lavoro in provincia a metà 2018 si è notevolmente ridotto rispetto allo stesso periodo del 2017.

Il valore aggiunto e le stime per i prossimi anni

Le stime territoriali di Prometeia (di ottobre 2018) evidenziano che il valore aggiunto generato in provincia di Bergamo, dopo una prolungata caduta soprattutto in valori

pro-capite, è tornato a crescere a ritmi superiori all'1% a partire dal 2016 fino a +2,1 nel 2017. Per il 2018 si prevede un risultato ancora positivo del +1,2%.



Bergamo. Valore aggiunto per macrosettori e valore aggiunto pro capite

MIL € a prezzi concatenati in base 2010

(Prometeia, Scenari economici provinciali, ottobre 2018)

	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi	TOTALE	var %	V.a./pop (€)	var %
2001	244	9.239	2.599	16.899	28.981	2,6	29.772	1,9
2002	236	9.451	2.760	17.148	29.596	2,1	30.105	1,1
2003	225	9.493	2.741	17.406	29.865	0,9	29.897	-0,7
2004	249	9.999	2.902	17.209	30.359	1,7	29.866	-0,1
2005	242	10.239	3.051	17.462	30.994	2,1	30.174	1,0
2006	251	10.586	2.981	18.490	32.307	4,2	31.167	3,3
2007	233	10.638	3.038	18.363	32.272	-0,1	30.742	-1,4
2008	270	9.937	2.819	17.900	30.926	-4,2	29.053	-5,5
2009	265	8.872	2.596	18.129	29.862	-3,4	27.827	-4,2
2010	268	9.249	2.525	17.759	29.801	-0,2	27.528	-1,1
2011	260	9.464	2.442	17.686	29.852	0,2	27.466	-0,2
2012	272	9.120	2.200	17.362	28.954	-3,0	26.465	-3,6
2013	261	9.175	2.099	16.936	28.470	-1,7	25.708	-2,9
2014	261	9.329	1.968	16.967	28.526	0,2	25.726	0,1
2015	266	9.512	1.919	17.128	28.825	1,0	26.008	1,1
2016	281	9.660	2.026	17.174	29.141	1,1	26.254	0,9
2017	275	9.948	2.047	17.490	29.761	2,1	26.786	2,0
2018	280	10.092	2.079	17.674	30.124	1,2	27.025	0,9

Il confronto tra i tassi di variazione medi annui di Bergamo, Lombardia e Italia registra nel quinquennio 2012-2016 per Bergamo una caduta del prodotto (-0,5), più marcata rispetto alle medie regionale e nazionale e una perdita di occupazione del -0,3% annuo in termini di effettive unità di lavoro.

Nel quinquennio successivo 2017-2021, la dinamica del prodotto (+1,4% medio annuo) e delle unità di lavoro (+0,7%) risulterebbe vicina alla media regionale e superiore a quella nazionale, con una crescita della produttività media, in termini di valore aggiunto per occupato da 65,3mila euro a 67,6mila euro per occupato. Il reddito disponibile, a valori correnti, aumenterebbe a un tasso medio del 2,6% pari a quello della Lombardia e di poco superiore a quello medio nazionale.

Il contributo delle esportazioni si conferma rilevante: il rapporto tra valore dell'export e valore aggiunto salirebbe per Bergamo nello scenario di previsione fino al 49,5%, con un tasso di crescita annuo dell'export in valore (+2,3%) inferiore a quello medio di Lombardia e Italia.

Scenari al 2021 (Prometeia, ottobre 2018)

(tassi di variazione medi annui 2012-2016 e 2017-2021 su valori a prezzi concatenati 2010, se non altrimenti indicato)

	BERGAMO		LOMBARDIA		ITALIA	
	12-16	17-21	12-16	17-21	12-16	17-21
Esportazioni	3,0	2,3	1,4	3,6	2,0	3,1
Importazioni	1,1	4,4	-0,1	5,3	0,1	3,7
Valore aggiunto	-0,5	1,4	-0,2	1,4	-0,3	1,1
Occupazione (unità totali di lavoro)	-0,2	0,7	-0,1	0,8	-0,3	0,6
Reddito disponibile a valori correnti	0,2	2,6	0,4	2,6	0,2	2,4
Esportazioni/valore aggiunto (% a fine periodo)	47,5	49,5	34,7	38,6	27,6	30,5
Importazioni/valore aggiunto (% a fine periodo)	28,7	33,1	37,5	45,3	24,8	28,0
Valore aggiunto per occupato (*)	65,3	67,6	71,0	73,2	60,0	61,8
Valore aggiunto per abitante (*)	26,3	27,8	30,9	32,7	23,5	24,9
Tasso di occupazione (% a fine periodo)	42,7	43,8	43,5	44,9	37,7	39,2
Tasso di disoccupazione (% a fine periodo)	5,3	3,4	7,4	4,7	11,7	9,9
Tasso di attività (% a fine periodo)	45,0	45,3	47,0	47,2	42,7	43,5

(*) valori pro-capite a fine periodo (migliaia di euro)

Al termine dello scenario di previsione, nel 2021 il valore aggiunto pro-capite reale si porterebbe a 27.800 euro per abitante contro i 24.900 euro della media nazionale e i 32.700 euro della Lombardia e il tasso di disoccupazione al 3,4% risulterebbe inferiore al tasso medio regionale (4,7) e nazionale (9,9).

2) Il contesto in trasformazione e le relazioni interistituzionali

Come è stato descritto, a metà del 2018 il quadro economico nazionale si trova in fase di decelerazione più accentuata rispetto agli altri paesi europei in presenza di politiche economiche ancora incerte. Il quadro provinciale si caratterizza per una ripresa per ciò che concerne la produzione industriale (variazione positiva sul trimestre +1,5% e su base annua +5%), l'artigianato manifatturiero, in parte l'edilizia ed i servizi. Le **esportazioni nel primo semestre** dell'anno hanno registrato **un incremento del +6,6% rispetto allo stesso periodo del 2017**, contro variazioni corrispondenti del +3,7% in Italia e del +6,1% in Lombardia.

Le Camere di commercio stanno affrontando un momento di trasformazione. In particolare la Camera di commercio di Bergamo vive pienamente questa fase in quanto Camera di grande importanza nella regione Lombardia, protagonista da tempo di progettualità di spicco, attiva su un territorio ricco di eccellenze economiche, produttive, della ricerca.

Attuare la riforma significa essere in grado di dare risposte sempre più puntuali e innovative in termini di **servizi e sostegno alle imprese**, oltre a operare costantemente in **alleanza con tutti i soggetti locali, istituzionali ed associativi**, con i quali è necessario sempre più rinnovare un patto capace di attivare tutto il potenziale di cui questo territorio è dotato.

Questo è il campo d'azione della Camera di commercio di Bergamo insieme alla sua Azienda speciale, Bergamo Sviluppo, sempre più integrata nelle politiche camerali.

La Camera di Bergamo continuerà quindi a porsi in relazione alle istituzioni locali con rinnovato impegno al fine di assicurare strumenti, progetti, soluzioni funzionali al territorio. Il rapporto con **Regione Lombardia** sarà sempre più strategico e determinante per garantire risorse e servizi in cofinanziamento il più adeguati possibile alle esigenze della competitività delle imprese. L'esperienza dell'“Accordo per la competitività” estremamente positiva, pur con le limitate risorse disponibili, continuerà a portare i suoi benefici sul territorio bergamasco.

Altresì centrale continuerà ad essere il rapporto con il **Comune capoluogo** con il quale la Camera ha condiviso e proseguirà nel condividere iniziative e politiche congiunte. Anche **l'Amministrazione provinciale** resta un partner importante, ancor più a seguito delle confermate competenze istituzionali, nonostante un quadro normativo non definitivo delle autonomie locali. **L'Università di Bergamo**, che gioca un ruolo fondamentale nell'economia della conoscenza territoriale, si conferma partner

strategico per la Camera di Commercio di Bergamo in quanto molte sono le interessenze e le occasioni per condividere iniziative. 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 ulteriore centralità. Andrà di conseguenza costantemente curato il confronto con le rappresentanze degli imprenditori e sindacali 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 da tempo lo riguardano, vuole continuare ad assicurare una presenza di carattere istituzionale in molti ambiti e in molte scelte strategiche locali.

Tutti questi attori hanno condiviso alla fine del 2017 un documento di **governance e di pianificazione di macroazioni strategiche** in capo al **Tavolo per lo sviluppo e la competitività della provincia di Bergamo**. Nel corso del 2018 si sono meglio definite alcune delle azioni da avviare prioritariamente e nel 2019 proseguirà il percorso di concretizzazione delle linee progettuali così come previsto nell'accordo triennale il cui arco temporale si estende fino alla primavera del 2020.

Nel 2019 sarà compito dell'Ente **allargare e approfondire le progettualità** del Patto per lo sviluppo, assicurandone il coordinamento e la continuità istituzionale e una più efficace finalizzazione delle risorse - umane, organizzative e finanziarie - che tutte le organizzazioni ad esso aderenti dovranno mettere a disposizione. Come richiamato nella Premessa, è anche da qui che prende le mosse il lavoro della Cabina di regia e del Comitato di progetto per il 2019, nella convinzione che la Camera di commercio di Bergamo debba rappresentare il soggetto istituzionale **garante della continuità degli impegni** anche nei momenti ove le scadenze e gli avvicendamenti istituzionali potrebbero rallentare o distogliere dal percorso di condivisione. I progetti di **governance** ivi individuati costituiscono infatti una cornice strategica per tutti gli attori e, grazie al processo stesso che li ha fatti emergere, potranno coadiuvare lo sviluppo di azioni coese.

Non va trascurato di certo il confronto continuo con il Sistema camerale lombardo e nazionale. I processi decisionali in elaborazione 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.

Strategico continua a essere il ruolo dell'Ente che, per intervenire a sostegno dell'economia provinciale e dello sviluppo del territorio, agisce anche attraverso la **partecipazione in società**. Di particolare importanza è infatti la presenza della Camera di commercio in Tecnodal, in Bergamo Fiera Nuova e in Turismo Bergamo per quanto riguarda la promozione di politiche di sviluppo dell'innovazione, dell'attrattività turistica e culturale, della competitività del territorio.

Riguardo al quadro normativo, a incidere sul sistema delle Camere di commercio è stato, come noto, il **Decreto 90/2014** che, all'art. 28, ha sancito che l'importo del diritto annuale a carico delle imprese, come determinato per l'anno 2014, è ridotto, per l'anno 2015, del 35%, per l'anno 2016, del 40% e, a decorrere dall'anno 2017, del 50% e inoltre la attesa ridefinizione, in capo al Ministero dello Sviluppo Economico, di tariffe e diritti sulla base dei costi standard, con relativa attuazione senza nuovi e maggiori oneri a carico della finanza pubblica. In tal modo è venuta meno una cospicua parte delle entrate.

Successivamente il **D.Lgs. 219/2016**, recante attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n.124, ha attribuito alle Camere di commercio nuove funzioni strategiche in tema di digitalizzazione, orientamento e formazione, valorizzazione del turismo e del patrimonio culturale. Con il **Decreto 22 maggio 2017** il MiSE ha autorizzato l'incremento del 20% del diritto annuale per il triennio 2017-2019 attraverso il quale finanziare i progetti "Punto Impresa Digitale", "Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni", "Turismo e attrattività".

Dopo la presentazione da parte di Unioncamere del Piano di razionalizzazione del sistema camerale nel giugno dello scorso anno, il Ministero ha formalizzato il **Decreto 8 agosto 2017** che, recependo in gran parte le indicazioni contenute nel Piano, ha rideterminato le circoscrizioni territoriali, istituito le nuove Camere di commercio, razionalizzato le sedi, le Aziende speciali e l'organizzazione delle Camere di commercio.

La riforma del sistema camerale ha subito sul finire dell'anno 2017 una battuta d'arresto a seguito della sentenza n. 261/2017 con la quale la Corte Costituzionale ha deliberato la parziale incostituzionalità del Decreto 8 agosto 2017, sostituito dal **Decreto 16 febbraio 2018**, che sostanzialmente ne ha confermato i contenuti, ridefinendo il nuovo assetto territoriale delle Camere di commercio che mira a rispondere con più efficienza alle nuove funzioni innovative loro assegnate, per sostenere la crescita dei territori che esse rappresentano. Il traguardo previsto è di arrivare a 60 Camere, rispetto alle originarie 105.

Si attende ora il Decreto del MiSE che, su proposta di Unioncamere, ridetermini i servizi che le Camere devono fornire sull'intero territorio nazionale relativi alle funzioni economiche e amministrative e dia anche indicazioni sugli ambiti prioritari di intervento relativi alle attività promozionali.

Il contesto normativo di riferimento, di cui segue una sintesi, rimane pertanto condizionato da molteplici interventi che hanno riflessi sull'autonomia di spesa ed organizzativa dell'Ente.

<p>Legge 28 dicembre 1993, n. 580</p>	<p>Modificata dal Decreto Legislativo 25.11.2016, n. 219 "Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura".</p>
<p>Decreto legge 24 gennaio 2015, n. 3</p>	<p>L'art. 4 c. 10 bis ha reso possibile costituire una start-up innovativa senza l'intervento del notaio. A partire dal luglio 2016 gli atti costitutivi e gli statuti delle start-up innovative in forma di società a responsabilità limitata possono essere redatti e sottoscritti con firma digitale, attraverso la piattaforma "startup.registroimprese.it". L'atto viene poi trasmesso tramite una pratica di comunicazione unica al Registro imprese.</p>
<p>Legge 13 luglio 2015, n. 107</p>	<p>C.d. legge "Buona Scuola", che tra le innovazioni più significative ha introdotto l'alternanza scuola-lavoro, obbligatoria per tutti gli studenti dell'ultimo triennio delle scuole superiori, in linea con il principio della scuola aperta che dovrebbe diventare la più efficace politica strutturale a favore della crescita e della formazione di nuove competenze, contro la disoccupazione e il disallineamento tra domanda e offerta nel mercato del lavoro.</p>
<p>Linee guida ANAC n. 7 di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50 e s.m.i.</p>	<p>Il documento disciplina i requisiti per poter essere inseriti all'interno dell'elenco delle società <i>in house</i>, che vanno dalla specificazione dell'oggetto sociale, al settore di attività, alla presenza di rappresentanti negli organi di governo dell'organismo.</p>
<p>Regolamento UE n. 679 del 27 aprile 2016</p>	<p>Entrata in vigore il 25.5.2018, la nuova disciplina in materia di Protezione dei dati (Privacy) contenuta nello specifico Regolamento UE prevede che ogni trattamento di dati debba rispettare i fondamenti di liceità, correttezza e trasparenza disciplina e dà particolare importanza l'Informativa all'interessato ed il consenso dello stesso. La normativa è improntata sulla "responsabilizzazione" del Titolare e del Responsabile del trattamento dei dati, introduce la nuova figura del Responsabile della protezione dei dati (RPD /DPO). Le disposizioni del Codice in materia di protezione dei dati personali (D. Lgs. 196/2003) sono state modificate dal D.Lgs. 101/2018.</p>
<p>Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97</p>	<p>Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124. Ha previsto l'accessibilità totale, intesa come strumento non soltanto di tutela dei diritti fondamentali dei cittadini, ma anche di controllo delle attività delle amministrazioni e del corretto utilizzo delle risorse pubbliche.</p>



