



RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2020

DIREZIONE E VERIFICA	SEGRETARIO GENERALE
APPROVATO	CONSIGLIO CAMERALE DELIBERA N. 9/C DEL 28.10.2019

Indice

Premessa

1. Lo scenario economico	6
2. Il contesto in trasformazione e le relazioni interistituzionali	15
3. La mappa strategica 2020.....	19
4. Gli obiettivi strategici.....	23



Premessa

Il 2020 si profila come un anno in cui si intersecano due elementi importanti per la definizione del quadro di riferimento: da un lato la prosecuzione del percorso di riforma del sistema camerale, avviato con il D.lgs. 219/2016, che ha innovato la L. 580/1993 sia in termini di ridefinizione delle circoscrizioni territoriali che di rideterminazione di competenze e funzioni delle Camere di commercio, dall'altro l'avvicendamento della *governance* camerale con la conclusione del mandato 2015-2020 degli Organi camerali e l'avvio del nuovo mandato 2020-2025.

Il processo riformatorio ha visto concludersi, nel corso del 2019, ulteriori accorpamenti tra Camere, mentre molti si sono di gran lunga rallentati con nuovi ricorsi avverso il Decreto ministeriale 16 febbraio 2018, che ha disegnato a sessanta enti l'architettura del sistema, con conseguenze significative in termini di rallentamento del percorso. Con il Decreto 7 marzo 2019 il Ministero dello Sviluppo Economico ha poi ridefinito i servizi che il sistema delle Camere di commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche.

Sul fronte poi della *governance* camerale, la chiusura del mandato dell'attuale Consiglio, prevista per marzo 2020, suggerirà un intenso lavoro volto a rafforzare l'economia bergamasca con progetti, interventi e azioni capaci di attuare concrete iniziative di promozione, innovazione e internazionalizzazione a sostegno del mondo delle imprese. Il 2019 ha visto in particolare il completamento del primo triennio di operatività delle tre iniziative strategiche nazionali che hanno impegnato fortemente la Camera nelle sfide legate ai progetti PID-Punto impresa digitale, EDT-Turismo e attrattività, Orientamento al lavoro e alle professioni. Nel 2020, oltre all'auspicata continuità di tali iniziative, andrà posta sempre maggiore attenzione alla valorizzazione dell'innovazione tecnologica tipica della locale tradizione manifatturiera, della dotazione infrastrutturale, dello sviluppo sostenibile e dell'apertura internazionale del territorio, da sempre trainata da un export molto importante e dalla presenza dell'aeroporto di Orio al Serio.



Il Consiglio che prenderà il testimone sarà chiamato a compiti e responsabilità sempre più complessi. Lo sguardo al futuro deve necessariamente abbracciare una prospettiva lunga, che consenta di intercettare le linee del cambiamento e le tendenze che maggiormente rispondono ai bisogni delle imprese, interpretando pienamente il ruolo camerale 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 l'apporto delle associazioni di categoria - le istanze della comunità economica, che rappresenta il "mercato", nei confronti della dimensione "statuale".

Il posizionamento che va quindi riaffermato è quello di istituzione per l'economia, la cui *mission* è contribuire allo sviluppo sostenibile e al buon funzionamento del sistema economico locale.

Per fare ciò la Camera di Bergamo deve proseguire nello sviluppo e nella sempre maggiore qualificazione delle alleanze istituzionali già attive con la Regione, gli enti locali, l'Università, le associazioni imprenditoriali, del lavoro e delle professioni, il sistema del credito.

Nella direzione del consolidamento delle politiche strategiche *core* della Camera, proseguirà l'implementazione del Patto per lo Sviluppo e la competitività della provincia di Bergamo che sta realizzando un intenso lavoro di programmazione strategica per una *governance* territoriale, sulla base del "Quadro degli impegni" condiviso da tutti gli attori del Patto, e all'interno del quale la Camera di commercio di Bergamo continuerà a svolgere un ruolo proattivo e a rappresentare il soggetto istituzionale garante della continuità degli impegni.

I progetti di *governance* individuati nell'ambito del Patto per lo Sviluppo costituiscono una cornice strategica per tutti gli attori e - grazie al processo stesso che li ha fatti emergere - stanno coadiuvando lo sviluppo di azioni coese: il ruolo dell'impresa e della formazione delle competenze necessarie, lo sviluppo di una PA moderna e digitale, 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.

La competitività è anche frutto di un ecosistema sostenibile, che non deve basarsi su un'idea astratta di sviluppo economico, ma caratterizzare il modo stesso di fare impresa. Per questo lo sguardo agli obiettivi del prossimo anno deve ulteriormente rafforzare il tema della sostenibilità, intendendo sostenibile l'impresa in equilibrio con l'ambiente e, al tempo stesso, virtuosa e rispettosa delle regole.

La Relazione Previsionale e Programmatica 2020 si colloca pertanto in un quadro di riferimento particolare ed evidenzia i principali obiettivi che l'Ente intende realizzare nel prossimo anno, alla luce anche dei cambiamenti in atto. Gli obiettivi strategici 2020 risultano definiti in base al principio della continuità amministrativa e si pongono in modo coerente quale evoluzione con gli obiettivi e le attività della programmazione pluriennale.



1. Lo scenario economico

L'economia mondiale è ancora in frenata a causa del rischio politico e l'eurozona è fra le aree dove il rallentamento è stato più accentuato, sebbene i rischi di un raffreddamento della congiuntura economica incombono anche sugli Stati Uniti.

Per ora si può parlare di una **decelerazione** più lunga del previsto, ma i timori di una vera e propria recessione non sono stati allontanati. La frenata globale deriva da diverse fratture nelle relazioni economiche internazionali che stanno incrinando il quadro di riferimento degli investitori. Alla sfera del **rischio politico** possono essere ricondotti diversi elementi di incertezza materializzatisi nel corso degli ultimi anni, e in particolare le guerre tariffarie, a cui si aggiungono altri elementi di tensione come la Brexit, la crisi in Turchia, Venezuela e Argentina.

Le banche centrali hanno modificato nuovamente la politica monetaria in direzione espansiva. Tuttavia, i tassi d'interesse internazionali sono oramai ai minimi storici e l'inflazione permane su livelli bassissimi, motivo per cui le politiche monetarie potrebbero rivelarsi inefficaci senza il supporto delle politiche di bilancio.

Mentre negli altri paesi si cerca di prevenire i rischi di una nuova recessione, l'Italia si trova ormai dal secondo trimestre del 2018 in una situazione di **stagnazione**: l'ultima revisione dei conti nazionali ha fatto emergere un marginale miglioramento congiunturale sia nel primo che nel secondo trimestre (+0,1% in entrambi i periodi). In particolare, il risultato del secondo trimestre è la sintesi di un contributo positivo della domanda nazionale, al netto delle scorte, e della domanda estera netta, mentre la variazione delle scorte ha fornito ancora un contributo negativo. La previsione per il 2019 è pari al +0,1%, in netto rallentamento rispetto sia al 2018 (+0,7%) sia al 2017 (+1,8%).

La frenata ha interessato trasversalmente le principali componenti della domanda e tutti i settori, anche se con maggiore intensità l'industria, al pari di quanto osservato negli altri paesi europei. La decelerazione sinora



non ha avuto effetti negativi sulla **domanda di lavoro**, con un tasso di occupazione che ha raggiunto il 59,4%, proseguendo il trend di crescita; sono in ripresa le assunzioni con contratto a tempo indeterminato per effetto delle modifiche normative intervenute nel 2018 (esonero contributivo per i giovani fino a 34 anni e cosiddetto “Decreto Dignità”).

In questo contesto la politica economica del nuovo Governo, espressa nella Nedef (Nota di aggiornamento al Documento di economia e finanza), ha potuto beneficiare da un lato dell’abbassamento dei tassi di interesse e dall’altro dell’evoluzione favorevole di alcune poste di bilancio, dovuta all’adesione inferiore rispetto alle previsioni per Quota 100 e reddito di cittadinanza e al recupero di gettito favorito dalla fatturazione elettronica. Ciò ha consentito di disegnare una manovra che disinnescasse le clausole di salvaguardia senza prevedere pesanti misure fiscali, affidando le coperture in gran parte alla lotta all’evasione.