Decreto legislativo 20 giugno 2016, n. 116	Ha modificato l'art. 55-quater del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 in attuazione della legge 124/2015 in tema di licenziamento disciplinare per assenteismo nella PA, prevedendo maggiori responsabilità per i dirigenti, tempi del procedimento disciplinare più celeri e la possibilità di condannare il dipendente al risarcimento del danno all'immagine della PA.
Decreto legislativo 30 giugno 2016, n. 126	Attuazione della delega in materia di segnalazione certificata di inizio attività (SCIA), a norma dell'articolo 5 della legge 7 agosto 2015, n. 124. Prevede che la PA destinataria delle istanze e richieste pubblici sul proprio sito istituzionale il modulo e che esista un unico ufficio a cui rivolgersi, che avrà il compito di interagire con tutti gli altri uffici e/o amministrazioni interessate.
Decreto legislativo 23 settembre 2016, n. 175	Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica: attuativo dell'art. 18 della legge delega n. 124/2015, rappresenta la nuova disciplina in materia di partecipazioni societarie di amministrazioni ed enti pubblici. Ha prescritto una revisione straordinaria obbligatoria delle partecipazioni in società direttamente e indirettamente detenute alla data del 23.9.2016, che, per quanto riguarda le CCIAA, ne verifichi in primo luogo la coerenza con le nuove funzioni attribuite dalla legge 580/1993, come modificata dal D.Lgs. 25.11.2016, n. 219.
Decreto 21 aprile 2017, n. 93	Controlli e vigilanza sugli strumenti di misura che ha disposto la codifica ed integrazione della normativa vigente in materia di strumenti di misura nell'ottica di semplificare, rendere omogeneo ed innovare il complesso quadro normativo di settore con ridefinizione delle competenze in materia di controlli confermando in capo alle Camere di commercio fondamentali compiti di controllo e di vigilanza del mercato, ma escludendo la possibilità di svolgere la verifica periodica.
Decreto legge 24 aprile 2017, n. 50	Convertito con modificazioni dalla legge 21 luglio 2017, n. 96, comprende: Disposizioni per il contrasto all'evasione fiscale – split payment estensione della disciplina di cui all'art. 17 ter del DP.R. 633/1972 a tutte le amministrazioni pubbliche inserite nel conto consolidato Istat e applicazione anche ai compensi dei professionisti Disposizioni in materia di rilascio del certificato di regolarità fiscale e di erogazione dei rimborsi Reclamo mediazione: estensione dell'ambito operativo dell'istituto nel contenzioso tributario elevato a 50 mila euro, al di sotto del quale è obbligatorio esperire il tentativo di reclamo e mediazione prima di ricorrere alle commissioni tributarie (dal 1.1.2018 e anche per il diritto annuale – nota Mise del 13.7.2016) Stabilizzazione della mediazione obbligatoria che diventa un istituto permanente del nostro ordinamento: mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali.
Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 90	Attuazione della direttiva (UE) 2015/849 relativa alla prevenzione dell'uso del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo e recante modifica delle direttive 2005/60/CE e 2006/70/CE e attuazione del regolamento (UE) n. 2015/847 riguardante i dati informativi che accompagnano i trasferimenti di fondi e che abroga il regolamento (CE) n. 1781/2006. (17G00104).



Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74	Ha modificato il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione della legge 124/2015, introducendo meccanismi di riconoscimento del merito e della premialità, norme per la razionalizzazione e integrazione dei sistemi di valutazione, la riduzione degli adempimenti in materia di programmazione e di coordinamento della disciplina in materia di valutazione e controlli interni.
Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75	Ha modificato il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 in attuazione della legge 124/2015, in tema di sistema di reclutamento del personale, responsabilità disciplinare, modalità di svolgimento dei concorsi, disciplina del lavoro flessibile, integrazione nel lavoro delle persone con disabilità, competenze in tema di accertamento medico legale in caso di assenze per malattia, razionalizzazione dei sistemi di valutazione dei dipendenti.
Decreto Ministero dell'Economia e delle Finanze 26 maggio 2017	Publicato in G.U. l'11.7.2017, ha stabilito come gli utili percepiti dagli enti non commerciali risultino tassati interamente senza usufruire più, come in passato, di alcuna esclusione.
Decreto Ministero dello Sviluppo Economico 31 maggio 2017, n. 115	Rappresenta il Regolamento per la disciplina del funzionamento del Registro nazionale degli aiuti di stato e modifica l'iter amministrativo dei provvedimenti di concessione di contributi. Prima di emettere un atto di concessione occorre consultare il registro aiuti comunicando i dati dei potenziali beneficiari. La trasmissione delle informazioni al Registro e l'adempimento degli obblighi di interrogazione dello stesso da parte dei soggetti pubblici e privati che concedono o gestiscono aiuti costituiranno condizione legale di efficacia dei provvedimenti di concessione ed erogazione delle misure di aiuto.
Decreto legge 16 ottobre 2017, n. 148	Il decreto c.d. "Collegato alla Finanziaria 2018", contiene una serie di "disposizioni urgenti in materia finanziaria", in particolare prevede: - l'estensione della definizione agevolata ai ruoli affidati all'Agente della riscossione dall'1.1 al 30.9.2017; - la possibilità di accedere alla definizione agevolata dei ruoli affidati all'Agente della riscossione dal 2000 al 2016 per i soggetti esclusi a causa del mancato versamento delle rate in scadenza nel periodo 1.10 – 31.12.2016; - l'estensione dello split payment, dall'1.1.2018, ad altre categorie di soggetti.
Legge 27 dicembre 2017, n. 107	Principali novità in materia fiscale e di agevolazioni: Estensione della fatturazione elettronica - Nuovi termini di presentazione e trasmissione telematica di Dichiarazioni fiscali e Certificazioni Uniche - Obbligo di verifica presso l'Agenzia delle Entrate-Riscossione sui beneficiari di pagamenti di importo superiore ai 5.000,00 € - Incremento delle soglie per l'accesso al Bonus "80,00 euro al mese" - Rideterminazione delle aliquote IVA dal 2019. Principali novità in materia di lavoro e previdenza: Incentivi per l'occupazione giovanile stabile - Assunzioni/ trasformazioni a tempo indeterminato - Proroga della CIGS per riorganizzazione o crisi aziendale - APE e pensionamento anticipato per lavoratori precoci - Pagamento degli stipendi con strumenti tracciabili.
Decreto Ministero dello Sviluppo Economico 16 febbraio 2018	Con il decreto, che ne ha ridefinito le circoscrizioni territoriali, ha preso nuovamente avvio la riforma delle Camere di commercio dopo lo stop imposto dalla sentenza della Corte Costituzionale del dicembre 2017. Il traguardo previsto è di arrivare a 60 Camere di commercio, rispetto alle originarie 105



<p>Aggiornamento Linee guida ANAC n. 4 di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50 e s.m.i.</p>	<p>Il documento disciplina le procedure per l'affidamento di contratti pubblici di importo inferiore alla soglia comunitaria, indagini di mercato, formazione e gestione di elenchi di operatori economici, chiarendo le modalità di applicazione del principio di rotazione degli affidamenti e degli inviti e dando indicazioni sui criteri di selezione del contraente.</p>
<p>Decreto 12 luglio 2018, n. 87</p>	<p>Il decreto c.d. "Dignità" contiene una serie di disposizioni, tra cui una stretta sui contratti a termine, la previsione di una nuova maxi-indennità di 36 mesi per i licenziamenti e di una maxi-indennità a carico delle imprese che delocalizzano in Paesi extra-UE, la ridefinizione del redditometro, l'abolizione dello <i>split payment</i> per i professionisti.</p>
<p>Decreto concretezza</p>	<p>Il decreto c.d. "Concretezza" contiene la previsione del "Piano triennale delle azioni concrete per l'efficienza delle pubbliche amministrazioni", l'istituzione di una <i>black list</i> in caso di mancata adozione delle misure, iniziative per contrastare l'assenteismo dei dipendenti pubblici, misure per garantire assunzioni mirate e accelerare il ricambio generazionale nelle PA.</p>

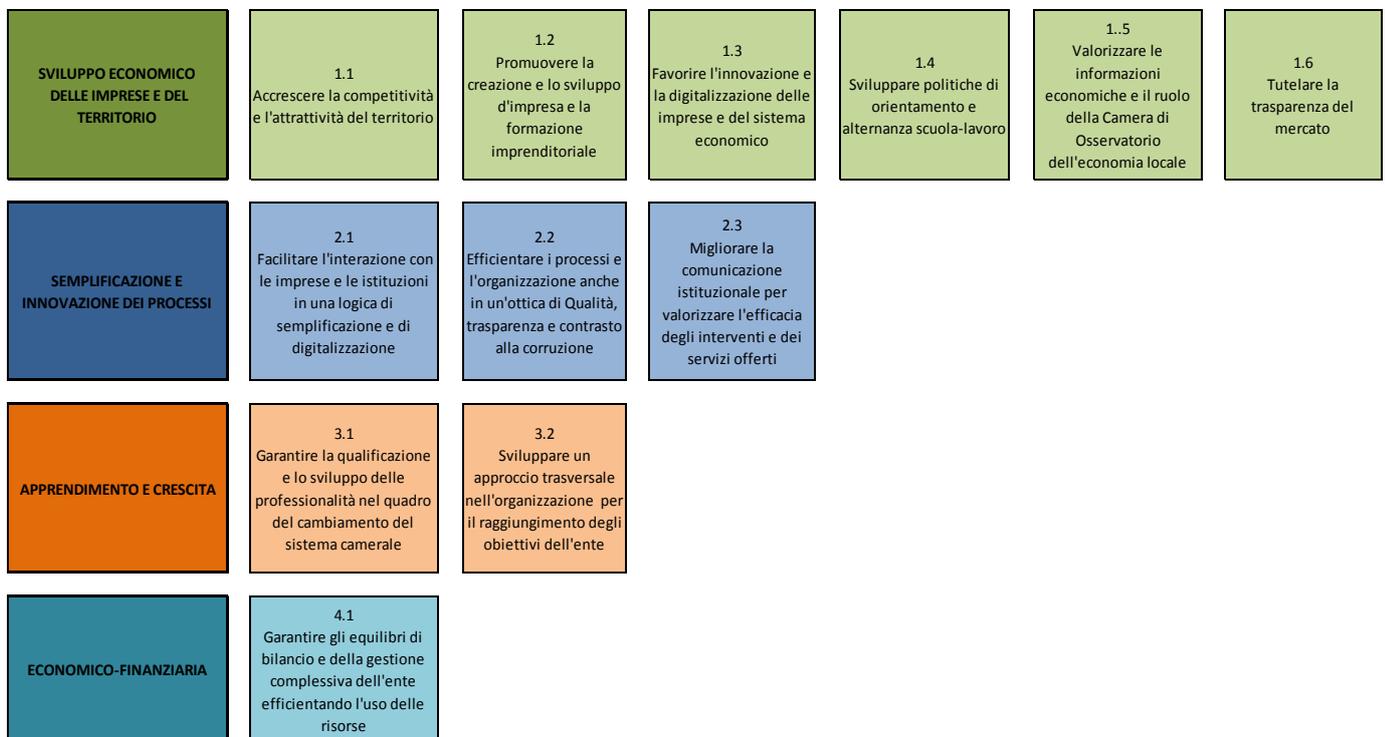
3) La Mappa strategica 2019

La Mappa Strategica, che riporta in modo schematico gli obiettivi e le prospettive dell'Ente, appare adeguata e aggiornata anche alle nuove priorità emerse a seguito della Riforma del sistema camerale.

Gli obiettivi strategici rispondono a due ideali macro linee di riferimento che, nella sostanza, corrispondono a **riorientare il ruolo della Camera alla luce dello scenario di riordino del sistema camerale** e della ridefinizione del perimetro delle attività e ad **accompagnare le imprese e il territorio nello sviluppo della competitività**.

Come constatabile, gli **obiettivi strategici 2019**, in linea con quelli indicati dal Consiglio in occasione della pianificazione pluriennale sono 12 divisi in **4 prospettive**, tali da poter "leggere" la Camera da tutti i punti di vista:

Sviluppo economico delle imprese e del territorio
Semplificazione e innovazione dei processi
Apprendimento e crescita
Economico-finanziaria



Con l'utilizzo della metodologia della *balanced scorecard* sarà possibile, in sede di Piano della Performance nel gennaio prossimo, declinare indicatori e attività operative per ciascuno dei 12 obiettivi strategici in modo da monitorare l'andamento e il raggiungimento dei risultati previsti.

Il costante dialogo con gli *stakeholder*, avviato da tempo anche grazie al coordinamento e partecipazione attiva al Tavolo per lo sviluppo, ha consentito per la programmazione 2019 di affinare e finalizzare ulteriormente le attività della Camera integrandole e mettendole a fattor comune con un quadro ben più ampio di priorità. Il lavoro comune ha infatti fatto emergere, come evidenziato dalle immagini che seguono, otto progetti di *governance* cui sono state ricondotte 65 azioni a loro volta derivanti dagli iniziali 18 macro obiettivi.

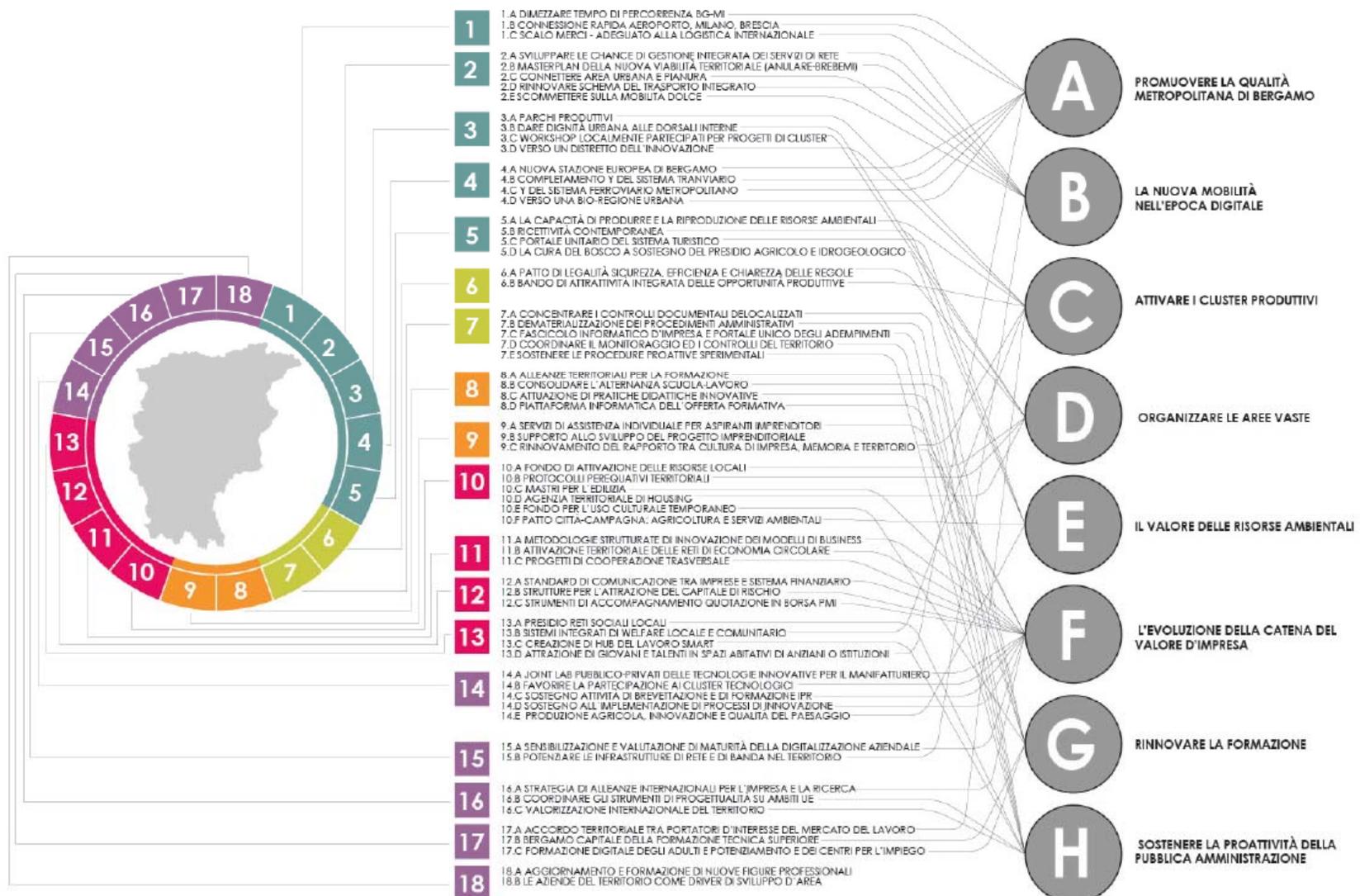
E' utile ricordare che gli obiettivi strategici camerali legati allo "Sviluppo economico delle imprese e del territorio" trovano piena coerenza con i progetti di *governance*: ATTIVARE I CLUSTER PRODUTTIVI **(C)**, VALORE DELLE RISORSE AMBIENTALI **(E)**, CATENA DEL VALORE D'IMPRESA **(F)**, RINNOVARE LA FORMAZIONE **(G)**. Inoltre gli obiettivi strategici legati alla "Innovazione e semplificazione dei processi" sono riconoscibili all'interno del progetto di *governance* SOSTENERE LA PROATTIVITA' DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE **(H)**.