La prolungata fase di stagnazione dell’economia difficilmente verrà superata in tempi brevi. Con il passare dei mesi l’urgenza di contrastare la stagnazione diventerà prioritaria.

Prospettive e previsioni

Gli indicatori relativi all’attività dell’industria mostrano una fase di **debolezza** anche nella seconda parte dell’anno. Secondo REF Ricerche, i tassi di crescita dei prossimi mesi si dovrebbero quindi mantenere modesti e gli indicatori congiunturali mostrano che non sono ancora maturi i tempi per una svolta delle esportazioni.

Rispetto ai trimestri passati si accentueranno i segnali di **decelerazione degli investimenti**, soprattutto per la componente non residenziale, penalizzati dalla frenata della domanda estera e dalla scarsa fiducia delle imprese. Relativamente positivo invece potrebbe risultare il quadro per gli investimenti in costruzioni, sostenuti dalla riduzione dei tassi d’interesse.

Si prevede che la fase di **rallentamento** si estenda poi al **mercato del lavoro**. La crescita dell’occupazione dovrebbe decelerare e così la dinamica salariale, anche in virtù delle attese d’inflazione. La decelerazione dei consumi sarà comunque relativamente graduale. Alla debolezza dell’export dovrebbe quindi aggiungersi una domanda interna meno vivace.



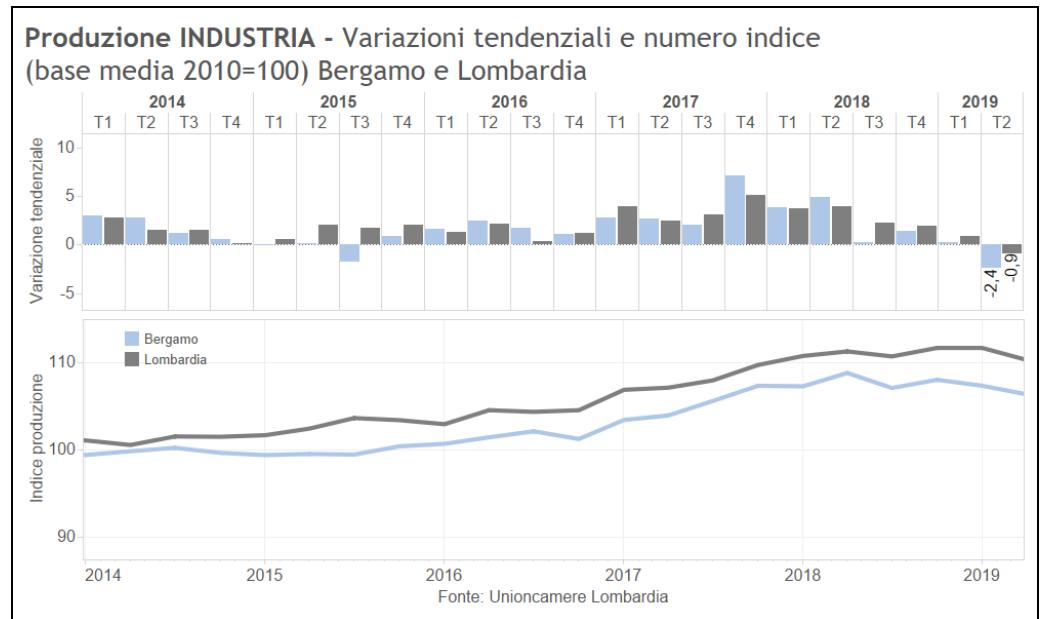
In positivo, la politica monetaria ha già cambiato alcune caratteristiche del quadro economico, abbassando i tassi d'interesse. Il cambiamento delle politiche di bilancio in alcuni paesi maturerà i propri effetti soprattutto nel 2020, anche se in misura asimmetrica fra i paesi.

L'economia che registra il maggiore rallentamento è quella tedesca, che appare la più vulnerabile rispetto all'ipotesi di un allargamento delle guerre tariffarie. L'economia francese lo è meno perché caratterizzata da una base produttiva meno orientata all'export. La Spagna dovrebbe mantenere ancora una crescita favorevole, beneficiando peraltro di una significativa contrazione dei tassi d'interesse.

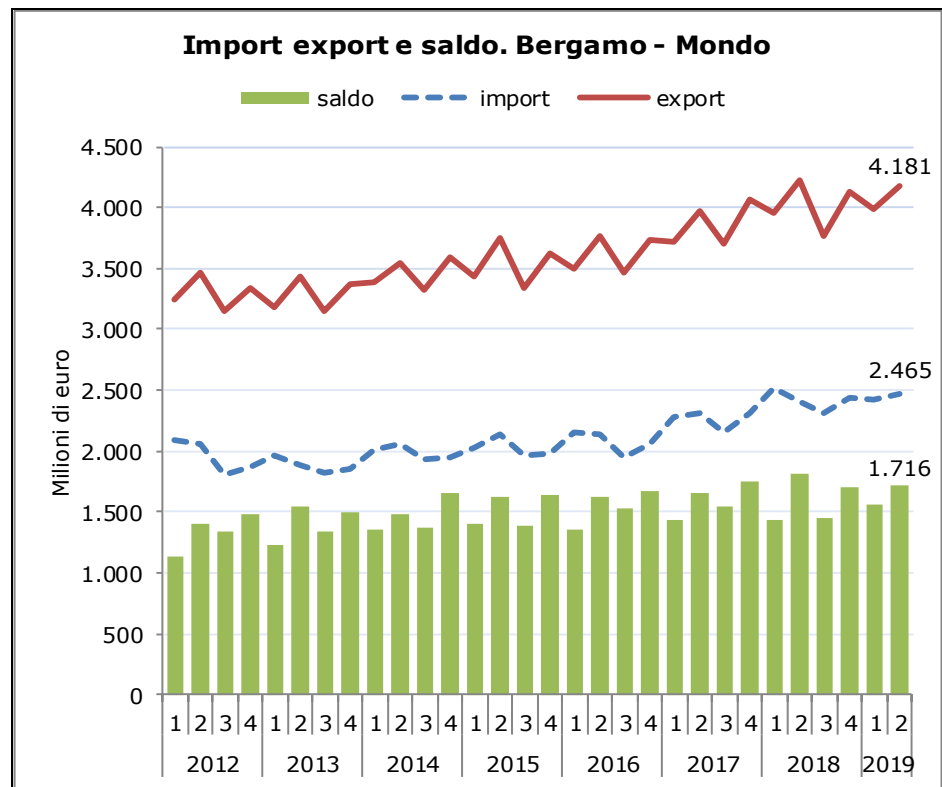
Per l'Italia il Governo prevede un **aumento del Pil del +0,1%** nell'anno in corso, crescita che dovrebbe portarsi al +0,6% nel 2020, ipotizzando quindi una modesta ripresa. Si tratta di previsioni in linea con quelle dei principali istituti nazionali e internazionali, che risentono però di un significativo rischio al ribasso per via della particolare fragilità dell'Italia, e della questione irrisolta della sostenibilità del suo debito pubblico, in un contesto politico-economico caratterizzato da forti tensioni.

Il quadro economico provinciale

Per quanto riguarda la produzione manifatturiera provinciale, i segnali di rallentamento emersi nei primi tre mesi del 2019 vengono confermati nel secondo trimestre e, dopo tre anni e mezzo di variazioni positive, il confronto con i livelli produttivi dell'anno precedente assume segno negativo: -2,4% per le imprese industriali con almeno 10 addetti e -1,1% per quelle artigiane con almeno 3 addetti. Al netto degli effetti stagionali, la produzione del secondo trimestre risulta in calo anche rispetto al trimestre precedente, con intensità simile per industria (-1%) e artigianato (-1,3%): si tratta della seconda diminuzione congiunturale consecutiva.



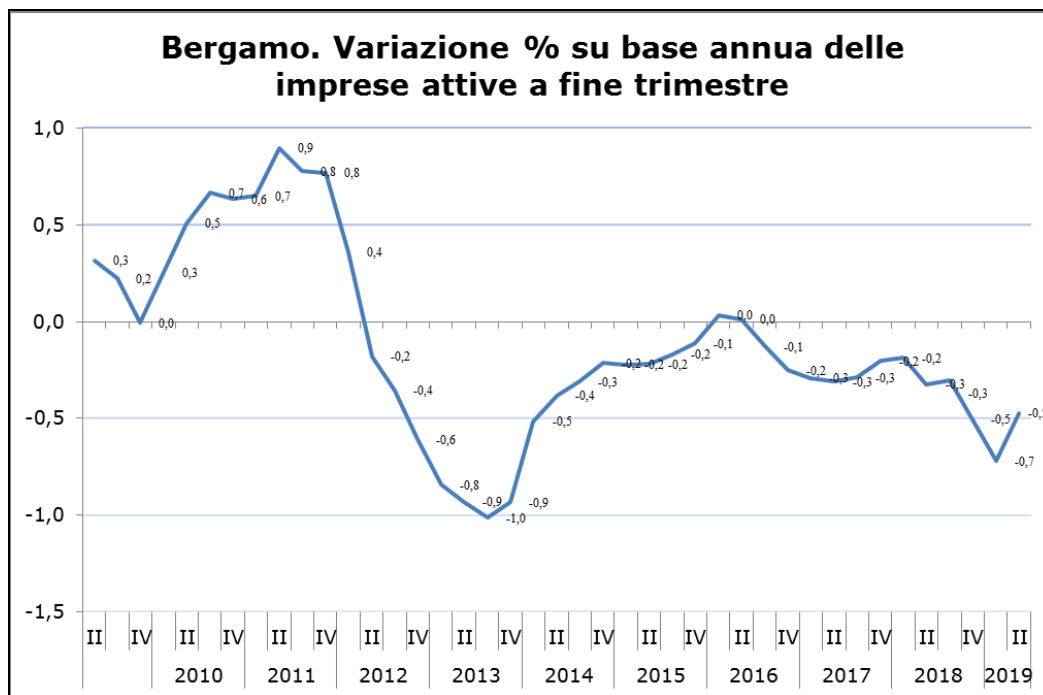
Nel secondo trimestre 2019 la dinamica delle vendite nel **commercio al dettaglio** è invece positiva con una variazione su base annua pari al +0,8%. Questo miglioramento era stato anticipato dagli imprenditori, i quali peraltro manifestano aspettative in ripiegamento per la seconda parte dell'anno.



Le **esportazioni bergamasche**, dopo il periodo di rallentamento della crescita che si notava già dalla seconda metà del 2018, hanno registrato una contrazione, cosa che non si verificava dal secondo trimestre del 2013. Il valore delle esportazioni nel secondo trimestre dell'anno ha raggiunto i 4.181 milioni di Euro (-0,9% su base annua contro variazioni del +3,3% in Italia e del +1,2% in Lombardia).

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

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.



Al 30 giugno 2019 risultano registrate in provincia di Bergamo 94.945 imprese, di cui 84.707 operative. Le oltre 107 mila unità locali delle imprese attive, pressoché invariate rispetto a un anno fa, impiegano **408.163 addetti**, uno stock di occupati in mercato aumento sui due anni

precedenti. Le **imprese artigiane sono 30.408**, in calo di un punto percentuale sullo stesso periodo del 2018.

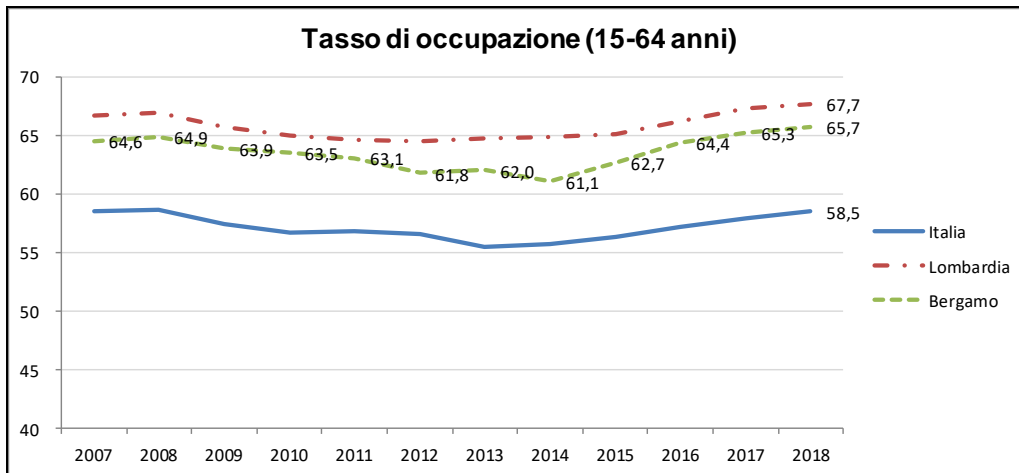
I **contratti di rete** a oggi coinvolgono a Bergamo 364 imprese, dato praticamente stabile rispetto all'anno precedente, su un totale di 3.577 in Lombardia e oltre 34 mila in Italia.

Bergamo conta anche, al secondo trimestre 2019, **192 start-up innovative** (sono 2767 in Lombardia e 10598 a livello nazionale) e **29 PMI innovative** (sulle 355 lombarde e le complessive 1237 in Italia).

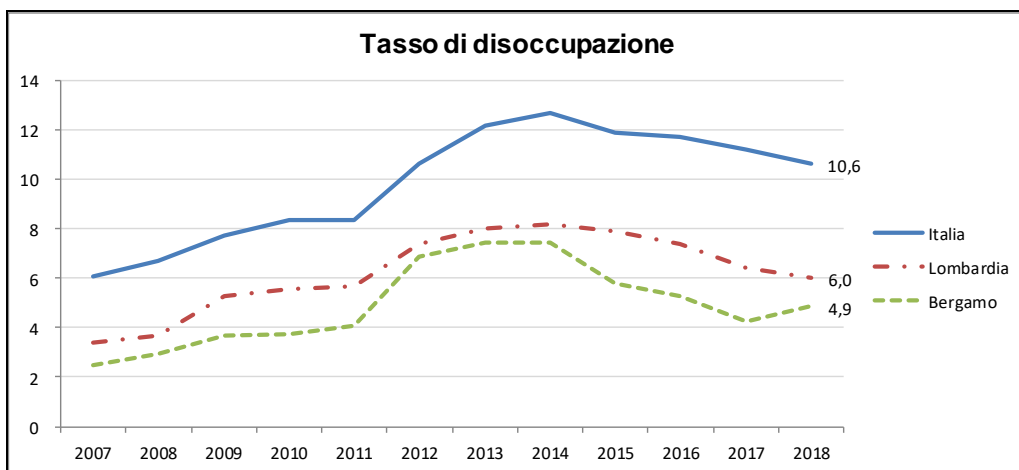
Lo spaccato per genere, età e nazionalità delle posizioni attive, evidenzia su base annua una lieve flessione (-2,9%) delle imprese **giovani**. Pressoché invariate le imprese **femminili** (-0,4%) e le imprese **straniere** (+1%).