**IL SISTEMA BERGAMO PRENDE ATTO DELLA MAGGIORE COMPETITIVITÀ A CUI È ESPOSTO
SI DÀ UNA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA ADEGUATA ALLA COMPETIZIONE INTERNAZIONALE
LA STRUTTURA DI GOVERNANCE È STRUMENTO DI INTERFACCIA CON LE POLITICHE DI REGIONE, MISE, UE**

18 MACRO-OBIETTIVI

65 AZIONI STRATEGICHE

8 PRIORITÀ DI GOVERNANCE



C ATTIVARE I CLUSTER PRODUTTIVI

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

D ORGANIZZARE LE AREE VASTE

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

E IL VALORE DELLE RISORSE AMBIENTALI

- 9.C PORTALE UNITARIO DEL SISTEMA TURISTICO
- 14 E PROD. AGRICOLA, INNOV. QUALITÀ PASTORIOLO
- 8.D CURA DEL BOSCO E PRESIDIO AGRICOL-OROLOG.
- 10.F PATTO CITTÀ-CAMPAGNA AGRIC. SERV. AMBIENTALI
- 5.B RICETTIVITÀ CONTEMPORANEA

F L'EVOLUZIONE DELLA CATENA DEL VALORE D'IMPRESA

- 9.A ASSISTENZA INDIVIDUALE ASPIRANTI IMPRENDITORI
- 9.B SUPPORTO SULL'OPPO PROGETTO IMPRENDIT.
- 14.A JOINT LAB PUBBL. PRN. TECN. INNOV. MANIFATT.
- 14.C SOSTEGNO ATTIV. BREVETTATI. E FORMAZIONE IPR
- 14.D SOSTEGNO IMPLEMENT. PROCESSI. INNOVAZIONE
- 15.A SENSO, VALUT. DIGITALIZZAZIONE AZIENDALE
- 11.B ATTIVAZ. TERRITORIALE RETI ECONOMIA CIRCUL.
- 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. QUOTAZ. IN BORSA PMI
- 14.B FAVORIRE PARTECIPAZIONE CLUSTER TECNOLOGICI
- 16.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 SCOMMETTERE 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 BRESEMI

A PROMUOVERE LA QUALITÀ METROPOLITANA DI BERGAMO

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

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.

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 ATTUAZIONE PRATICHE DIDATTICHE INNOVATIVE
- 10.E FONDO PER L'USO CULTURALE TEMPORANEO
- 17.C FORMAZIONE DIGITALE ADULTI E CENTRI IMPIEGO

H SOSTENERE LA PROATTIVITÀ DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- 7.C FASCIO, INFORM. D'IMPRESA E PORTALE UNICO
- 7.E SOSTENERE PROCEDURE PROATTIVE SPERIMENTALI
- 16.C PROMUOVERE ATTRATTIVITÀ TERRITORIO ESTERO
- 16.B COORD. STRUMENTI DI PROGETTUALITÀ AMBITI UE
- 7.A CONCENTR. CONTROLLI DOCUMENTALI DELOCALIZZ.
- 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



8 Costruire e condividere il futuro
PRIORITÀ DI GOVERNANCE

4) Gli Obiettivi strategici

1.1 Accrescere la competitività e l'attrattività del territorio

L'incremento della competitività e il miglioramento del posizionamento strategico del territorio rappresenta uno degli obiettivi prioritari anche per il 2019, attuabile tramite interventi mirati per la **valorizzazione del patrimonio culturale, artistico, enogastronomico e naturalistico di Bergamo e della sua provincia.**

Le competenze delle Camere di commercio in questo ambito sono state ribadite e in qualche misura rafforzate dalla recente riforma dell'ordinamento camerale. Va, inoltre, ricordato che già la **legge regionale quadro sul turismo**¹ esplicitamente promuoveva l'individuazione, con le Camere di commercio, di progetti di sistema a supporto delle PMI, di iniziative per la competitività delle imprese e di interventi per la formazione e l'aggiornamento degli operatori.

La ricchezza e il benessere di un territorio si misurano anche in relazione al grado di sostenibilità ambientale, per esempio a livello di servizi pubblici così come di vivacità culturale che sa esprimere. Questi elementi, oltre a valorizzare le peculiarità e a fungere da volano dell'economia locale, contribuiscono ad alimentarne l'**attrattività in termini turistici e culturali**, ove turismo e cultura devono essere ormai considerati tra i *driver* fondamentali dello sviluppo dell'economia provinciale.

La provincia è ricca di elementi facilitatori che interagiscono in tal senso in modo determinante tra i quali, come è evidente, spicca la presenza dell'**Aeroporto "Caravaggio"**, che svolge un ruolo ormai di primo piano a livello nazionale: nel 2017 infatti ha registrato oltre 12,3 milioni di passeggeri, con una crescita sopra la media nazionale, e un traffico merci che sfiora le 130mila tonnellate, generando un indotto complessivamente stimato in quasi 3,5 milioni di euro² e consolidando in tal modo la propria posizione di terzo scalo nazionale.

La presenza di questa infrastruttura 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 dal "Quadro degli Impegni" del Tavolo per lo Sviluppo sono previste infatti azioni quali sviluppare un servizio ferroviario europeo, dimezzare i tempi di percorrenza Bergamo-Milano, connettere in modo rapido l'aeroporto con Bergamo, con Milano e con Brescia, collegare l'area urbana con la

¹ Legge Regionale 1 ottobre 2015, n. 27

² Fonte: Airports Council International Europe

Pianura, tutti temi centrali per lo sviluppo del territorio e per la sua apertura all'esterno.

Le modalità attuative saranno molteplici e si tradurranno essenzialmente in **azioni di marketing territoriale** da indirizzare tanto al pubblico generico, quanto a specifici segmenti della domanda turistica (sport invernali, turismo green, enogastronomia) attraverso consolidati strumenti quali: progetti di promozione dell'offerta turistica, educational tour, workshop B2B, fiere di promozione turistica, azioni di valorizzazione delle eccellenze territoriali.

È in questo quadro di attività che si colloca il progetto **Ecosistema Digitale Turistico** inserito nell'ambito del progetto "Turismo e attrattività", finanziato attraverso l'incremento del diritto camerale per il triennio 2017-2019.

In un mercato turistico caratterizzato da dinamiche competitive in profondo e continuo mutamento, proseguirà l'attuazione di tale progetto che come noto si propone di migliorare il posizionamento della regione Lombardia e dei suoi luoghi di attrazione come destinazione turistica e di sviluppare la competitività delle imprese turistiche e l'attuazione di strategie di marketing turistico attraverso un'articolata serie di strumenti, che interessano tanto il lato dell'offerta (alimentazione e integrazione dell'offerta turistica territoriale in ambiente digitale dedicato, formazione degli operatori, monitoraggio di indicatori turistici aggregati), quanto quello della domanda (attività di marketing, comunicazione e promozione). L'Ecosistema, quindi, armonizza e distribuisce contenuti alimentando canali diversi (ad es. il portale in-Lombardia, i totem, gli Infopoint) e supportando un'organizzazione territoriale collaborativa degli Enti coinvolti, Camera in primis.

Continuerà poi la forte sinergia con la partecipata **Turismo Bergamo**, sinergia che andrà oltremodo finalizzata. Turismo Bergamo, oltre a fornire un indispensabile supporto operativo, deve rappresentare sempre più il *trait d'union* con i partner istituzionali, associativi e consortili attivi a vario titolo sul territorio in una visione coordinata e condivisa delle politiche dell'attrattività dell'intera e vasta provincia. Il ruolo di Bergamo come città metropolitana, moderna e attraente, deve essere giocato in modo da interpretare una funzione di traino e valorizzazione per l'attrattività dell'intera provincia.

Per il 2019 l'azione dell'Ente si svilupperà attraverso l'adozione di una strategia basata sulla promozione dell'offerta turistica legata alle **eccellenze del territorio** e sul supporto **a iniziative ed eventi a carattere culturale, scientifico e artistico** strettamente connesse alla valorizzazione e attrattività del territorio e di sostegno

all'economia locale, grazie alla vivacità di un mondo associativo capace di realizzare iniziative di rilievo regionale, nazionale e internazionale.

Il nuovo anno vedrà anche crescere la sinergia con la **Strada del Vino Valcalepio e i Sapori bergamaschi** che la Camera ha recentemente supportato nella sua riproposizione e che contiene notevoli potenzialità di sviluppo e di crescita per agire al meglio come ulteriore agente di valorizzazione territoriale e imprenditoriale dei settori agroalimentare, viticolo e dell'accoglienza.

Continuerà il sostegno al **sistema fieristico locale**, nonché a mostre-mercati di sempre maggiore qualità, ritenuto un importante strumento di animazione e promozione del territorio, capace di generare ricadute positive per gli operatori economici, oltre a contribuire in modo significativo a creare un valore aggiunto sempre più qualificato all'intero sistema economico bergamasco. In particolare **Promoberg** sarà impegnata in uno sforzo di qualificazione e diversificazione della proposta fieristica agli operatori, capace di intercettare le loro reali esigenze e di sviluppare ogni utile sinergia e le alleanze più opportune con i più importanti eventi territoriali per il rafforzamento dell'offerta fieristica.

E' confermata altresì la collaborazione con il **Distretto Urbano del Commercio** di Bergamo e con i Distretti Diffusi del commercio in logica sempre più integrata con le diverse attività messe in campo dal mondo associativo del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura.

Si proseguirà, inoltre, nell'attuazione di ulteriori fasi del **progetto ERG** che, attraverso l'assegnazione nel 2017 del titolo di "capitale europea della gastronomia" alla Lombardia orientale – province di Bergamo, Brescia, Cremona e Mantova – ha trovato nuova linfa nel rinnovato accordo tra i partner sottoscritto nel 2018 con l'obiettivo di generare ulteriori spunti di attrattività basata sull'integrazione delle risorse turistiche, ricettive, commerciali e della filiera della ristorazione appartenenti ai quattro territori. Il progetto coinvolge, con il coordinamento scientifico dell'Università di Bergamo, le quattro Camere di commercio e i quattro Comuni capoluogo e la Regione Lombardia.

L'Ente sosterrà la diffusione e la valorizzazione di **marchi di qualità agroalimentari e lapidei** attraverso la promozione dei prodotti del territorio e particolare attenzione sarà posta alle produzioni e ai servizi che si contraddistinguono per l'alto valore aggiunto e per le tipicità locali puntando ad uno sbocco, non solo in ambito regionale e nazionale ma anche internazionale.

Una rinnovata attenzione sarà dedicata alla gestione delle **relazioni internazionali**, per il mantenimento e l'implementazione di quei rapporti istituzionali, anche attraverso la



sottoscrizione di apposite convenzioni, quale quella stipulata con la Camera di commercio Industria e Servizi della provincia basca di Alava, che possano tradursi in efficaci azioni a supporto delle imprese del territorio, da realizzarsi auspicabilmente in collaborazione sinergica con altre istituzioni locali, anche mediante l'operato di specifici tavoli istituzionali come, a titolo di esempio, il Tavolo agricoltura, o avvalendosi eventualmente del supporto delle organizzazioni del territorio deputate ai gemellaggi.

Nel quadro della valorizzazione internazionale del territorio inserita tra le azioni prioritarie anche dal Patto per lo sviluppo della provincia 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. Invest in Lombardy opera sul territorio come facilitatore dei processi di investimento o ampliamento delle imprese estere, come valorizzatore dell'offerta territoriale in grado di rispondere adeguatamente alle diverse esigenze degli investitori. E' fondamentale quindi operare attraverso questa rete che mira ad attrarre investitori diretti esteri e a portare nuove imprese nel territorio.

A questo obiettivo strategico afferisce naturalmente l'attività di gestione del Tavolo per lo sviluppo e la competitività di Bergamo.



1.2 Promuovere la creazione e lo sviluppo d'impresa e la formazione imprenditoriale

Rafforzare la competitività e l'efficienza del sistema economico locale è da sempre compito della Camera di commercio che per ciò si avvale dell'Azienda speciale Bergamo Sviluppo. Il supporto alla creazione d'impresa e il consolidamento delle iniziative rivolte a tutti i settori economici saranno realizzati attraverso una serie di progetti e interventi confermati e potenziati nel 2019. Tali attività si inseriscono coerentemente nel quadro del progetto di *governance* del Tavolo per lo sviluppo che porta la denominazione di "Promuovere l'impresa".