Bergamo, totale imprese 2° trimestre 2019					Var annua impr. attive	
Sezioni Ateco	Registrate	Attive	Iscritte	Cessate	v.a.	%
A Agricoltura, silvicoltura pesca	4.935	4.893	55	31	-41	-0,8
B Estrazione di minerali da cave e miniere	59	47	0	0	-1	-2,1
C Attività manifatturiere	11.802	10.765	85	114	-199	-1,8
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore..	175	164	0	0	2	1,2
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione rifiuti	219	201	1	2	-4	-2,0
F Costruzioni	19.122	17.553	267	189	-175	-1,0
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di auto	20.593	19.268	219	271	-386	-2,0
H Trasporto e magazzinaggio	2.330	2.119	10	29	-51	-2,4
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	6.673	5.856	104	70	-9	-0,2
J Servizi di informazione e comunicazione	2.135	2.001	38	18	4	0,2
K Attività finanziarie e assicurative	2.335	2.272	28	26	8	0,4
L Attività immobiliari	6.830	6.238	43	35	105	1,7
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	3.993	3.739	82	42	97	2,7
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	3.156	2.940	72	28	106	3,7
O Amministrazione pubblica e difesa	1	1	0	0	0	0,0
P Istruzione	453	428	11	2	14	3,4
Q Sanità e assistenza sociale	657	624	6	3	22	3,7
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	1.208	1.098	19	9	50	4,8
S Altre attività di servizi	4.600	4.457	74	47	47	1,1
X Imprese non classificate	3.669	43	362	32	9	26,5
TOTALE	94.945	84.707	1.476	948	-402	-0,5

Le forze lavoro, persone occupate o attivamente in cerca di lavoro residenti in provincia di Bergamo, superano nella media del 2018 il mezzo milione (503 mila) e determinano un ulteriore innalzamento del tasso di attività (69,1%) nella fascia di età 15-64 anni. Gli occupati sono 479 mila per un tasso di occupazione del 65,7% tra i 15 e i 64 anni di età, in costante progresso negli ultimi quattro anni.

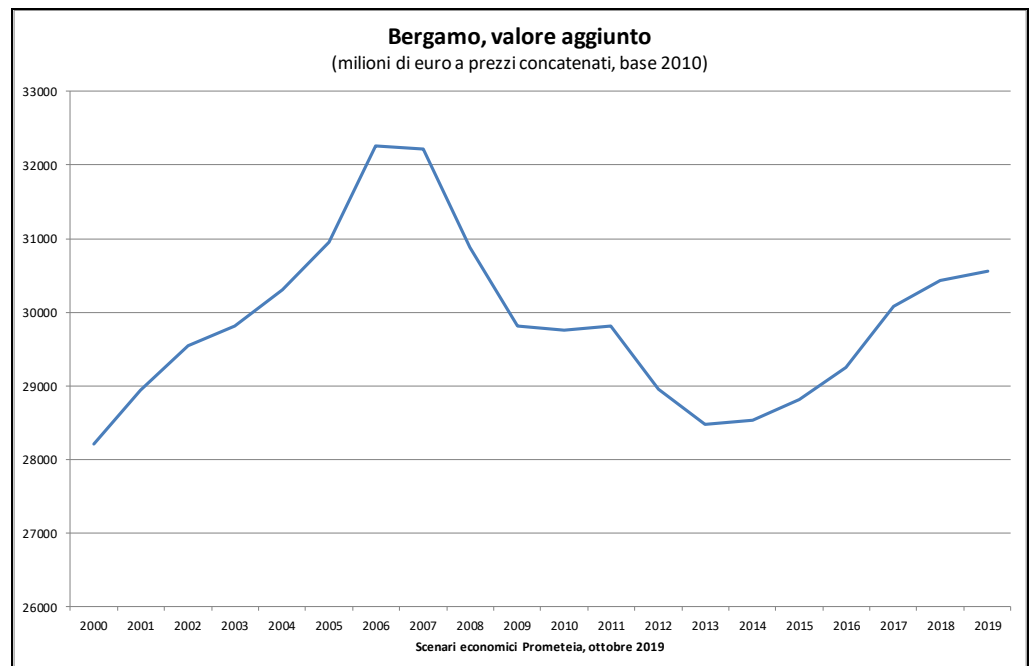


In aumento invece la disoccupazione sia tra i maschi (4,1%) che tra le femmine (5,9%), ma a livelli nettamente inferiori ai tassi di Italia e Lombardia.



L'economia della provincia di Bergamo nei prossimi anni

Le stime territoriali di Prometeia di ottobre 2019 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 +2,8% nel 2017. Il 2018 ha registrato un rallentamento (+1,2%) e per il 2019 si prevede una crescita vicina allo zero (+0,4%).


Bergamo, valore aggiunto per macrosettori e pro capite

(Milioni di euro a prezzi concatenati in base 2010)

Anno	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi	Totale	var. %	VA pro capite (€)	var. %
2000	236	9.068	2.567	16.333	28.203		29.176	
2001	244	9.240	2.599	16.852	28.935	2,6%	29.725	1,9%
2002	236	9.453	2.760	17.095	29.545	2,1%	30.053	1,1%
2003	225	9.495	2.741	17.351	29.811	0,9%	29.843	-0,7%
2004	249	10.000	2.902	17.159	30.310	1,7%	29.818	-0,1%
2005	242	10.241	3.051	17.414	30.948	2,1%	30.129	1,0%
2006	251	10.587	2.981	18.440	32.259	4,2%	31.120	3,3%
2007	233	10.639	3.038	18.311	32.222	-0,1%	30.695	-1,4%
2008	270	9.939	2.819	17.852	30.880	-4,2%	29.009	-5,5%
2009	265	8.874	2.596	18.082	29.816	-3,4%	27.783	-4,2%
2010	268	9.251	2.525	17.713	29.756	-0,2%	27.487	-1,1%
2011	260	9.465	2.442	17.640	29.807	0,2%	27.424	-0,2%
2012	272	9.120	2.200	17.362	28.954	-2,9%	26.465	-3,5%
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	262	9.498	1.917	17.132	28.809	1,0%	25.994	1,0%
2016	269	9.522	1.955	17.508	29.255	1,5%	26.357	1,4%
2017	276	9.870	1.990	17.938	30.073	2,8%	27.068	2,7%
2018	272	9.992	1.989	18.176	30.429	1,2%	27.301	0,9%
2019	278	10.087	2.105	18.087	30.557	0,4%	27.280	-0,1%

Fonte: scenari economici Prometeia, ottobre 2019

L'andamento dei tassi di variazione medi annui di Bergamo mostra una previsione di **crescita** nel quinquennio 2018-2022 in linea con quella

evidenziata negli anni precedenti (+0,8%), analogamente a quanto previsto per la Lombardia. Entrambi i valori mostrano un ritmo superiore a quello italiano, anche se il gap sembra ridursi.

Per l'**occupazione** si prevede a Bergamo una ripresa della crescita con tasso di incremento che passa da 0,3% a 0,5%, parallela a quella evidenziata dai dati lombardi.

Il **valore aggiunto per occupato** passerebbe nelle previsioni dai 65,9 mila euro del 2017 ai 66,9 mila euro del 2022, dando origine a una crescita del reddito disponibile, che in valori correnti aumenterebbe a un tasso medio del +1,7%, leggermente inferiore alla crescita della Lombardia.

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 49,8%, con un tasso di crescita annuo (+1,4%) che risulta però inferiore a quello medio di Lombardia e Italia.

Scenari al 2022						
(tassi di variazione medi annui su valori a prezzi concatenati in base 2010)						
	Bergamo		Lombardia		Italia	
	<i>13-17</i>	<i>18-22</i>	<i>13-17</i>	<i>18-22</i>	<i>13-17</i>	<i>18-22</i>
Esportazioni	3,2	1,4	2,2	2,3	2,8	2,2
Importazioni	4,4	2,8	3,0	3,7	3,1	2,7
Valore aggiunto	0,8	0,8	0,9	0,8	0,5	0,7
Occupazione	0,3	0,5	0,4	0,6	0,1	0,5
Reddito disponibile a valori correnti	1,1	1,7	1,2	2,0	1,1	1,8
Esportazioni/Valore aggiunto (% a fine periodo)	48,5	49,8	35,7	38,2	28,8	31,0
Importazioni/Valore aggiunto (% a fine periodo)	29,2	32,3	38,1	43,9	25,6	28,2
Valore aggiunto per occupato (a fine periodo in migliaia di euro)	65,9	66,9	71,9	72,6	60,5	61,2
Valore aggiunto per abitante (a fine periodo in migliaia di euro)	27,1	27,7	31,9	32,8	24,0	24,9
Tasso di occupazione (% a fine periodo)	43,3	43,5	44,2	45,1	38,2	39,3
Tasso di disoccupazione (% a fine periodo)	4,2	3,6	6,4	5,1	11,2	9,5
Tasso di attività (% a fine periodo)	45,2	45,2	47,2	47,5	43,1	43,4

Fonte: scenari economici Prometeia, ottobre 2019

Al termine dello scenario di previsione, nel 2022 il **valore aggiunto pro-capite reale** si porterebbe a 27.700 euro per abitante contro i 24.900 euro della media nazionale e i 32.800 euro della Lombardia. Il **tasso di disoccupazione** al 3,6% risulterebbe inferiore al tasso medio regionale (5,1%) e nazionale (9,5%).