In particolare per la **nuova imprenditorialità**, nell'ambito del progetto **LOGICA** - Linea di Orientamento per Giovani Aspiranti Imprenditori per Creare Autoimprenditorialità- saranno proposte attività volte a:

- informare, orientare e sensibilizzare gli utenti intercettati sul tema della creazione d'impresa, dando continuità a servizi e iniziative che si dimostrano sempre attuali, come lo "Sportello **Punto Nuova Impresa**", lo "Sportello **Orientamento Crisalide**" e i **seminari base "Mettersi in proprio: una sfida possibile"**;
- sviluppare le conoscenze e le competenze degli aspiranti imprenditori e dei neo imprenditori attraverso la realizzazione di un **nuovo programma di seminari formativi di approfondimento**;
- supportare lo sviluppo del progetto imprenditoriale attraverso attività e percorsi di assistenza utili sia alla stesura del piano di marketing e del piano economico-finanziario del business plan, grazie ai voucher messi a disposizione attraverso l'iniziativa "**Laboratorio delle idee**", sia ad approfondire aspetti operativi e gestionali precedenti la redazione del business plan, come nel caso dei colloqui mirati messi a disposizione con le iniziative "**Open Day Facciamo Impresa!**" e "**Marketing Day**" o il percorso per la validazione del modello di business "**S.T.E.P.- Servizio per TEstare Progetti d'impresa**";
- diffondere la conoscenza delle caratteristiche delle startup innovative attraverso la realizzazione di specifiche attività seminariali da realizzare con il servizio camerale **AQI-Assistenza Qualificata Imprese**, servizio nato nel 2017 per snellire le procedure burocratiche e velocizzare i tempi di avvio delle startup innovative, che vede la collaborazione, con ottimi risultati, tra Registro Imprese e Punto Nuova Impresa;
- sviluppare le competenze di aspiranti imprenditori e di figure professionali interessate ad operare in ambito start up organizzando corsi base o il corso di Alta Formazione per lo sviluppo di autoimprenditorialità "**Start me up**";
- supportare lo startup d'impresa ampliando i servizi a favore dei partecipanti al progetto **Incubatore d'Impresa** favorendo, ad esempio, la partecipazione a nuove



fiere o manifestazioni di settore e organizzando iniziative formative e momenti di incontro che permettano alle startup di entrare in contatto con potenziali investitori.

Nel 2019 proseguirà l'attività di animazione del **POINT di Dalmine** che rappresenta come noto per la Camera un importante snodo per l'attivazione di politiche di competitività e innovazione territoriali. Favorire l'insediamento sia di nuove imprese all'Incubatore sia di imprese mature nel POINT continuerà ad essere considerata una priorità.

Se **sostenere la nuova imprenditorialità** è fondamentale per la crescita del territorio, non sarà trascurata una **particolare attenzione alle imprese già attive** che, per far fronte ai continui cambiamenti in atto (novità normative, crisi economiche globali e settoriali, problemi politici, mutamenti sociali repentini, accelerazioni nelle innovazioni tecnologiche e operative), hanno necessità di specifici interventi formativi o consulenziali.

Nella consapevolezza che è imprescindibile investire della **formazione continua del capitale umano**, nel 2019 saranno pertanto realizzati **interventi seminariali o percorsi formativi** gestiti direttamente dall'Azienda Speciale, o in collaborazione con il sistema associativo, con lo strumento ormai consolidato dei **bandi di contributo**. Obiettivo delle attività proposte sarà aumentare le competenze imprenditoriali e manageriali di imprenditori ed occupati per favorire la flessibilità, introdurre innovazione e aumentare la competitività delle imprese.

In particolare, sul tema della **competitività internazionale**, si punterà a trasferire conoscenze e competenze utili ad affrontare scenari e decisioni strategiche e/o organizzative legate all'internazionalizzazione, proponendo alle imprese sia **percorsi di Alta Formazione**, sia **seminari tematici di approfondimento** o percorsi del tipo **Short Master, Executive Master o Focus Paese**, coinvolgendo nella realizzazione, per i primi l'Università degli Studi di Bergamo, per i secondi NIBI - Nuovo Istituto di Business Internazionale.

L'apertura ai **mercati internazionali** è infatti uno degli aspetti che più caratterizzano la competitività delle imprese che, anche nel recente passato, hanno saputo affrontare con successo la congiuntura sfavorevole e il conseguente crollo della domanda interna.

È pertanto fondamentale proseguire nell'attuazione di azioni che mirino a **rafforzare i processi di internazionalizzazione delle imprese**, secondo un disegno strategico che non si limiti alle sole esportazioni, bensì miri ad attrarre Investimenti Diretti Esteri e nuove imprese nel territorio.



Proseguirà quindi l'impegno per sostenere e promuovere le imprese, anche le cosiddette "imprese matricola" verso un loro sviluppo sui mercati esteri, favorendo al contempo la diffusione a tutti i livelli di una **cultura dell'internazionalizzazione** attraverso l'organizzazione di interventi formativi realizzati sia per mezzo di strumenti tradizionali (pubblicazioni, corsi, convegni, seminari tecnici), sia attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie (webinar, video corsi).

Verranno realizzate iniziative che favoriscano la conoscenza e l'approccio ai mercati internazionali: **Giornate Paese**, strutturate ove possibile con abbinamento ad uno sportello consulenziale, **Focus specialistici** dedicati a sviluppare competenze specifiche in determinate tematiche, **il progetto "Sostegno all'export delle PMI"** del Fondo di Perequazione nazionale, strettamente correlato al progetto formativo nazionale SEI "Sostegno all'export dell'Italia" e al **progetto regionale Desk Mercati Strategici**. Attraverso tali iniziative il sistema camerale nazionale e regionale, con un *check up* aziendale, potrà capire le potenzialità delle aziende che non esportano, ma ne hanno le capacità, o di aziende che esportano occasionalmente, per poi proporre, attraverso iniziative di *scouting* territoriale e *pre-assessment* delle aziende *target*, incontri formativi individuali o collettivi ed eventi sul territorio, di orientamento e prima assistenza su come operare sui mercati esteri di tre aree strategiche: Europa, MENA (Nord Africa, Medio Oriente e Golfo) e ASEAN (Sud Est Asiatico).

Proseguirà inoltre l'ormai consolidata esperienza dello **Sportello LombardiaPoint**, che dal 2003 riunisce tutti gli sportelli internazionalizzazione lombardi e le rappresentanze lombarde di ICE, Simest S.p.A. e SACE S.p.A., con il coordinamento di Unioncamere Lombardia e sotto l'egida di Regione Lombardia e Ministero dello Sviluppo Economico. I tradizionali 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, assumono una particolare rilevanza alla luce delle specifiche previsioni in tal senso previste dalla recente riforma dell'ordinamento camerale.

Ulteriori iniziative previste a supporto dei progetti di competitività internazionale delle imprese sono le seguenti: **organizzazione di incoming** di operatori esteri, **workshop B2B**, buyer meeting, visite per check up aziendali finalizzate ad accompagnare imprese che, pur avendone le potenzialità, non operano o operano occasionalmente all'estero, inserendole con consapevolezza ed in veste di attore propulsivo in un contesto competitivo globale.

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, in **raccordo**

con l'**Agenzia ICE**, cui è assegnata l'attività di promozione e di sostegno delle imprese italiane nel loro processo di internazionalizzazione in Italia e all'estero, senza dimenticare il ruolo di accompagnamento e di assistenza su come operare all'estero che il sistema camerale svolge sul territorio.

Un'attenzione particolare sarà anche 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**.

Nel 2019 l'azione camerale sarà inoltre diretta 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.

Sempre nell'ambito dell'Accordo con Regione Lombardia, proseguirà il sostegno alla partecipazione di operatori orobici ai primari eventi fieristici nazionali di settore, quali Vinitaly, HOMI, Artigiano in fiera, anche attraverso la gestione di collettive dedicate.

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. Anche nel 2019 la Camera proseguirà nella collaborazione con il progetto "Officina delle idee" per la diffusione della cultura della cooperazione.

Andrà poi approfondita la possibilità di riprendere l'attenzione alle politiche di facilitazione di accesso al **credito**, attivando da un lato strumenti di agevolazione alle imprese sia tradizionali che innovativi - il credito bancario come noto non è l'unica via di accesso a finanziamenti - dall'altro istituendo un luogo di riflessione nonostante la Riforma delle Camere di commercio abbia omesso di richiamare in modo esplicito tale competenza che resta peraltro tra i bisogni dell'impresa. Anche il Tavolo per lo sviluppo ha individuato azioni legate alla finanza.

Infine, nel corso del 2018 è ripresa l'attività del "**Tavolo per l'edilizia**", partendo dalla valorizzazione del Marchio "Mastri", registrato dalla Camera, per tutti i prodotti e



servizi della filiera edile. Il Tavolo, sotto il coordinamento di ANCE, ha ricalibrato gli obiettivi e individuato le prime azioni concrete che hanno trovato la condivisione di tutte le componenti. In particolare è stata posta attenzione alle norme edilizie, urbanistiche e tecniche con l'obiettivo di coinvolgere i soggetti professionali, associativi e istituzionali per dare un contributo nel rivedere la normativa esistente relativa ai regolamenti edilizi. Sul fronte poi dell'attenzione ad un settore economico produttivo e dei servizi così importante e vasto nella tradizione bergamasca, sarà approfondita la modalità di offrire alle imprese del settore, 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.

1.3 Favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese e del sistema economico

Per una crescita solida e stabile, le imprese devono investire maggiormente in progetti di innovazione e trasformazione digitale. Questa duplice necessità è da tempo all'attenzione della Camera di commercio di Bergamo, che si è impegnata a sostenere ed incentivare le imprese, in particolare le micro, piccole e medie imprese, ad intraprendere processi di cambiamento e di rinnovamento del proprio modello di business per una "digitalizzazione necessaria", come ripreso anche dal "Quadro degli impegni" del Patto per lo sviluppo.

Numerose le iniziative portate avanti in questi anni in particolare dall'Azienda Speciale, a cui è stato affidato il compito di avviare e gestire progetti connessi all'innovazione. Proseguiranno quindi anche nel 2019 i progetti dedicati alla conoscenza della normativa tecnica con lo **Sportello Punto Uni**, ai materiali innovativi con le attività del **MaTech Point**, al supporto tecnologico con le attività formative e consulenziali di **Bergamo Tecnologica**, alla tutela e valorizzazione della **Proprietà Industriale** con le relative attività formative, seminariali e consulenziali, che si sono integrate con l'attività istituzionale dell'**Ufficio Marchi e Brevetti**. Tutte le iniziative richiamate hanno permesso a Bergamo Sviluppo di gestire le attività di animazione all'interno del POINT di Dalmine, attività che proseguiranno anche nel 2019. In particolare si punterà ad implementare ulteriormente 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 che possano assumere il valore di benchmark e siano elementi di stimolo all'adozione di innovazioni.

Si ricorda in particolare che sul tema **innovazione**, il Piano Nazionale "Impresa 4.0 - Investimenti, produttività e innovazione" ha evidenziato un aspetto, quello della digitalizzazione, che ha indotto il Ministero dello Sviluppo Economico a chiedere alle Camere di commercio di svolgere un ruolo determinante a favore della diffusione della "trasversalità del digitale" in tutti i settori economici - dall'agricoltura, all'industria, dall'artigianato, al terziario di mercato, ai servizi - e in tutte le imprese anche di più piccola dimensione, incluse le ditte individuali e i professionisti. La risposta delle Camere alla richiesta del MISE ha portato alla creazione del network **PID - Punti Impresa Digitale**, oggi composto da 88 PID che rappresentano il primo punto di riferimento e di avvicinamento per le imprese ai processi dell'innovazione digitale.

La Camera di commercio di Bergamo ha colto questa richiesta impegnandosi a realizzare il proprio mandato in linea con gli indirizzi nazionali ed ha attivato, fin dal dicembre 2017, il proprio **PID-Punto Impresa Digitale** divenendo così parte attiva nel processo di diffusione della conoscenza digitale per le imprese locali. In occasione del

“Pid Innovation Day” tenutosi a settembre 2018 è stato possibile restituire al territorio i significativi risultati raggiunti dal PID camerale dalla sua attivazione illustrando le attività svolte per favorire la crescita della consapevolezza delle imprese sulle soluzioni offerte dal digitale e sui benefici derivanti dalla sua introduzione: più di 500 le imprese coinvolte negli eventi, 100 gli *assessment* realizzati, 144 le imprese finanziate su 2 misure del Bando Voucher Digitali I4.0 per sostenere le imprese locali ad intraprendere, autonomamente o in gruppo, percorsi di trasformazione digitale, oltre alla recente attivazione di due laboratori esperienziali presso il Point di Dalmine.

Le attività del progetto PID proseguiranno anche nel 2019 per continuare il processo di diffusione delle conoscenze digitali nel tessuto imprenditoriale locale. Le azioni rivolte alle imprese, punteranno a:

- **diffondere le conoscenze di base sulle tecnologie Impresa 4.0, attraverso eventi, seminari informativi e formativi** (ad es. seminari tematici), servizi di informazione di desk sui temi dell’innovazione digitale, sulle applicazioni pratiche delle diverse soluzioni e sul quadro normativo di riferimento;
- **valutare la maturità digitale delle imprese** mediante due **attività di *assessment***: autonoma SELFI4.0 e guidata ZOOM4.0, da realizzare su appuntamento nelle sedi dell’Azienda Speciale a Bergamo e al POINT di Dalmine;
- **presentare l’applicazione pratica di metodologie, strumenti e modelli organizzativi derivanti dalla *digital transformation*** attraverso i laboratori dimostrativi presenti nella sede di Bergamo Sviluppo al POINT di Dalmine (Experience Center) dove sono state riprodotte due imprese, una *labour intensive* e l’altra *service intensive*. Gli spazi, nei quali verranno organizzati **incontri formativi esperienziali**, saranno a disposizione di imprese e professionisti che potranno così comprendere i benefici dell’applicazione **delle trasformazioni digitali** a livello di efficienza operativa, di innovazione dei servizi e di miglioramento dell’interazione con i clienti;
- **informare sugli incentivi che la Camera di commercio continuerà a mettere a disposizione** finalizzati all’adozione delle tecnologie 4.0.

Il PID di Bergamo dovrà inoltre continuare a svolgere un ruolo di orientamento e di raccordo verso i servizi più specialisti offerti dai DIH, i Competence Center e gli altri Centri accreditati. La Camera di Bergamo si impegnerà nei confronti dei richiamati soggetti territoriali per agevolare il sorgere di sinergie utili a sviluppare un **distretto dell’innovazione** sul territorio, ove le relazioni tra soggetti attivi sulla materia siano finalizzate a coprire le esigenze di sempre più imprese ancora restie ai processi di digitalizzazione.

L'Ente proseguirà inoltre nella gestione del progetto di sistema nazionale **Ultranet**. L'iniziativa, di durata triennale, ha come obiettivo quello di favorire la conoscenza e la diffusione della connettività a Banda Ultra Larga tra imprese, pubblica amministrazione e società civile, attraverso iniziative di informazione e comunicazione realizzate dalle Camere di commercio sui propri territori. La Camera di commercio di Bergamo, avvalendosi dell'Azienda Speciale, ha svolto, già dal 2017, attività seminari di informazione e di sensibilizzazione, attività che sono proseguite nel 2018 con la promozione del **Premio "Bul Factor - Banda Ultralarga. Largo al talento"**, che riconosce e valorizza le MPMI che hanno integrato la digitalizzazione al proprio interno, ed ha già programmato una serie di interventi per il 2019, tra cui la promozione di una nuova edizione del Premio Bul Factor e una serie di seminari di informazione coinvolgendo, oltre che Unioncamere nazionale e regionale, anche gli operatori selezionati dal Ministero per operare direttamente sull'intero territorio nazionale (Infratel e Open Fiber). Obiettivo delle diverse attività sarà informare le imprese relativamente allo stato di avanzamento del processo di diffusione infrastrutturale della Banda Larga.

Nell'ambito di un processo di integrazione tra finanza e mondo digitale, nel 2019 si prevede anche la realizzazione del progetto **Fintech**, per la diffusione della **conoscenza delle opportunità legate al settore della finanza complementare**, che vedrà il coinvolgimento del Consorzio Camerale per il Credito e la Finanza in un'azione sinergica con il PID della Camera di commercio.