2. Il contesto in trasformazione e le relazioni interistituzionali

La Camera di Bergamo, insieme alla sua Azienda speciale, Bergamo Sviluppo, sempre più integrata nell'azione camerale, continuerà a porsi in relazione ai soggetti locali, istituzionali e associativi con rinnovato impegno al fine di assicurare strumenti, progetti, soluzioni funzionali al territorio.

Il sistema di relazioni mira a dare risposte sempre più puntuali e innovative in termini di servizi e sostegno alle imprese, e a rinnovare un patto capace di attivare tutto il potenziale di cui questo territorio è dotato.

Le relazioni che si instaurano vedono gli stakeholder come soggetti attivi e partecipanti alle azioni della Camera secondo un approccio di dialogo partecipativo e di condivisione delle strategie, sia in sede di programmazione, sia di rendicontazione. Questo enfatizza i molteplici risvolti delle azioni camerale proiettate alla creazione di valore, la cui massimizzazione sta nell'integrazione e nell'equilibrio tra dimensione economica e dimensione sociale.

Il rapporto con **Regione Lombardia** sarà sempre più strategico anche al fine di garantire il cofinanziamento di progetti e iniziative che rispondano pienamente alle esigenze territoriali nel più vasto quadro delle politiche regionali. L'esperienza dell'“Accordo per la competitività del sistema economico lombardo” - siglato tra Camere di commercio lombarde e Regione Lombardia - estremamente positiva, continuerà a portare i suoi benefici al territorio bergamasco.

Grazie al lavoro avviato negli ultimi mesi del 2019 con l'attivazione di tre Tavoli tematici regionali (competitività, welfare, infrastrutture), il 2020 vedrà il maturarsi della definizione di un *panel* di iniziative potenzialmente collocabile nell'ambito di un nuovo Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale (AQST). Il lavoro appena avviato consentirà inoltre di mettere a fattor comune alcuni dei progetti già evidenziati dal Tavolo per lo sviluppo e la competitività attivo presso la Camera.

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 del tutto definitivo. L'**Università di**



Bergamo si conferma interlocutore per la Camera di commercio con le molte occasioni di collaborazione, anche in relazione a iniziative che riguardano la vocazione internazionale dell'Ateneo che la Camera stessa condivide grazie al suo storico posizionamento nell'ambito del sistema camerale italiano all'estero ed estero in Italia. Tale approccio assicura pieno sostegno all'apertura internazionale di Bergamo e della sua provincia che sempre più si sta affermando e che sempre più va accompagnato con l'imprescindibile ausilio dell'aeroporto di Orio al Serio.

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 imprenditoriali, del lavoro, dei consumatori, della cooperazione e dei professionisti, al fine di dare sempre nuovo impulso al territorio che necessita di continue energie. Analogamente il **sistema del credito** rappresenta un partner territoriale che, pur nelle trasformazioni che 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 di Bergamo presso la Camera di commercio**. Dopo un percorso di affinamento, nel 2019 è stata messa a fuoco la definizione di otto priorità di *governance* che vedranno la sottoscrizione di altrettanti protocolli di impegno tra i partner per dare sostanza alle relative azioni di sistema.

Proseguirà quindi il lavoro della Cabina di regia e del Comitato di progetto per il 2020, nella convinzione che la Camera di commercio di Bergamo debba rappresentare il soggetto istituzionale **garante della continuità degli impegni**.

Proseguirà 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



giocato 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 e lo sviluppo di nuove progettualità.

Strategico continua a essere il ruolo della Camera che, per intervenire a sostegno dell'economia provinciale e dello sviluppo del territorio, agisce anche attraverso la **partecipazione in società**. Di particolare importanza è infatti la presenza della Camera di commercio in Tecnodal, in Bergamo Fiera Nuova, in Turismo Bergamo e in Sacbo 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, fosse ridotto, per l'anno 2015, del 35%, per l'anno 2016, del 40% e, a decorrere dall'anno 2017, del 50% e tuttora incide l'attesa della 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 poi 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, come noto, poi 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.

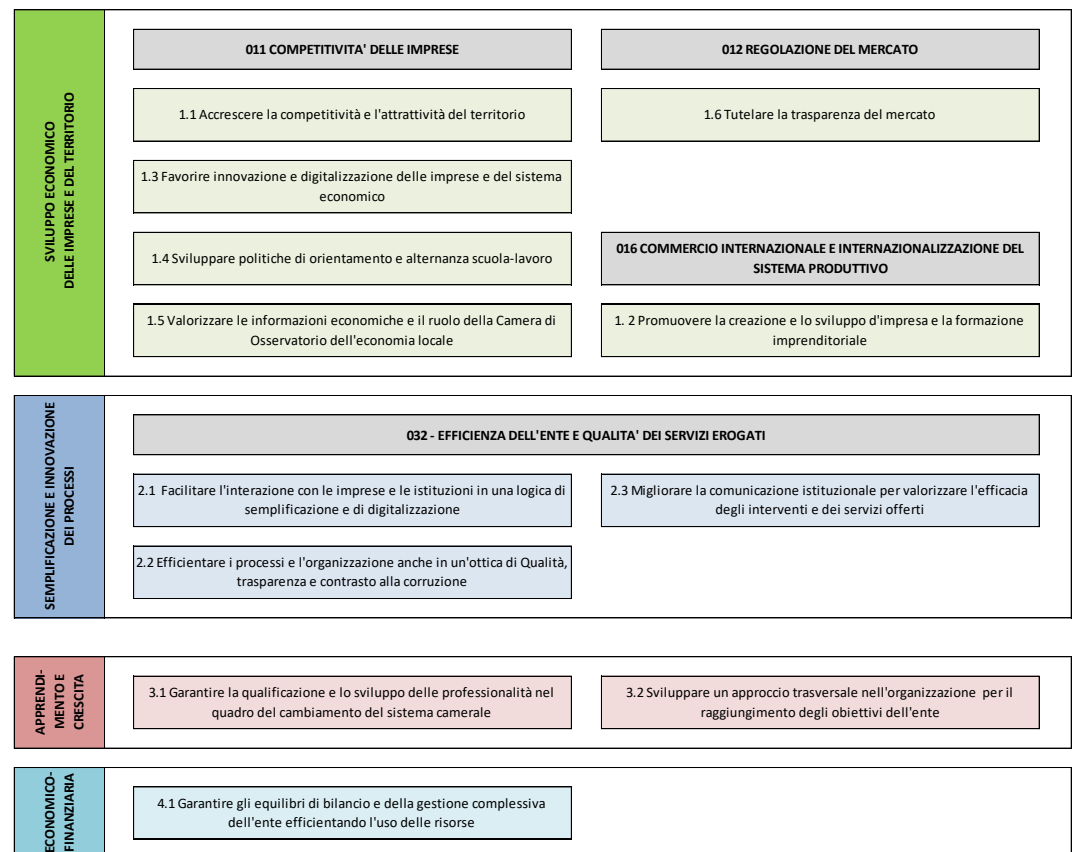
Il 30 aprile 2019, è stato infine pubblicato, sul sito istituzionale del Ministero dello sviluppo economico il **Decreto 7 marzo 2019**, recante la ridefinizione dei servizi che il sistema delle Camere di commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'articolo 2 della legge 29 dicembre 1993, n. 580 e all'articolo 7, comma 2, del decreto ministeriale 16 febbraio 2018. Tra i servizi sono compresi: la gestione del Registro delle imprese; la gestione del SUAP e del fascicolo elettronico d'impresa; la gestione dei servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio; informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti; la gestione delle sanzioni amministrative; la gestione di servizi inerenti la metrologia legale; la tenuta del registro nazionale dei protesti; i servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi; la rilevazione dei prezzi/tariffe e Borse merci; la tutela della proprietà industriale; i servizi di informazione, formazione e assistenza all'export; la gestione dei servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese; servizi connessi all'agenda digitale; la tenuta dell'Albo gestori ambientali.

Con riferimento alle **funzioni promozionali**, le Camere di commercio dovranno invece svolgere in modo prioritario, le attività relative a iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura, iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa e qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni.

3. La mappa strategica 2020

La Mappa Strategica riporta in modo schematico le prospettive e gli obiettivi strategici dell'Ente che rispondono a due ideali linee di riferimento: **consolidare il ruolo della Camera alla luce dello scenario di riordino del sistema camerale e accompagnare le imprese e il territorio nello sviluppo della competitività.**

Gli **obiettivi strategici 2020**, in linea con quelli indicati dal Consiglio in occasione della pianificazione pluriennale, sono 12 divisi in **4 prospettive**, oltre che collocabili nelle Missioni nazionali di riferimento individuate dal MiSE, che rappresentano le funzioni principali assegnate alle Camere di commercio, e sono di seguito riportati:



Il costante dialogo con gli *stakeholder*, avviato da tempo anche grazie al coordinamento e partecipazione attiva al Tavolo per lo sviluppo e la competitività di Bergamo, consente per la programmazione 2020 di affinare e finalizzare ulteriormente le attività della Camera integrandole e



mettendole a fattor comune, come detto, con un quadro ben più ampio di priorità. Il lavoro comune ha infatti fatto emergere, come evidenziato anche dalle immagini che seguono, otto progetti di *governance* cui sono state ricondotte 65 azioni a loro volta derivanti dagli iniziali 18 macro obiettivi individuati dal lavoro comune.

E' utile ricordare che in particolare gli obiettivi strategici camerali legati alla prima prospettiva "Sviluppo economico delle imprese e del territorio" trovano piena coerenza con i progetti di *governance*: NUOVA MOBILITA' NELL'EPOCA DIGITALE **(B)**, ATTIVARE I CLUSTER PRODUTTIVI **(C)**, ORGANIZZARE LE AREE VASTE **(D)**, VALORE DELLE RISORSE AMBIENTALI **(E)**, CATENA DEL VALORE D'IMPRESA **(F)**, RINNOVARE LA FORMAZIONE **(G)**. 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)**.

Tale Quadro si pone in coerenza con i diciassette obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite inseriti nell'Agenda 2030 per uno sviluppo sostenibile approvata nel 2015.

Nelle immagini che seguono sono rappresentati, rispettivamente, le priorità di *governance* adottate dal Tavolo per lo sviluppo e la competitività di Bergamo e, a seguire, gli obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Nel corso dell'illustrazione degli obiettivi strategici della Camera di commercio di Bergamo per il 2020 ricorreranno le diverse icone di collegamento tematico con le due tavole menzionate.

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-OROLOGIOLO
- 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 SENSIG. 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. IMPRESE-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



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
17 GOALS TO TRANSFORM OUR WORLD



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS
17 GOALS TO TRANSFORM OUR WORLD

<p>1 POVERTÀ ZERO</p>	<p>2 FAME ZERO</p>	<p>3 SALUTE E BENESSERE</p>	<p>4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ</p>	<p>5 UGUAGLIANZA DI GENERE</p>	<p>6 ACQUA PULITA E IGIENE</p>
<p>7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE</p>	<p>8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA</p>	<p>9 INDUSTRIA, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE</p>	<p>10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE</p>	<p>11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI</p>	<p>12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI</p>
<p>13 AGIRE PER IL CLIMA</p>	<p>14 LA VITA SOTT'ACQUA</p>	<p>15 LA VITA SULLA TERRA</p>	<p>16 PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI FORTI</p>	<p>17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI</p>	<p>BIETTIVI PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE</p>

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 rappresentano uno degli obiettivi prioritari anche per il 2020, attuabile tramite interventi, da un lato per la **valorizzazione del patrimonio culturale, artistico, enogastronomico e naturalistico** di Bergamo e della sua provincia, dall'altro per il **rafforzamento della rete infrastrutturale strategica** del territorio.

Le competenze delle Camere di commercio in materia di cultura e attrattività sono state ribadite e in qualche misura rafforzate dalla 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**, considerati tra i *driver* fondamentali dello sviluppo economico.

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, registrando nel 2018 un incremento di oltre 600.000 passeggeri rispetto all'anno precedente, arrivando poco sotto la soglia dei 13 milioni. Un risultato che consolida la terza posizione dello scalo orobico nella graduatoria degli aeroporti italiani, a cui va aggiunto il traffico merci che sfiora le 130mila tonnellate, generando un indotto complessivamente stimato in quasi 3,5 milioni di euro.²



¹ Legge Regionale 1 ottobre 2015, n. 27

² Fonte: Airports Council International Europe



La presenza di questa infrastruttura strategica e il **miglioramento della rete della mobilità dell'intera provincia** rappresentano i necessari fattori abilitanti per sviluppare con maggior forza la dimensione attrattiva e internazionale di Bergamo e della sua provincia. Tra le priorità inserite e condivise dal "Quadro degli Impegni" del Tavolo per lo sviluppo e la competitività di Bergamo 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 Pianura**, tutti temi centrali per lo sviluppo del territorio e per la sua apertura verso l'esterno.

Anche nel 2020 proseguiranno gli sforzi tesi a **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, quanto quello della domanda e supportando un'organizzazione territoriale collaborativa degli enti coinvolti. È in questo quadro di attività che si colloca il progetto **Ecosistema Digitale Turistico** inserito nell'ambito del progetto regionale "Turismo e attrattività".

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 2020 l'azione dell'Ente si svilupperà attraverso la promozione dell'offerta legata alle **eccellenze del territorio** e il 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.



Importante la sinergia avviata con l'Associazione **Strada del Vino Valcalepio e dei Sapori della Bergamasca** che la Camera ha supportato nella sua riproposizione e che presenta 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. Visto il successo riscosso dal concorso enologico Serendipity tra gli operatori e gli esperti del settore, tale iniziativa rientrerà a pieno titolo nel calendario delle attività 2020 dell'Associazione.

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

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 come recentemente avvenuto nel corso della manifestazione Maestri del Paesaggio 2019. Proseguirà, inoltre, l'attuazione di ulteriori fasi del **progetto ERG** con l'obiettivo di generare spunti di attrattività basata sull'integrazione delle risorse turistiche, ricettive, commerciali e della filiera del *food* e della ristorazione appartenenti ai quattro territori. Il progetto, che coinvolge le quattro Camere di commercio e i quattro Comuni capoluogo di Bergamo, Brescia, Cremona e Mantova potrà vedere l'estensione e il coinvolgimento di ulteriori territori montani.

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.

Nel quadro della valorizzazione internazionale del territorio inserita tra le azioni prioritarie anche dal Patto per lo sviluppo e la competitività di Bergamo, si continuerà a sostenere l'attrattività attraverso la



partecipazione a **Invest in Lombardy**, il progetto del sistema camerale lombardo, cofinanziato dalla Regione, nato per favorire l'attrazione degli investimenti diretti esteri in Lombardia, così come sarà posta attenzione ai grandi temi della **riqualificazione urbana** e dell'edilizia per gettare le basi ad azioni di sistema utili a creare le condizioni di una sempre più significativa attrattività del territorio. In particolare con il coinvolgimento dei soggetti professionali, associativi e istituzionali sarà posta attenzione alla nuova legge regionale per la riqualificazione urbana in corso di approvazione. 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 dell'edilizia, sotto l'egida del marchio Mastri, la possibilità di un percorso di valorizzazione in grado di promuoverle, mettendo in relazione soprattutto le imprese più aperte all'innovazione tecnologica e dei processi.