Il rilancio della crescita economica e della competitività è strettamente legato alla capacità del territorio di effettuare una transizione verso attività a maggior valore aggiunto e a maggior contenuto tecnologico. Anche per il 2019 occorre pertanto individuare azioni volte 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.

La Camera di commercio continuerà ad attuare, in sinergia con Regione Lombardia, azioni integrate rivolte alle imprese per il **sostegno ai processi di innovazione e brevettazione**.

Analogamente, proseguirà l'impegno nella diffusione di modelli della cosiddetta **"Fabbrica Intelligente"**, sostenendo in particolare specifiche progettualità del Consorzio Intellimech, che opera nel campo dell'integrazione di tecnologie e competenze per la realizzazione di sistemi ed applicazioni innovative.

1.4 Sviluppare politiche di orientamento e alternanza scuola-lavoro

Rinnovare l'offerta formativa, come anche il rapporto OCSE richiama a fare, e dare nuova linfa al rapporto tra il mondo della scuola e il mondo dell'impresa rappresentano le vere sfide per il Paese intero. Come noto, il "Quadro degli Impegni" del Patto per lo sviluppo 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.

Il ruolo delle Camere di commercio sui temi dell'orientamento, dell'alternanza scuola-lavoro e dell'incontro domanda-offerta di formazione e lavoro si è progressivamente ampliato e rafforzato per effetto di una serie di provvedimenti normativi quali la L. 107/2015, che ha avvicinato la scuola al mondo del lavoro, e il D.lgs. 219/2016, che ha attribuito al sistema camerale specifiche competenze e funzioni.

In particolare sul tema dell'**orientamento** la Camera di commercio è da tempo impegnata attraverso Bergamo Sviluppo ad effettuare interventi mirati nelle scuole, nonché a partecipare attivamente al Tavolo di Coordinamento provinciale che vede coinvolti l'Ufficio Scolastico Provinciale, l'Università, la Provincia e le Organizzazioni di categoria.

Per avvicinare gli studenti al mondo del lavoro e facilitare lo sviluppo di una "mentalità imprenditoriale", che possa risultare utile a prescindere dalle scelte che ognuno farà nel corso della vita, Bergamo Sviluppo anche nel 2019 proporrà, alle ultime classi delle scuole secondarie di secondo grado del territorio, una serie di interventi nell'ambito del progetto **Orientamento**, con l'obiettivo di avvicinare la scuola ai temi dell'economia e dei fabbisogni del territorio, diffondere pratiche didattiche innovative centrate sull'attività laboratoriale e sulla progettazione per competenze, sviluppare iniziative propedeutiche all'inserimento in impresa degli studenti.

L'offerta del progetto Orientamento per l'anno scolastico 2018-2019 comprenderà ben dieci tipologie di interventi. Tre in particolare le novità: la "**Lezione Olivettiana**", il **percorso in 3 incontri di educazione all'imprenditorialità** e gli **incontri sulle istituzioni comunitarie e il sistema camerale**. Sempre nell'ambito del progetto Orientamento, nel 2019, verrà organizzata una seconda edizione dell'iniziativa "**Smart future academy**" e si prevede anche di aprire la possibilità alle scuole secondarie di secondo grado di poter **visitare i nuovi laboratori dell'Experience Center** creati al POINT di Dalmine, in modo da favorire l'avvicinamento dei giovani studenti alle tecnologie 4.0.

Anche in tema di **alternanza scuola-lavoro** le Camere di commercio hanno acquisito un ruolo sempre più strategico: la gestione del **Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola-Lavoro**, attribuita alle Camere, ha avvicinato ulteriormente il mondo della scuola a quello del lavoro. Il Registro infatti deve essere considerato un luogo d'incontro virtuale tra studenti e tutti i 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". Su questo tema le attività che nel 2019 l'Azienda Speciale proporrà ad imprese e/o agli istituti scolastici saranno 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 e liberi professionisti disponibili a ospitare/realizzare progetti di alternanza scuola-lavoro;
- organizzare corsi per tutor aziendali
- valorizzare i racconti dei progetti d'alternanza realizzati dagli studenti e dai tutor degli istituti scolastici attraverso il **Premio "Storie di alternanza"**, iniziativa promossa dalle Camere di commercio per accrescere la qualità e l'efficacia dei percorsi di alternanza scuola-lavoro.

Grazie inoltre al servizio informativo svolto dallo "**Sportello Scuola-Lavoro**", Bergamo Sviluppo continuerà a promuovere l'alternanza scuola-lavoro al mondo associativo, con l'obiettivo di allargare la disponibilità delle imprese di tutti i settori produttivi a ospitare percorsi di alternanza.

A conferma dell'impegno della Camera nel favorire il processo di diffusione dell'alternanza e dello strumento del tirocinio formativo, l'Ente e la propria Azienda Speciale hanno effettuato, già nel 2017 l'iscrizione nel "*Registro Nazionale per l'alternanza Scuola-Lavoro*" e anche nel 2019 proseguirà l'attività di accoglienza di studenti.

Sempre per garantire un raccordo più puntuale tra mondo del lavoro e mondo scolastico, grazie al progetto nazionale **Excelsior**, saranno realizzati e diffusi studi, analisi e ricerche per il monitoraggio delle prospettive occupazionali previste nel contesto socio-economico territoriale e della relativa richiesta di profili professionali da parte delle imprese.



1.5 Valorizzare le informazioni economiche e il ruolo della Camera di Osservatorio dell'economia locale

L'Osservatorio camerale dell'economia locale si posiziona all'incrocio di tre "reti": il sistema camerale, il sistema statistico nazionale, il sistema delle istituzioni locali, e svolge una funzione pubblica di diffusione dell'informazione d'interesse economico sul territorio.

E' alimentato innanzitutto dalla **rete camerale**, che nelle attività di studi e statistica vanta una consolidata tradizione di servizi integrati a livello regionale e nazionale. Le aree di attività di Unioncamere Lombardia prevedono infatti già da tempo una gestione comune del sistema degli Annuari Statistici provinciali e lombardi, in collaborazione con Regione Lombardia e Istat, attualmente in corso di completa revisione.

Con l'inizio del 2019 sarà attivo il **Nuovo Annuario Statistico Regionale e Provinciale** profondamente rinnovato nell'impianto e nelle funzionalità e destinato ad evolvere in accordo con gli standard e le linee del progetto Sistan Hub, nuovo portale del sistema statistico nazionale.

L'ampiezza dei temi di informazione statistica strutturata, il confronto con altre regioni italiane ed europee, la profondità delle serie storiche e il dettaglio territoriale caratterizzano gli **Annuari statistici camerale come portali di riferimento** per chiunque – imprese, istituzioni, cittadini, ricercatori – sia interessato all'informazione economica e sociale.

Obiettivo centrale per il 2019 sarà di **diffonderne la conoscenza e l'utilizzo** con una campagna di comunicazione rivolta agli *stakeholder* locali. La revisione in atto del sito web camerale, tra l'altro, riguarderà anche le sezioni dedicate all'informazione economica e statistica e l'interazione con gli altri servizi, in primis il nuovo Annuario del sistema statistico camerale.

In collaborazione con Unioncamere Lombardia e il sistema regionale proseguirà il monitoraggio dell'economia locale con l'analisi trimestrale della **congiuntura economica, l'osservatorio trimestrale sulle imprese**, le schede sul **mercato del lavoro** e sulle **esportazioni**.

Questa reportistica potrà originare collaborazioni e **prodotti informativi**, anche in rapporto alla stampa locale, coerenti con le strategie di comunicazione pubblica della Camera di commercio di Bergamo, inclusa la gestione e lo sviluppo dei servizi su web.



Le Camere di commercio sono inoltre tradizionale snodo locale della **rete del Sistema Statistico Nazionale - SISTAN**. Questa funzione dà accesso al “pluriverso” dei *big data* e consente di diffondere e rendere comparabile sul territorio una griglia scientifica di analisi e raccolta sistematica dei micro-dati che rendano leggibili le realtà locali e misurabili i risultati delle politiche intraprese.

L'appartenenza al SISTAN è inoltre strumento potente di “importazione” delle innovazioni tecnologiche e organizzative nel campo dell'informazione e dell'analisi dei dati, materie sulle quali la Camera ha un ruolo riconosciuto dalle altre istituzioni e organizzazioni locali.

1.6 Tutelare la trasparenza del mercato

Le attività di tutela della trasparenza del mercato si connotano sempre più diffusamente quali frontiere imprescindibili per un territorio che vuole essere competitivo.

Tali attività sono state ribadite dalla legge di riordino delle Camere di commercio, come modificata dal decreto legislativo 25 novembre 2016 n. 219, che conferma in capo agli Enti camerali importanti funzioni di regolazione del mercato, tra cui rientrano quelle imprescindibili e istituzionali di **vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti**. In questo ambito garantire un innalzamento uniforme della salute e sicurezza dei consumatori e favorire un mercato trasparente e concorrenziale per le imprese di tutto il territorio è l'obiettivo che si intende perseguire.

Nel novero delle normative di settore, in particolare quella sui giocattoli, sui prodotti tessili e sulle calzature, è stato infatti attribuito alle Camere di commercio il ruolo di organo accertatore e di autorità sanzionatoria, a tutela della salute e sicurezza dei consumatori e a sostegno delle imprese che operano correttamente sul mercato.

Alla luce della delicatezza delle funzioni conferite, la Camera di commercio si è resa partecipe nel 2018 della realizzazione di un **piano esecutivo di controlli a campione** sui giocattoli, sui prodotti elettrici e sui dispositivi di protezione individuale e intende portare avanti nel 2019 una programmazione di controlli a valle di un'adeguata attività di **informazione preventiva** nei confronti delle imprese, che sarà in particolare rivolta al settore dei prodotti tessili.

Per quanto attiene alle competenze in materia di **metrologia legale**, il processo di privatizzazione delle relative attività richiede di proseguire nell'attività di verifica e informazione. L'attività di verifica si sostanzierà sia nell'intensificazione delle verifiche formali sui controlli svolti dai laboratori accreditati, avvalendosi di procedimenti digitali. Tutti i Laboratori sono stati accreditati alla piattaforma Eureka ed inviano telematicamente gli esiti delle verifiche metriche effettuate che vengono, a campione, controllate dagli ispettori camerali, se necessario con sopralluoghi, anche congiunti con il laboratorio, presso le imprese.

In questo quadro rientra anche l'impegno della Camera a mantenere tutti i **servizi in materia di adempimenti ambientali** attivati attraverso il Portale Area Ambiente, servizio informativo messo a disposizione dall'ente attraverso Ecocerved che, oltre a consentire di accedere ai dati e alle informazioni più rilevanti sugli adempimenti ambientali, fornisce indicazioni sulla procedura per presentare una pratica amministrativa. L'accesso al servizio avviato nel 2018 ha già registrato ottimi riscontri.

Più estesamente in materia di **cultura della legalità**, la Camera intende ulteriormente 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.

Nel quadro delle attività di **accertamento e sanzionatorie**, per dare piena attuazione al principio di completezza della pubblicità che regge il Registro Imprese, la Camera di commercio ha avviato un'attività di verifica finalizzata ad individuare i casi di omesso deposito, per una o più annualità, del bilancio d'esercizio.

Il codice civile pone a carico degli amministratori delle società per azioni, delle cooperative e delle società a responsabilità limitata l'obbligo di convocare i soci per l'approvazione del bilancio entro i termini previsti dallo statuto o dalla legge. Sempre a carico degli amministratori delle società per azioni e delle cooperative e delle società a responsabilità limitata è previsto l'obbligo di depositare il bilancio entro trenta giorni dall'approvazione. Circa 1.300 società, che non hanno effettuato il deposito di uno o più bilanci, riceveranno apposita comunicazione, per adempiere ovvero documentare il motivo del mancato deposito, con riserva di segnalare lo stato di fatto alla Guardia di Finanza, per quanto di competenza, in caso di mancato riscontro.

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 stato recentemente rafforzato dalla stipula di una Convenzione tra Comune di Bergamo, Unioncamere Lombardia e Camera di commercio di Bergamo di carattere sperimentale che si propone di regolare la collaborazione fra le parti per favorire in base alle rispettive competenze la prevenzione e il contrasto alla criminalità economica, attraverso la realizzazione di azioni volte a promuovere la diffusione di pratiche e comportamenti virtuosi, la conformità alle leggi e normative e una gestione sostenibile a vantaggio del territorio, delle imprese e dei cittadini. Questa attività si inserisce nel quadro dell'Osservatorio per la legalità del Comune di Bergamo che coinvolge, oltre alla Camera di commercio, la Prefettura, gli enti territoriali, le associazioni di categoria, i professionisti, le organizzazioni sindacali.



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**, essa fatica ancora a radicarsi nelle imprese del territorio: continua ad essere fondamentale quindi l'azione informativa e divulgativa svolta dall'Ufficio Marchi e Brevetti.

Si conferma quindi per il 2019 l'attenzione agli utenti interessati che 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 tecnologico o verificare, nel caso di deposito di un marchio, che non sia stato già da altri registrato marchio identico o simile.

Accanto a questa assistenza, Bergamo Sviluppo, a cui è stato affidato nel 2015 il compito di potenziare il servizio integrandolo con l'Incubatore tecnologico e gli altri servizi all'innovazione che già erogava, mette a disposizione delle imprese una serie di altre opportunità. Il Servizio di consulenza specialistica mirata è dedicato alle MPMI che hanno già fruito del servizio offerto dallo Sportello Valorizzazione della Proprietà Industriale (PI) e che necessitano di ulteriori approfondimenti. Grazie al coinvolgimento di professionisti, esperti in materia di PI (mandatari e docenti universitari), le imprese possono disporre di servizio di consulenza in ambito tecnico-legale, contrattuale, economico-fiscale e di marketing.

Saranno organizzati inoltre interventi formativi di base e di livello avanzato volti a far comprendere il valore strategico che un'adeguata protezione e gestione della Proprietà Industriale può rivestire in termini di rafforzamento competitivo dell'impresa.

Per quanto riguarda poi la promozione degli strumenti di ADR - *Alternative Dispute Resolution* - nel 2019 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.

La Camera sarà quindi impegnata in **azioni promozionali per ampliare l'utilizzo della 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. Saranno quindi organizzati seminari, presentazioni, e altre azioni specifiche rivolte ai notai, ai commercialisti, agli architetti e ai periti industriali che hanno espresso il loro interesse sottoscrivendo nel 2018 la Convenzione con la Camera per la promozione dello strumento.

Verranno calendarizzati momenti formativi per gli studenti degli Istituti superiori, nell'ambito del progetto alternanza scuola-lavoro, in collaborazione con Bergamo Sviluppo. La Camera di Bergamo collaborerà altresì con l'Università di Bergamo per la presentazione agli studenti dello strumento della mediazione e dei relativi vantaggi.

Con riguardo all'**arbitrato**, visto l'attuale panorama normativo, sono in corso di approfondimento eventuali soluzioni per la prosecuzione delle attività della Camera arbitrale, in quanto esse potranno essere svolte attraverso convenzioni in cofinanziamento con soggetti pubblici e privati, come previsto dalla recente riforma.

La Camera ha avviato una verifica dell'interesse di Ordini e Collegi professionali del territorio che, se si concluderà con esito positivo, porterà alla stipula sperimentale per l'anno 2019 di una convenzione di collaborazione e di reciproco impegno economico, con conseguente revisione dello Statuto e del Regolamento della Camera arbitrale stessa.