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. 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 2020.



In tema di nuova imprenditorialità sarà pertanto data continuità:

- al progetto **“Incubatore d'Impresa”** che negli ultimi anni si è sempre più caratterizzato come incubatore manifatturiero di stampo 4.0, in cui i processi produttivi risultano integrati dai nuovi sistemi tecnologici. Per supportare lo startup d'impresa, nel 2020 saranno ampliati i servizi a favore dei partecipanti al progetto 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;

- al progetto **“LOGICA - Linea di Orientamento per Giovani Aspiranti Imprenditori per Creare Autoimprenditorialità”**- nell'ambito del quale proseguiranno servizi e iniziative di orientamento come lo **“Sportello Orientamento Crisalide”** e gli **“Open Day Facciamo Impresa!”** e si continueranno a realizzare attività formative destinate a sviluppare le conoscenze e le competenze degli aspiranti imprenditori e dei neo imprenditori attraverso la realizzazione sia dei **seminari base “Mettersi in proprio: una sfida possibile”** sia di un **nuovo programma di seminari formativi di approfondimento**. Si ritiene altresì importante sostenere la progettazione imprenditoriale prima dell'avvio dell'attività attraverso percorsi di assistenza individuale per la validazione del modello di business (sportello **“S.T.E.P.- Servizio per TEstare Progetti d'impresa”**) e per la stesura del business plan (**“Laboratorio delle idee”**). Il sostegno agli aspiranti e neo imprenditori sarà inoltre garantito anche con iniziative di orientamento tematico come i **“Marketing Day”** e i **“Credit Day”**, nonché con vari percorsi formativi di durata e livelli di approfondimento diversi, aventi l'obiettivo di sviluppare le competenze degli aspiranti imprenditori



(corso di Alta Formazione per lo sviluppo di autoimprenditorialità **“Start me up”** e altri corsi di livello base o tematico);

- allo **“Sportello Punto Nuova Impresa”** che rappresenta il primo riferimento informativo per chi desidera ottenere indicazioni sugli aspetti burocratici, fiscali, giuridici e sulle agevolazioni disponibili per avviare il proprio progetto d’impresa. Nel 2020 lo sportello proseguirà la collaborazione con il Registro Imprese per il servizio **AQI-Assistenza Qualificata Imprese**, nato per snellire le procedure burocratiche e velocizzare i tempi di avvio delle startup innovative.

Se **agevolare la nuova imprenditorialità** risulta fondamentale per la crescita del territorio, sostenere lo **sviluppo delle imprese già attive** diventa altrettanto importante in ottica prospettica: un tessuto imprenditoriale forte genera effetti moltiplicatori positivi di cui l’intero ecosistema beneficia. Per rafforzare le competenze di chi lavora nelle imprese locali si proseguirà pertanto a proporre **interventi seminariali, percorsi formativi o consulenziali** che permettano di far fronte ai continui cambiamenti oggi in atto (novità normative, crisi economiche globali e settoriali, instabilità politica, rapidi mutamenti sociali, continue accelerazioni nelle innovazioni tecnologiche e operative).

Gli interventi seminariali saranno realizzati da Bergamo Sviluppo nell’ambito di alcuni progetti a cui verrà data continuità anche nel 2020, quali i progetti dell’ambito innovazione e digitalizzazione meglio specificati all’obiettivo 1.3 della Relazione, le attività promosse dal **“Comitato per la Promozione dell’Imprenditorialità Femminile”** e i progetti dedicati all’internazionalizzazione. In particolare, per sostenere la competitività internazionale delle imprese locali in un’ottica di tutela e valorizzazione del **“made in Italy”**, si proporranno alle imprese i **“Corsi di Alta Formazione Go. In”**, i **seminari tematici di approfondimento, i focus Paese e i percorsi executive**, coinvolgendo nella realizzazione, per i primi l’Università degli Studi di Bergamo e per i secondi NIBI - Nuovo Istituto di Business Internazionale.

La possibilità di realizzare percorsi formativi o consulenziali del tipo *tailor made* sarà invece gestita dall’Azienda Speciale in collaborazione con il



sistema associativo, con lo strumento ormai consolidato dei **bandi**. Si tratta di interventi mirati che, anche nel 2020, metteranno a disposizione delle imprese locali risorse per realizzare interventi formativi e interventi consulenziali per l'internazionalizzazione e lo sviluppo d'impresa. I contributi sono finalizzati ad aumentare le competenze imprenditoriali e manageriali di imprenditori ed occupati, a favorire flessibilità e innovazione, nonché ad aumentare la competitività delle imprese.

Verranno inoltre realizzate iniziative che favoriscano la conoscenza e l'approccio ai mercati internazionali: **Giornate Paese**, strutturate ove possibile con abbinamento ad uno sportello consulenziale e **Focus specialistici** dedicati a sviluppare competenze specifiche in determinate tematiche. Con il **progetto "Sostegno all'export delle PMI"** del Fondo di Perequazione nazionale 2017-2018 verranno effettuati *export check up* aziendali, per capire le potenzialità delle aziende che non esportano, ma ne hanno le capacità, o di aziende che esportano occasionalmente, e proposte iniziative di *scouting* territoriale e *pre-assessment* delle aziende *target*, incontri formativi ed eventi sul territorio, di orientamento e assistenza nell'utilizzo di servizi finalizzati ad avviare o rafforzare la presenza all'estero.

Proseguirà l'ormai consolidata esperienza dello **Sportello LombardiaPoint**: 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 riforma dell'ordinamento camerale.

Ulteriori iniziative previste a supporto dei progetti di competitività internazionale delle imprese saranno: **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**. Un'attenzione



particolare sarà dedicata nel promuovere la diffusione e favorire una maggiore partecipazione delle PMI ai programmi comunitari di ricerca e, più in generale, ai fondi europei e al sistema degli appalti pubblici attraverso lo **Sportello EuroDesk**.

Nel 2020 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 tra i quali Vinitaly e HOMI, 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. In linea con il ruolo riconosciuto al sistema cooperativo sul territorio, anche nel 2020 la Camera porrà attenzione alla promozione e diffusione di un utilizzo consapevole e competente della forma imprenditoriale cooperativa, in continuità con le attività promozionali e di sostegno alla cooperazione.

Potrà essere poi ripresa l'attenzione alle politiche di facilitazione di accesso al **credito**, attraverso sempre nuovi strumenti formativi e aperti ai più attuali temi della finanza digitale che, anche in collaborazione con Innexa, consorzio camerale per il credito e la finanza, già nel corso del 2019 sono stati proposti alle imprese. Anche il Tavolo per lo sviluppo e la competitività di Bergamo ha individuato azioni legate alla finanza, nell'ambito del progetto di *governance* "L'evoluzione della catena del valore dell'impresa".

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, a intraprendere processi di cambiamento e di rinnovamento del proprio modello di business per una "digitalizzazione necessaria", come indicato anche dal "Quadro degli impegni" definito nell'ambito del Patto per lo sviluppo e la competitività di Bergamo.



In linea con le numerose 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, sarà data continuità nel 2020 ai progetti dedicati a diffondere la conoscenza della normativa tecnica come lo "Sportello **Punto Uni**" e dei materiali innovativi con il "**MaTech Point**", a introdurre nuove opportunità tecnologiche e modelli di business attraverso attività formative e consulenziali del progetto "**Bergamo Tecnologica: opportunità e nuovi modelli di business**", a sensibilizzare sui temi della tutela e valorizzazione della Proprietà Industriale con attività formative, seminariali e consulenziali del progetto "**Tutela e valorizzazione della Proprietà Industriale a supporto dell'innovazione e della competitività delle MPMI bergamasche**", integrate con l'attività istituzionale dell'**Ufficio Marchi e Brevetti**.