2.1 Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione

La gestione del Registro delle Imprese e del Repertorio Economico e Amministrativo (REA), fin dall'attribuzione nel 1996, ha rappresentato per le Camere di commercio una continua sfida all'innovazione e all'utilizzo delle tecnologie ICT per migliorare costantemente il livello di servizio offerto all'utenza. Inizialmente la sfida ha riguardato la realizzazione di un unico Registro nazionale che superasse il localismo tipico delle cancellerie commerciali dei Tribunali dove era stato fino ad allora collocato il Registro Ditte. Nei primi anni Duemila si inizia a lavorare per telematizzare sia l'output (certificati, visure, elenchi) sia l'input (pratiche, depositi): prima ancora che il D.Lgs 82/2005 "Codice dell'Amministrazione Digitale" (CAD) fosse varato, la costituzione delle società avveniva con atto telematico (2003). La completa telematizzazione, con l'avvio della ComUnicazione Unica anche per le ditte individuali viene raggiunta nel 2009.

Strumenti indispensabili per il raggiungimento dell'obiettivo sono stati la creazione e diffusione della firma e degli atti digitali, quali sostituti degli omonimi analogici, e la costituzione della società informatica specializzata di sistema, rappresentata da Infocamere.

Oggi alle Camere di commercio viene chiesto di mettere a disposizione degli utenti professionali e delle altre Pubbliche Amministrazioni questa eccellenza, condividendo le proprie infrastrutture ed i propri dati e trasferendo le competenze digitali, ammodernando i processi.

Nella logica quindi della **condivisione dei dati e delle infrastrutture**, nel 2019 la Camera sarà impegnata nelle attività di seguito descritte.

Nell'ambito della più ampia riforma del Terzo settore, il "Codice del Terzo Settore" (D. Lgs. 117/2017) prevede il coinvolgimento delle Camere di commercio nella **gestione della "Sezione speciale delle Imprese Sociali"** in cui dovranno iscriversi tutte le Imprese Sociali; l'iscrizione sostituirà quella nel Registro Unico Nazionale del Terzo settore. Il Decreto fa prevedere che il Registro Unico sia operativo per la seconda metà del 2019, ma la possibilità di iscriversi nella sezione speciale è divenuta operativa il 3 agosto 2018. A settembre è avvenuta la prima iscrizione nella sezione speciale Impresa Sociale di Bergamo.

La norma stabilisce anche che le Regioni e le Province Autonome debbano disciplinare "i procedimenti per l'emanazione dei provvedimenti di cancellazione degli enti del terzo settore" dai Registri e Albi preesistenti. Regione Lombardia ha affidato alle

Camere la gestione del **Registro delle Persone Giuridiche Private** e dell'**Albo Regionale delle Cooperative Sociali**.

Il 2019 vedrà altresì l'attivazione e diffusione del servizio **SARI, Supporto Avanzato Registro Imprese**, a cui si è già in parte lavorato nel corso del 2018.

Il servizio ha la finalità di consentire all'utente di trovare in autonomia tutte le informazioni necessarie per redigere le pratiche telematiche. Dal punto di vista dell'Ente, l'obiettivo è quello di ridurre la percentuale di pratiche sospese e di richieste di assistenza. Per raggiungerlo, già alla fine del 2017 è iniziato un lavoro di redazione delle "schede adempimento" che contengono le informazioni necessarie alla predisposizione delle pratiche. Si tratta di un moderno prontuario che, invece che essere statico, sarà completamente navigabile con rimandi e collegamenti agli altri applicativi di Infocamere utilizzati dagli utenti nella fase di spedizione delle pratiche (Ateco Qualità, Widget, ComUnica e Impresainungiorno.gov.it).

L'idea, nata a Bergamo, è stata fatta propria da Infocamere che l'ha trasformata in un progetto nazionale permettendo così l'integrazione con gli altri applicativi citati: questo consentirà all'utente di usufruire di un'assistenza a 360° rispetto sia alle informazioni tecnico-giuridiche sia alla compilazione delle istanze con riferimento alle 1300 schede- adempimento predisposte nel corso del 2018.

Nel 2019 sarà anche attivato un **servizio di assistenza alla compilazione** pratiche telematiche che, attraverso una prenotazione telefonica, guiderà le imprese e i professionisti loro intermediari nella compilazione degli adempimenti più complessi. Analizzando infatti i casi di errore più frequenti commessi dagli utenti, si è riscontrato che una parte significativa è riconducibile alla scarsa conoscenza degli applicativi e un'altra parte alla complessità procedurale di alcuni specifici adempimenti.

Verrà attivato inoltre un **servizio di assistenza per pratiche sospese**, allo scopo di assicurare alle imprese il minore tempo possibile tra invio della pratica e la sua "pubblicazione" nel Registro Imprese/REA. Come noto l'evasione delle pratiche corrette ha raggiunto standard molto elevati, in media 2 giorni contro i 5 previsti dalla normativa: questo sforzo, circa 120.000 pratiche l'anno gestite da una ventina di addetti, rischia di essere vanificato nel momento in cui è necessario sospendere la pratica e richiedere al professionista incaricato dall'impresa un'integrazione/correzione. I dati mostrano infatti che la tempistica di correzione media supera ampiamente i 10 giorni, con picchi che arrivano al mese. L'obiettivo è **pertanto quello di ridurre il tempo medio di evasione**.



Nel quadro dello **sviluppo delle competenze digitali e dell’ammodernamento dei processi**, nel 2019 l’Ente sarà impegnato nel potenziamento dei servizi su appuntamento.

In tale logica, la telematica e la migliore organizzazione del lavoro possono essere applicate anche ad ambiti considerati più tradizionali, quali gli sportelli. A partire dal 2018 è già stata introdotta la possibilità di prenotare gli accessi agli sportelli attraverso il portale dei “servizi on line”; l’adesione è stata soddisfacente, ma presenta spazi di miglioramento. Nel corso del 2019 saranno infatti **ampliate le fasce orarie di accesso su appuntamento** per imprese e professionisti che riceveranno un servizio “personalizzato” sulla base delle loro esigenze, qualificando nella prenotazione le loro necessità.

Proprio la volontà di individuare i bisogni dell’utente e di soddisfarli con tempestività è alla base dell’ulteriore funzione gestita attraverso il portale “servizi on line”: **telematizzare alcuni servizi fino ad ora offerti solo allo sportello** quali l’accesso alla documentazione presente nel Registro Imprese e il rilascio di firma digitale con riconoscimento da remoto che non richiede più la presenza fisica in Camera di commercio.

Per la buona riuscita delle iniziative sarà come sempre fondamentale la collaborazione degli ordini professionali e delle associazioni di categoria che rappresentano i principali utilizzatori di questi servizi.

Completata la diffusione a tutti gli imprenditori e alle figure ausiliarie della firma digitale, si ricorda che per Bergamo il processo si è completato nel 2014 mentre per molte altre zone d’Italia è ancora in corso, gli ultimi Governi hanno affidato al Registro delle Imprese l’importante obiettivo di favorire lo stesso percorso nelle altre Pubbliche Amministrazioni (attraverso i procedimenti di competenza dello Sportello Unico per le Attività Produttive - SUAP) e verso i cittadini (Sistema pubblico di identità digitale - SPID).

A testimonianza dell’eccellenza tecnologica raggiunta, il sistema camerale ha ideato tre nuovi strumenti che hanno l’obiettivo di facilitare l’imprenditore nel rapporto con la PA che verranno diffusi anche nel quadro del **progetto E-government** a valere sul Fondo di perequazione nazionale. Si tratta della **Firma digitale remota**, che consente l’eliminazione del supporto fisico attraverso una procedura che permette di collegarsi ad un certificato di firma digitale remoto conservato in un *cloud*. L’imprenditore può così utilizzare la firma digitale e il certificato di identità digitale da qualsiasi apparecchio dotato di connessione ad internet senza necessità di avere con sé lettori di smart card o chiavette USB; dei **Libri digitali**, che consentono all’impresa di



conservare, negli archivi digitali predisposti dalle Camere di commercio, tutti i libri sociali, obbligatori e non; del **Cassetto dell'imprenditore** che offre all'imprenditore un unico ambiente in cui rintracciare ed usufruire dei suoi dati, certificazioni e documenti. Si sostanzia infatti in un portale web da cui è possibile, mediante autenticazione con SPID o firma digitale, aprire diversi "cassetti" ed estrarvi visure, certificazioni, situazione del Diritto Annuale, documentazione presente nel Fascicolo dell'impresa.

Per quanto riguarda l'attività legata allo **Sportello Unico Attività Produttive (SUAP)**, il lavoro svolto con i Comuni, a partire dal 2011, ha consentito di strutturare una rete di SUAP interconnessa sul territorio, creare procedure comuni e garantire alle imprese bergamasche risultati di eccellenza sia nell'introduzione delle pratiche contestuali, che di fatto dimezzano gli adempimenti a carico delle stesse, che nell'alimentazione del Fascicolo d'impresa, che consente alle altre pubbliche amministrazioni di svolgere le loro attività di controllo senza gravare nuovamente sulle imprese.

Il percorso territoriale è giunto a un punto di svolta: quanto fatto, su base volontaria, tra Camera di commercio, Comuni, Provincia, Collegi e Ordini professionali e associazioni di categoria deve ora trovare legittimazione in Regione Lombardia per poter produrre ulteriori risultati, primo fra tutti l'utilizzo del Fascicolo d'impresa come strumento di controllo che eviti di gravare ulteriormente sulle imprese con continue richieste di documentazione.

In un quadro quindi di forte riconoscimento istituzionale regionale è possibile costruire, con gli altri enti del territorio, che oggi non operano in sinergia con i SUAP, un processo condiviso. L'obiettivo è quello di **portare tutte le pubbliche amministrazioni ad operare unitariamente** ed utilizzare il Fascicolo come *repository* di tutta la loro conoscenza a vantaggio delle imprese che trovano così procedimenti condivisi, trasparenti e senza duplicazioni.

Pertanto il 2019 vedrà da un lato la partecipazione della Camera al progetto "**Suap camerale**" coordinato da Unioncamere Lombardia e la gestione sperimentale in continuità con il 2018 di un SUAP della provincia, dall'altro la partecipazione ad un percorso di progettazione regionale, pertanto **la partecipazione alle interlocuzioni con Regione Lombardia.**

Nell'ambito poi del coordinamento dell'azione territoriale, compito principale della Camera di commercio, che trova collocazione anche all'interno del Quadro degli impegni del Tavolo per lo sviluppo, sarà quello di dare continuità al percorso svolto evitando che si perda il legame con il territorio, i suoi attori e quindi i suoi bisogni. Il progetto di *governance* cui si fa riferimento è quello, coordinato istituzionalmente dalla Camera, relativo a "Sostenere la proattività della Pubblica amministrazione".

A meno di un anno dall'emanazione del Decreto, con cui è stato reso possibile costituire start up innovative direttamente in Camera di commercio utilizzando il modello standard, il MiSE ha attribuito al Registro delle Imprese anche il compito di ricevere l'eventuale modifica statutaria predisposta dai soci. Gli interessati possono procedere avvalendosi del supporto dell'Ufficio **Assistenza Qualificata Imprese (AQI)**, oppure in completa autonomia, inviando direttamente all'ufficio del Registro delle imprese la relativa domanda di modifica statutaria mediante la predisposizione di una pratica di Comunicazione unica. L'obiettivo per il 2019 nella Camera e di Bergamo Sviluppo, che insieme hanno costituito l'AQI nel 2017 e l'hanno portato nel 2018 a costituire più di 25 nuove imprese ed assisterne quasi un centinaio - comprendendo chi ha predisposto atto e statuto in autonomia sottoponendolo poi ai controlli dell'AQI - è quello di far conoscere e diffondere la possibilità di apportare modifiche agli atti costitutivi delle startup up innovative, come per tutte le altre società costituite tradizionalmente.

Per rendere il servizio AQI ancora più attrattivo, l'obiettivo per il nuovo anno sarà anche offrire un **supporto ulteriore alle imprese costituite in Camera di commercio**. Si punterà infatti ad **integrare il supporto amministrativo** con quello promozionale **attraverso il collegamento con il PID** - Punto Impresa Digitale - gestito da Bergamo Sviluppo. Alla stessa logica risponde anche il potenziamento dell'assistenza proattiva agli adempimenti semestrali (conferma dei requisiti) e la diffusione delle informazioni relative alla disciplina delle PMI innovative, quale naturale proseguimento del percorso che porta le Start up innovative e trasformarsi in società tradizionali.

A partire da gennaio 2019 la gestione elettronica delle fatture sarà obbligatoria per tutte le imprese. Già dal 2015 il sistema camerale, tramite Infocamere, ha messo loro a disposizione, a titolo gratuito, un applicativo che consente l'emissione di un numero limitato di fatture elettroniche nei confronti delle PA. In occasione di questo importante cambiamento, l'Ente rafforzerà il supporto offerto alle imprese in tale ambito mettendo loro a disposizione, ugualmente attraverso Infocamere, un nuovo **servizio di fatturazione elettronica** che garantirà la gestione a norma di legge di tutto il processo: dalla compilazione, all'invio, fino alla conservazione dei documenti contabili. Il servizio offrirà vantaggi in particolare in termini di facilità d'uso - non richiedendo l'installazione di alcun software - e sicurezza - sarà accessibile con SPID (Sistema Pubblico di Identità Digitale) o CNS (Carta Nazionale dei Servizi).



2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione

Uno strumento di semplificazione amministrativa, anche per i procedimenti interni, è rappresentato dai **servizi on line**, che permette di gestire in un unico ambiente virtuale, grazie a una piattaforma dedicata, i principali servizi all'utenza.

In particolare si tratta di una nuova modalità di dialogo, diretta e personalizzata, con gli utenti dei servizi camerali. Nel 2018 l'utilizzo di questa piattaforma è stato ampliato alla maggior parte dei servizi considerati rilevanti. Nell'anno 2019 il progetto di ampliamento dei servizi on line proseguirà con le necessarie valutazioni circa gli ulteriori servizi da proporre all'utenza.

Come già richiamato infatti nell'ambito dell'obiettivo strategico 2.1 descritto sopra "Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione", il 2019 vedrà **l'ampliamento dell'offerta di sportelli per cui sarà possibile prenotare on line l'accesso**; imprese e professionisti eviteranno inutili attese e riceveranno un servizio personalizzato sulle loro esigenze, qualificando nella prenotazione le loro necessità. La volontà di individuare i bisogni dell'utente e di soddisfarli tempestivamente è alla base altresì dell'intenzione di **telematizzare sul portale servizi on line ulteriori servizi** fino ad ora offerti solo allo sportello.

Ulteriore efficientamento dei processi previsto è relativo alle attività **di accertamento e sanzionatoria**; il 2019 vedrà la Camera impegnata nella definizione dell'interazione tra il sistema di protocollazione (GeDoc) e l'applicativo che gestisce i verbali di accertamento (PROAC). L'obiettivo è di migliorare ulteriormente la gestione informatizzata dei dati, evitando operazioni manuali, per consentire alla struttura di gestire i volumi sempre crescenti di accertamenti prodotti dal Registro Imprese in costanza di unità di personale, stante il perdurare del vincolo assunzionale.

Dal punto di vista della politica per la Qualità, come noto la Camera di commercio si è dotata di un **sistema di qualità certificato** con norma ISO 9001:2008. A partire dal 1998 le attività dell'Ente sono state mappate e standardizzate in distinte procedure, costantemente monitorate e oggetto di verifica annuale a cura dell'organismo di certificazione Bureau Veritas, oltre che a verifiche da parte di auditor interni. La definizione di modalità operative, mediante l'adozione di un sistema documentato di procedure, che tengono in conto gli utenti, in quanto clienti da soddisfare, e il miglioramento delle prestazioni da parte del personale, attraverso il monitoraggio dei tempi procedurali e rispetto degli standard, ha portato nel novembre 1999 all'ottenimento della certificazione di qualità. Nel corso degli anni e fino ad oggi, si è proseguito con l'attuazione di una politica per la qualità, mantenendo sempre



dinamico l'obiettivo, anche al fine di garantire la trasparenza, l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa. Nell'anno 2017, si è svolta l'ultima verifica periodica, **con la norma ISO 9001:2008**, dall'esito molto positivo e favorevole alla concretizzazione di un sistema qualità maturo ed efficiente.

In presenza della nuova norma ISO 9001:2015, l'Ente ha intrapreso un percorso di studio atto alla gestione del possibile adeguamento per una nuova certificazione, che comporterebbe l'aggiornamento e la rivisitazione di tutta la documentazione, programmandola ed estendendola ad alcune attività ed uffici non ancora certificati. L'ipotesi di lavoro per il nuovo anno, preso atto che un Sistema Qualità aggiornato rappresenta uno stimolo costante alla qualificazione dei processi interni, è quella del conseguimento formale della nuova certificazione, ovvero dell'adeguamento dell'attuale sistema mantenendo una struttura di qualità solo di carattere interno.

In entrambi i casi, è comunque necessario procedere ad un effettivo adeguamento del Sistema Qualità secondo la **nuova norma ISO 9001:2015**. A tal proposito si effettueranno analisi della documentazione secondo un piano di lavoro appositamente predisposto. Naturalmente si tratta di un'attività che coinvolgerà l'Ente camerale nella sua struttura, impegnando e responsabilizzando tutto il personale, che potrebbe essere partecipe nell'anno 2019 al raggiungimento di un obiettivo generale, individuato nel piano della performance, al fine di migliorare i risultati ottenuti dall'Ente nel perseguimento della propria missione istituzionale.

La **trasparenza** costituisce uno dei pilastri della più ampia azione della Pubblica Amministrazione volta a garantire la legalità e stabilire un rapporto di fiducia tra i cittadini e le istituzioni. Rappresenta uno strumento fondamentale al fine di prevenire la corruzione, in quanto favorisce forme diffuse di controllo da parte del cittadino sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. L'intento del legislatore, con le modifiche apportate al decreto sulla trasparenza è quello di rendere sempre più la macchina amministrativa una vera e propria **casa di vetro** mantenendo comunque un equilibrio con le esigenze di tutela della riservatezza.

In tale prospettiva si è provveduto all'adeguamento al Decreto sulla trasparenza 33/2013, come modificato dal D.Lgs. 97/2016. Nel corso del 2018 è stato adottato un **nuovo regolamento in tema di accesso**, integrando quello precedente, relativo solo all'accesso documentale della L. 241/90, con disposizioni riguardanti l'accesso civico e generalizzato. Il nuovo regolamento, oltre a prevedere l'accesso ai documenti e dati delle pubbliche amministrazioni allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini e promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa, consente la

libertà di accesso di chiunque ai dati e documenti dell'ente attraverso l'accesso civico e senza l'obbligo della motivazione.

Anche per l'anno 2019 si proseguirà con l'impegno costante a mantenere aggiornati i dati oggetto di **pubblicazione obbligatoria**, tramite un coordinamento e monitoraggio, sulla raccolta e pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente" e nel rispetto delle "Linee guida in materia di trattamento di dati personali" del Garante per la protezione dei dati personali (Delibera n. 243 del 15 maggio 2014) che prevedono l'oscuramento dei dati personali. Tale principio è stato rafforzato dall'entrata in vigore, il 25 maggio 2018, del **nuovo Regolamento Europeo 2016/679 sulla protezione dei dati personali**. A tal proposito già nei primi mesi del 2018 l'Amministrazione ha messo in atto tutte le modifiche necessarie per conformare ed adeguare la propria organizzazione al **protocollo privacy del Regolamento UE**. I principali adempimenti hanno riguardato: l'organizzazione interna, i rapporti con i fornitori, la revisione della modulistica con utenti, la programmazione e l'attuazione del sistema di sicurezza nella protezione dei dati, la predisposizione della documentazione per dimostrare la conformità alle regole, la formazione del personale. Tale processo, che ha avuto un impatto notevole nella struttura dell'ente, non si è ancora concluso e potrà considerarsi a regime nel corso dell'anno 2019, quando sarà completato.

In materia di **contrasto alla corruzione**, la Camera anche nel 2019 sarà impegnata nella diffusione all'interno dell'amministrazione della cultura dell'integrità, dell'etica pubblica e del buon andamento secondo un'ottica di miglioramento continuo. La **formazione del personale** è ritenuta di importanza fondamentale ai fini della prevenzione dei fenomeni corruttivi e di malfunzionamento dell'amministrazione. Proprio con i momenti formativi è possibile approfondire la conoscenza sui rischi e gli strumenti di prevenzione, evitare l'insorgere di prassi contrarie alla corretta interpretazione della norma di legge, ribadire e diffondere i principi di comportamento eticamente e giuridicamente adeguati. Sono previsti momenti di **controllo** ad hoc e a campione integrati alle verifiche relative al sistema Qualità, oltre al monitoraggio del rispetto dell'obbligo di astensione in caso di conflitto d'interessi.



2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale per valorizzare l'efficacia degli interventi e dei servizi offerti

Una comunicazione efficace è funzionale a far conoscere e apprezzare l'operato della Camera, ma spesso è addirittura il presupposto per il successo delle iniziative realizzate. Per far meglio comprendere agli interlocutori esterni il ruolo della Camera e la sua rinnovata missione è sempre più necessario far perno sulla **chiarezza del messaggio**, sulla **semplicità di accesso** all'informazione e sulla **modernità degli strumenti** comunicativi.

La Camera è impegnata giornalmente nel raccogliere le esigenze dell'utenza e nel risolvere i problemi tramite il contatto con chi si interfaccia con l'Ufficio relazioni con il pubblico. Lo sforzo è quello di diffondere tutte le novità che riguardano servizi e processi dell'Ente per raggiungere il maggior numero possibile di **portatori di interessi, soprattutto le imprese**. Nel fare questo, anche nel 2019 ci si prefigge di creare sempre maggiore interesse e sviluppare sempre crescente coinvolgimento nella partecipazione ai numerosi appuntamenti organizzati dalla Camera, così come da Bergamo Sviluppo.

L'indagine di gradimento svolta nel 2018 sulla *newsletter* di informazione **Camera Impresa** ha registrato un alto livello di soddisfazione dei lettori. Si prevede perciò per il 2019 di mantenere una cadenza di uscita quindicinale. Per alimentare il numero degli iscritti verranno valorizzati gli indirizzi degli utenti dei servizi on line che in fase di prima registrazione si sono dichiarati interessati a ricevere il notiziario.

Si consoliderà inoltre l'innovazione introdotta nel 2018 tramite l'utilizzo sistematico della *newsletter* **La Camera per il territorio** per comunicare iniziative di terzi che hanno ottenuto il patrocinio o il contributo camerale.

Si utilizzeranno gli schermi situati nei due punti di attesa del pubblico presso gli sportelli per diffondere notizie sulle principali novità, aggiornate settimanalmente.

Entro fine 2018 sarà on line il **nuovo sito internet** con un nuovo sistema di gestione dei contenuti e un rinnovato aspetto grafico. Il sito adotterà le ultime tecnologie disponibili per una più ampia portabilità, accessibilità e fruibilità dei contenuti anche su differenti dispositivi mobili. Per soddisfare i requisiti normativi e raggiungere maggiori livelli di efficacia di quello che è il primario canale di comunicazione dell'ente si è scelto di sposare la moderna linea proposta per i siti della pubblica amministrazione da Agid e dalla comunità italia.developers.it. Il cambio di piattaforma di pubblicazione (Drupal) necessiterà di approfondimenti ed esplorazioni d'uso per entrare in pieno possesso del suo funzionamento e delle potenzialità di nuovi servizi per l'utenza (es. connessioni o

integrazioni con basi dati di Infocamere). Andranno infine riviste le procedure interne di gestione delle comunicazioni.

Le recenti modifiche normative, in particolare il D.Lgs. 74/2017, hanno rafforzato il principio della **partecipazione degli utenti** al processo di misurazione della performance dell'Ente, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare adeguate forme di partecipazione. La Camera di Bergamo intende adempiere a tale disposizione in modo sistematico e organico attraverso **indagini annuali** volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti circa i servizi erogati dalla Camera.

L'**indagine di soddisfazione** prevista per il 2019 verterà principalmente sul **gradimento del nuovo sito internet**. Verrà svolta con risorse interne, come le tre precedenti, rispettivamente sui servizi della Camera, il notiziario Camera Impresa e lo sportello on line. Le informazioni raccolte permetteranno di evidenziare eventuali aree di miglioramento e impostare, se necessario, i cambiamenti opportuni. Il sito web sarà inoltre integrato da una funzione per la misurazione permanente della soddisfazione sul contenuto di ogni pagina.

La consueta attenzione verrà rivolta alla **stampa quotidiana e periodica** assicurando un flusso costante di comunicati stampa sulle novità concernenti la vita camerale. Questa attività sarà altresì integrata con una collaborazione specifica in determinate occasioni, quando eventi di particolare rilevanza richiedano una maggiore copertura e promozione sulla stampa quotidiana.

Infine, sul fronte delle reti sociali, **Facebook, Twitter e Google+**, sarà intensificata la presenza della Camera di commercio e sarà data applicazione al piano di redazione già elaborato per mantenere equilibrio tra i vari argomenti presentati.

3.1. Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale

Le norme in materia di riordino del sistema camerale - Decreto Legislativo 219/2016 e Decreto del MiSE del febbraio scorso - hanno comportato una riorganizzazione strutturale del sistema per certi aspetti valorizzando il ruolo delle Camere di commercio.

La riforma assegna **nuovi ambiti di intervento in aree strategiche per la crescita del sistema economico**, quali la digitalizzazione delle imprese, la qualificazione aziendale, i servizi di supporto e sviluppo della cultura dell'innovazione, dell'orientamento e dell'alternanza scuola-lavoro. Sono inoltre confermate le funzioni in materia di pubblicità legale, di semplificazione amministrativa, di regolazione del mercato e di tutela del consumo quali piattaforme informative e di servizi a favore dell'intero tessuto produttivo.

La riorganizzazione del sistema camerale si basa anche sull'ottimizzazione delle risorse umane a disposizione degli enti prevista dal Decreto MiSE del 16 febbraio 2018 *"Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali delle Camere di Commercio"* che, oltre a ridefinire la nuova geografia camerale e i relativi conseguenti accorpamenti, ha cristallizzato le dotazioni organiche del personale di ciascuna Camera di commercio sulla base della consistenza di risorse umane in servizio, e ha escluso, fino al 31 dicembre 2019, eventuali nuove assunzioni e nuovi rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione.

La Camera di Bergamo ha quindi recepito la dotazione organica come determinata dal decreto MiSE. La tabella seguente mostra anche il confronto con la stima di personale in servizio al 31 dicembre 2018:

Categoria	Dotazione organica precedente	Dotazione organica decreto MiSE 16.2.2018	Personale in servizio al 31.12.2018	Differenza rispetto alla dotazione organica MiSE
Dirigenti	3	3	3	
D3	9	5	4	1
D1	21	12	11	1
C	64	44	39	5
B3	22	21	21	-
B1	12	10	10	-
A1	4	3	3	-
TOTALE	135	98	91	7



Va altresì evidenziato che l’FTE (*full time equivalent*), che esprime il numero di risorse a tempo pieno utilizzate nell’anno 2018, tenuto conto che circa il 32% del personale ha un contratto di lavoro a tempo parziale, è stato pari a 89,44, e che al 1° gennaio 2019 l’FTE sarà pari a 84,24. Ciò mostra che il reale apporto delle risorse umane è di fatto oltremodo inferiore alla dotazione.

Non può non essere sottolineato inoltre che l’assenza di una definitiva mappatura dei servizi del sistema camerale nazionale, tuttora alla valutazione del Ministero, non rende possibile nella fase attuale qualificare e quantificare pienamente i reali fabbisogni della Camera di commercio di Bergamo.

Infatti la dotazione determinata difetta di una effettiva e concreta ricognizione del **fabbisogno di personale**, avendo preso in considerazione esclusivamente la consistenza di personale al momento della rilevazione effettuata da Unioncamere nel maggio 2017 quale dotazione ragionevole e opportuna in un momento complesso di generale riordino del sistema e di non completa definizione delle funzioni.

Una prima rivisitazione della macrostruttura è stata effettuata nel febbraio scorso, al fine di adeguarla al contesto ed assorbire l’impatto della progressiva diminuzione delle risorse umane disponibili.

Nel 2019, in permanenza del blocco assunzionale, le **politiche di gestione delle risorse umane** rivestiranno un’importanza sempre maggiore, al fine di supportare e rendere efficaci eventuali interventi di ridefinizione della struttura che, va ricordato, vedrà nel corso dell’anno nuove ulteriori uscite stimabili in due unità.

Sarà data prima attuazione agli istituti previsti dal **Contratto Collettivo nazionale** di lavoro Comparto Funzioni Locali sottoscritto lo scorso 21 maggio nel quadro delle previste relazioni sindacali e del Contratto decentrato in corso di stipula.

L’opportunità di un processo di ridefinizione dei **profili professionali** previsti dal sistema di classificazione professionale del personale del Comparto delle Funzioni locali, come proposto dal CCNL rappresenta la soluzione sia più idonea sia necessaria a garantire l’ottimale bilanciamento delle esigenze organizzative e funzionali degli enti con quelle di riconoscimento e valorizzazione delle professionalità.

La Camera di commercio di Bergamo provvederà a convergere rispetto a dette proposte, al fine di applicare un modello che valorizzi le competenze professionali e di assicurare una migliore gestione dei processi.

La riforma del sistema camerale richiede anche e soprattutto da parte del personale un **impegno al cambiamento**, alla capacità di sapersi ripensare e se necessario



ricollocare all'interno della struttura con servizi nuovi e processi sempre più trasversali e efficienti in grado di rispondere alle esigenze e ai bisogni del sistema delle imprese. L'impegno e lo sviluppo delle risorse umane deve anche allinearsi a sistemi di incentivazione legati al riconoscimento del merito.

Per poter valorizzare sempre più le risorse umane disponibili, tra l'altro con risorse economiche fortemente contingentate dalle norme in materia di *spending review*, si procederà alla **programmazione di un piano formativo**, attento anche alle *soft skills*, che consenta l'accrescimento delle competenze del personale in linea con i cambiamenti e i futuri scenari di operatività del sistema.

Anche per il 2019 sarà importante assicurare la partecipazione alle linee formative specialistiche avviate nel 2017, confermate da parte di Unioncamere e di Infocamere, che permetteranno al personale di acquisire le competenze necessarie per poter svolgere le funzioni assegnate dalla riforma, in particolare in materia di orientamento al lavoro e digitalizzazione.

In un'ottica di efficientamento e conciliazione delle tempistiche famiglia-lavoro, il 2019 vedrà anche la sperimentazione del cosiddetto **lavoro agile** sia nella forma del telelavoro che in quella dello *smart working*. Entro la fine del 2018 sarà già avviato un progetto di **telelavoro** che coinvolgerà un collaboratore del Registro Imprese.



3.2. Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente

La recente riforma del Sistema camerale e i cambiamenti culturali, sociali, tecnologici che stanno caratterizzando l'operatività nell'attuale contesto organizzativo dell'Ente, rendono sempre più importante l'aggiornamento e l'ampliamento delle **capacità relazionali e gestionali** che ciascuno mette in campo nel suo agire professionale.

Massima attenzione sarà posta comunque anche a interventi che consentano di assicurare lo sviluppo di nuovi servizi e il supporto ai processi di innovazione ed efficientamento, confermando la volontà di assicurare un livello di servizi ed interventi in linea con le esigenze delle imprese, nonostante la riduzione delle risorse. Questo impegno richiederà l'attivazione di opportune azioni di razionalizzazione, allocazione e valorizzazione delle risorse umane, oltre che strumentali e finanziarie.

Nel 2020, dopo quasi sei anni di blocco assunzionale e l'uscita di 19 dipendenti dal 2013 al 2018, sarà possibile procedere a bandi di concorso per l'inserimento di nuove risorse: questo consentirà di immettere in servizio il personale necessario a soddisfare il fabbisogno espresso dalle diverse aree organizzative per garantire livelli quali-quantitativi nella attività più sfidanti.

Sul versante dello sviluppo delle competenze delle risorse umane, oltre a confermare l'investimento sulla formazione di taglio specialistico, si proseguirà nella realizzazione di iniziative finalizzate all'incremento delle cosiddette **soft skills, ossia abilità relazionali e competenze personali quali l'autonomia, la flessibilità, la capacità di problem solving, l'attitudine al lavoro in team, la gestione dello stress, l'efficacia comunicativa.**

Per quanto riguarda l'aspetto organizzativo, per consentire all'Ente di raggiungere i propri obiettivi, lo sviluppo di un approccio efficace trova il proprio nodo centrale nell'implementazione integrata delle varie fasi del **ciclo della performance** il quale prende le mosse dalla pianificazione strategica, dalla programmazione operativa nonché dalla programmazione finanziaria.

Per tale motivo anche nel 2019 si lavorerà per ricercare la massima **integrazione** possibile tra le varie fasi del ciclo, in particolare tra la **definizione degli obiettivi** strategici ed operativi e **l'assegnazione degli obiettivi individuali e collettivi** e tra il **monitoraggio** in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali **interventi correttivi.**

Particolare attenzione sarà dedicata alle attività di **misurazione e alla valutazione della performance** che si pongono a valle della fase di pianificazione strategica e di



programmazione operativa e investono in maniera trasversale tutti i processi dell'ente, sia quelli rivolti all'utenza esterna sia quelli inerenti al governo e al funzionamento della macchina amministrativa interna.

Secondo le previsioni del D. Lgs. 74/2017, che ha modificato quanto disposto dal D.Lgs. 150/2009, **il sistema di misurazione e valutazione della performance** dell'Ente³ sarà aggiornato sulla base dei risultati della sperimentazione realizzata nel 2018, anno di prima applicazione del sistema così come aggiornato nel corso del 2017. L'aggiornamento si avvarrà anche dei risultati di un percorso, attualmente in essere, con le Camere di commercio lombarde, coordinato da Unioncamere Lombardia, avviato per condividere e coordinare le metodologie e gli strumenti in tale ambito e con quello gestito da Unioncamere nazionale di concerto con il Dipartimento della Funzione Pubblica, allo scopo di dotare le Camere di commercio di linee guida e strumenti operativi in materia.

Alcuni tra gli indirizzi prevalenti che stanno emergendo tra gli esperti cui ispirare le revisioni dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance sono:

- maggiore enfasi sulla **performance organizzativa**, vale a dire ai risultati raggiunti a livello di Ente nel suo complesso, singola unità organizzativa, singoli processi;
- maggiore attenzione agli indicatori di efficacia, orientandoli in modo da tenere in considerazione anche gli **outcome** di ordine macro-economico;
- valorizzazione dello strumento delle **indagini di customer satisfaction**, da implementare oltre che in un'ottica di analisi dell'efficacia, anche in una prospettiva di profilazione dei bisogni e di utilità del servizio;
- focus sulla fase di **monitoraggio** che rappresenta nel concreto lo strumento per un feedback efficace e continuo;
- previsione di un **internal auditing**, attraverso il confronto tra la struttura di controllo e i Responsabili delle unità organizzative, mirato alla verifica del funzionamento del sistema e dell'attendibilità dei dati raccolti.

Come noto per rendere più organica la programmazione a partire dagli obiettivi strategici fino a quelli più operativi ed individuali, viene utilizzata la rappresentazione grafica **"a cascata"** che, dalla mappa strategica a scendere, mette in risalto i legami e processi che collegano la mission istituzionale, le aree strategiche di intervento e gli obiettivi, evidenziando come i diversi livelli di pianificazione contribuiscano, all'interno di un disegno coerente, al perseguimento delle finalità dell'Ente.

³ La Camera di commercio di Bergamo ha adottato il proprio SMVP con delibera di Giunta n. 10/2012 e lo ha successivamente aggiornato con delibera n. 117/2017.



La mappa strategica sarà ripresa nel **Piano della Performance**, documento nel quale essa verrà ulteriormente dettagliata in livelli relativi ai programmi e obiettivi.

Saranno altresì organizzati **momenti di condivisione e confronto** con tutto il personale in occasione della predisposizione del piano della performance, al fine di presentare e condividere le linee strategiche e gli obiettivi 2019 che andranno ad impattare sulle attività con lo scopo di dare evidenza ai **risultati** da raggiungere.



4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e della gestione complessiva dell'ente efficientando l'uso delle risorse

A partire dal 2017, la Camera di commercio di Bergamo si è avvalsa della possibilità di incrementare il diritto annuale per gli anni 2017, 2018 e 2019 destinando gli incrementi al finanziamento dei progetti strategici “Punto Impresa Digitale”, “Orientamento al lavoro e alle professioni” e “Turismo e attrattività” in condivisione con il MiSE e Regione Lombardia.

Una **prudente e accorta gestione delle risorse disponibili** rimane il principale obiettivo dell’Ente, anche al fine di poter assicurare agli interventi economici diversi da quelli finanziati con l’incremento del 20% del diritto annuale, un ammontare di risorse adeguato alla realizzazione delle linee strategiche di sostegno e di sviluppo del territorio.

L’ammontare delle risorse di cui si potrà disporre a sostegno dello sviluppo economico deve tenere sempre conto che il totale degli oneri superiore al totale dei proventi genera una situazione di squilibrio economico che non può essere mantenuta nel medio-lungo periodo.

Saranno affinati gli strumenti utilizzati per incrementare il **tasso di riscossione del diritto annuale**, che si attesta oggi all’80%, con azioni che rendano il più possibile certo l’importo complessivo dovuto dalle imprese e dall’altro migliorino le iniziative per l’incasso dei mancati pagamenti anche gestendo al meglio il ravvedimento operoso. Si promuoverà l’utilizzo del sito dedicato che consente di verificare l’importo del diritto annuale dovuto e di pagarlo utilizzando la moneta elettronica al posto del modello F24.

Per quanto riguarda i **diritti di segreteria** si è in attesa di un riordino sulla base dei costi standard. Si è in attesa di un apposito Decreto MiSE previo parere di Unioncamere.

La **spesa per il personale**, prevista in lieve flessione rispetto all’esercizio in corso, è funzione dei risparmi di spesa derivanti dalle cessazioni dal servizio previste a fine 2018 e del permanere del blocco del turn-over fino al 2019.

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. Inoltre è necessario ricordare che tra le spese di funzionamento sono contabilizzati i versamenti al bilancio dello Stato per le misure “Taglia Spese” degli anni precedenti e



si è in attesa delle nuove, eventuali, disposizioni in materia di riduzione della spesa pubblica in vigore per il 2019.

Per quanto riguarda gli acquisti di beni e servizi, il codice degli appalti impone agli enti pubblici procedure specifiche per rispondere ai principi, anche previsti dalla normativa comunitaria, di apertura al mercato, pari opportunità tra gli operatori economici e trasparenza, uniti all'efficienza dell'azione amministrativa.

Per importi inferiori a € 40.000, il codice e le linee guida ANAC prevedono il ricorso a procedure semplificate, nel rispetto del principio di rotazione, proporzionalità dei costi della procedura rispetto al valore del contratto. In tal senso entro la fine dell'anno in corso verrà predisposto il regolamento che disciplina tali procedure semplificate.

Nel 2019 si avvieranno le attività preparatorie **all'utilizzo della nuova piattaforma integrata per la gestione della contabilità**, degli incassi, dei pagamenti, della fatturazione e del controllo di gestione, che richiederanno un forte impegno nel mantenimento e potenziamento delle procedure interne e delle impostazioni contabili per le rilevazioni dei fatti aziendali oltre che per centri di costo o unità organizzative anche e soprattutto per processi come definiti a livello nazionale nella mappatura di Unioncamere.

L'Ente conferma l'importanza anche per il 2019 della partecipazione al progetto Unioncamere di **rilevazione dei costi dei processi**, progetto funzionale sia alla definizione dei costi standard, in base ai quali il MiSE, sentite la società per gli studi di settore SOSE e Unioncamere, definirà le tariffe e i diritti⁴, sia per agevolare il percorso intrapreso dall'Ente di ottimizzazione e razionalizzazione dei costi dei servizi erogati.

Dal 1 gennaio 2019 è prevista inoltre l'evoluzione della rilevazione SIOPE in **SIOPE+** (art. 1 c. 533 della L. 232/2016) che consentirà l'integrazione delle informazioni rilevate da SIOPE con quelle delle fatture passive registrate dalla Piattaforma elettronica per la Certificazione dei Crediti e in prospettiva di tracciare l'intero ciclo delle entrate e delle spese degli enti pubblici.

Con riferimento alla gestione degli interventi economici, si continuerà ad operare in sinergia e stretta collaborazione con l'Azienda Speciale, in coerenza con l'indirizzo programmatico dell'Ente. Si conferma inoltre la necessità di mantenere un periodico monitoraggio delle attività svolte e di garantire il raccordo amministrativo contabile

⁴ Art. 28 della legge 114/2014



tra l'Ente e l'Azienda Speciale anche in occasione del processo di chiusura del bilancio.

Il **patrimonio immobiliare** verrà valorizzato grazie ad un importante intervento sul Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni finalizzato al consolidamento del solaio e all'adeguamento tecnologico e illuminotecnico delle sale conferenze migliorandone l'efficienza sia dal punto di vista energetico che della sicurezza, oltre che alla messa in posa di nuove sedute.

Nel corso dell'anno verranno effettuate altresì valutazioni per riqualificare gli spazi al piano terra del Palazzo Contratti, lasciati liberi a seguito della riorganizzazione e unificazione in Sede degli uffici dedicati al front-office. È intenzione dell'Ente, anche nel quadro dell'ampio progetto Punto Impresa digitale, valorizzare gli spazi per la realizzazione di un **Experience Center**, così come ipotizzato nella ricerca condotta da Ernst Young che ha tracciato le linee evolutive del PID. Verrà allo scopo approfondito un apposito studio di fattibilità utile a mettere a fuoco possibili soluzioni di realizzo. Per il nostro territorio, già così positivamente reattivo al vasto progetto di digitalizzazione che è in corso dal 2017, l'Experience Center potrebbe rappresentare un ulteriore salto di qualità con la messa a disposizione di ambienti attrezzati per imprese, professionisti, delegazioni per corsi, seminari, esperienze di simulazione nelle discipline dedicate all'innovazione 4.0, oltre che spazi eventualmente utili a incontri B2B per agevolare la nascita di filiere dell'innovazione. L'Experience Center potrà rappresentare ulteriore sede del PID Bergamo, oggi già attivo negli spazi dell'azienda speciale Bergamo Sviluppo.

L'Ente, al fine di assicurare un adeguato stato di efficienza dei locali e delle strumentazioni utili all'erogazione dei servizi all'utenza, 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, a mantenere un'adeguata dotazione delle strumentazioni tecnologiche e informatiche per la realizzazione delle iniziative istituzionali e promozionali. Verrà, pertanto, assicurato un plafond di risorse congruo, avuto riguardo alle limitazioni normative vigenti (articolo 8, comma 1, D.L. n. 78/2010, articolo 2, comma 618, legge n. 244/2007), per l'esecuzione di lavori sopradescritti e per fronteggiare eventuali esigenze impreviste.

Continueranno 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.



Con riferimento, invece, al **patrimonio mobiliare** verranno attivate le procedure di dismissione delle dotazioni d'ufficio obsolete e in esubero a seguito anche della riorganizzazione e unificazione in Sede degli uffici dedicati al front-office conclusasi nello scorso mese di aprile.

Da ultimo, rispetto alle azioni volte al miglioramento dei servizi erogati nell'ambito delle tecnologie informatiche, si procederà con la sostituzione del tradizionale centralino analogico ormai obsoleto con il **sistema di telefonia Voip**, in considerazione del livello di affidabilità ormai raggiunto da questa soluzione tecnologica.

Con riferimento **alle partecipazioni societarie detenute dall'Ente**, proseguirà il processo di razionalizzazione del portafoglio che, nel corso del 2018, si è svolto sulla base di quanto disposto nella Ricognizione straordinaria approvata ai sensi del D.Lgs. 175/2016 e s.m.i. "Testo Unico in materia di società partecipate dalla pubblica amministrazione".

Secondo le previsioni dello stesso decreto, entro il 2018 verrà predisposta una **relazione sull'attuazione** della Ricognizione straordinaria in modo da evidenziare i risultati conseguiti e, sulla base di questi ultimi, sarà effettuata una **nuova analisi** dell'assetto complessivo delle società in cui l'Ente detiene una partecipazione, diretta o indiretta, allo scopo di evidenziare ulteriori possibili interventi di razionalizzazione.

In generale nel 2019 la politica delle partecipazioni vedrà una sostanziale continuità nella gestione in stretta **collaborazione con gli altri attori istituzionali** (Comune, Provincia, Regione) con l'obiettivo di creare risultati positivi per l'intera collettività, seguendo la logica di coordinamento e concertazione che guida l'attività dell'Ente.

In tal senso, e in linea con quanto disposto dal Testo Unico, l'attenzione sarà focalizzata sul **monitoraggio e l'analisi delle prospettive** future delle partecipate più rilevanti, presenti sul territorio, allo scopo, dove necessario, di contribuire a individuare soluzioni coerenti ed efficaci per garantire la sostenibilità nel medio lungo periodo degli equilibri economico-finanziario e patrimoniale.

Il monitoraggio delle **partecipate strumentali** del sistema camerale sarà invece realizzato di concerto con Unioncamere e con le altre Camere di commercio socie.

Verrà avviata infine un'analisi del sistema di partecipazioni **in Enti, Associazioni e Fondazioni**, al fine di verificarne la strategicità e l'economicità come presupposto, se necessario, per una selezione delle risorse investite.