In continuità con l'attività di informazione e sensibilizzazione in tema digitalizzazione svolta nelle tre ultime annualità, si proseguirà nel 2020 - anche grazie all'auspicato incremento del diritto annuale che darà continuità al progetto nazionale - a realizzare attività formative, seminariali e di *assessment* per diffondere a livello trasversale, e tra imprese e professionisti dei diversi settori economici, informazioni per aumentare la consapevolezza sulle soluzioni e i benefici offerti dal digitale, nonché sui rischi connessi al mancato utilizzo di queste nuove applicazioni (progetto "**PID-Punto Impresa Digitale**"). Come noto il Piano Nazionale Impresa 4.0 - Investimenti, produttività e innovazione - ha attribuito alle Camere di commercio il ruolo di favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle



imprese e del sistema economico italiano, ruolo che le Camere di commercio hanno fatto proprio dando vita, dal 2017, al network di punti informativi PID - Punti Impresa Digitale, oggi 88 a livello nazionale, nati proprio per essere il primo punto di riferimento per le imprese sui processi dell'innovazione digitale. Questo ruolo è stato recentemente rafforzato dal Decreto 7 marzo 2019 del Ministero dello Sviluppo Economico con la ridefinizione dei servizi che il sistema delle Camere di commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, che ha specificato la funzione di gestione dei PID declinandola in servizi e attività. Pertanto in linea con quanto definito dal Decreto e in continuità con le attività svolte nel 2019, proseguiranno nel 2020 le attività del progetto PID per diffondere le conoscenze digitali nel tessuto imprenditoriale locale. Le azioni saranno volte a:

- **diffondere le conoscenze di base sulle tecnologie Impresa 4.0, attraverso eventi, seminari informativi e formativi (ad es. seminari tematici), servizi di informazione di desk** sui temi dell'innovazione digitale, sulle applicazioni pratiche delle diverse soluzioni esistenti e sul quadro normativo di riferimento;
- **valutare la maturità digitale delle imprese** mediante due **attività di assessment**: autonoma (self assessment online SELFI4.0) e guidata (incontri individuali 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 presso l'Experience Center dove sono state riprodotte due imprese, una *labour intensive* e l'altra *service intensive*. In questi spazi si proseguirà l'organizzazione di incontri formativi esperienziali rivolti alle imprese che potranno così comprendere i benefici derivanti dall'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, attraverso lo strumento dei voucher digitali**, per adottare in azienda le tecnologie 4.0.



Il PID di Bergamo continuerà inoltre a svolgere un ruolo di orientamento e di raccordo verso i servizi più specialisti offerti dai DIH, dai Competence Center e dagli 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 "**Ultrahnet**". 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 ha svolto, già dal 2017, attività seminariali di informazione e di sensibilizzazione, che sono proseguite nel 2018 e 2019 con la promozione del **Premio "Bul Factor - Banda Ultralarga. Largo al talento"**, iniziativa che riconosce e valorizza le MPMI che hanno integrato la digitalizzazione all'interno del proprio business. Per continuare ad informare le imprese relativamente allo stato di avanzamento del processo di diffusione infrastrutturale della Banda Larga, anche nel 2020 saranno programmati una serie di interventi, tra cui la promozione di una nuova edizione del Premio Bul Factor e seminari di informazione nei quali saranno coinvolti, oltre che Unioncamere nazionale e regionale, anche gli operatori selezionati dal Ministero per operare direttamente sull'intero territorio nazionale (Infratel e Open Fiber).

Nell'ambito di un processo di integrazione tra finanza e mondo digitale, nel 2020 si prevede anche di dare seguito al progetto "**Fintech**", per la diffusione della conoscenza delle opportunità legate al settore della finanza complementare, che vedrà il proseguo della collaborazione con Innexa-Consortio Camerale per il Credito e la Finanza, in un'azione sinergica con il PID.

Nel 2020 proseguirà l'attività di **animazione del POINT di Dalmine** che, grazie all'impegno messo in campo in questi anni è diventato un vero e proprio Parco Scientifico e Tecnologico all'interno del quale trovano sede più di 40 imprese innovative, oltre all'Incubatore manifatturiero e dei servizi di Bergamo Sviluppo e a una serie di sportelli ad alto valore aggiunto



sopra descritti a disposizione delle imprese del territorio (Sportello Punto Uni, Sportello nuovi materiali e soluzioni tecnologiche, Sportello assessment, Sportello Valorizzazione della Proprietà Industriale). Favorire l'insediamento sia di nuove imprese nell'Incubatore sia di imprese mature nel POINT continuerà ad essere considerata una priorità anche nel 2020, mentre a livello gestionale si punterà ad implementare maggiormente il rapporto collaborativo con altri parchi scientifici e tecnologici territoriali e regionali, per permettere alle imprese locali di avvicinarsi ad esempi concreti e a *best-practice* per stimolare l'adozione di innovazioni. La crescita economica e della competitività sono strettamente legati alla capacità del territorio di effettuare una transizione verso attività a maggior valore aggiunto e a maggior contenuto tecnologico. Anche per il 2020 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 linea con il Decreto del Ministero dello sviluppo economico, 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 invitava a fare, e dare nuova linfa al rapporto tra mondo della scuola e mondo dell'impresa, rappresentano sfide per il Paese intero. Come noto, il "Quadro degli impegni" del Patto per lo sviluppo e la competitività di Bergamo dedica al tema uno specifico progetto di *governance* denominato "Rinnovare la formazione". L'investimento sui giovani e la scommessa sul loro potenziale non possono trovare concretezza se non in un quadro di profondo e urgente rinnovamento delle politiche dell'istruzione scolastica, della formazione e dell'accesso dei giovani al mondo del lavoro.



Il ruolo delle Camere di commercio sui temi dell'orientamento e dell'alternanza scuola-lavoro - così come pienamente espresso nel corso del triennio dedicato al relativo progetto strategico nazionale - si è progressivamente ampliato e rafforzato per effetto di una serie di provvedimenti normativi quali la L. 107/2015 e s.m.i., che ha avvicinato la scuola al mondo del lavoro, 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 a effettuare, tramite Bergamo Sviluppo, 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 risulti utile a prescindere dalle scelte i ragazzi poi faranno nel corso della vita, l'Azienda Speciale anche nel 2020 proporrà, alle ultime classi delle scuole secondarie di secondo grado del territorio, una serie di interventi nell'ambito del "progetto **Orientamento**". Nell'anno scolastico 2019-2020 saranno ben 11 le tipologie di interventi proposti agli istituti superiori. Gli studenti partecipanti avranno l'opportunità di avvicinarsi ai temi dell'autoimprenditorialità, di sviluppare attitudini creative, di conoscere meglio l'Europa, la Camera di commercio, l'economia e le eccellenze del territorio a livello imprenditoriale e di innovazione. Oltre a dare continuità ad una serie di interventi già proposti negli anni precedenti, tra cui la lezione Olivettiana, il percorso in 3 incontri di educazione all'imprenditorialità o gli incontri con i partecipanti del progetto Incubatore



d'Impresa o con le imprese del POINT, sono 3 le novità del 2020: gli incontri per promuovere la conoscenza della Costituzione Italiana e delle istituzioni italiane ed europee, gli incontri informativi sull'impresa 4.0, che permetteranno alle scuole di visitare i laboratori dell'Experience Center al POINT, e gli incontri per comprendere le dinamiche e le metodologie alla base del processo di internazionalizzazione delle PMI.

Per garantire un raccordo puntuale tra mondo del lavoro e mondo scolastico, grazie al progetto nazionale **"Excelsior"**, nel corso del 2020 saranno diffusi dati relativi al monitoraggio delle prospettive occupazionali previste nel contesto socio-economico territoriale e la richiesta di profili professionali da parte delle imprese. Proprio basandosi sui dati raccolti attraverso l'indagine Excelsior, che ha visto impegnata in prima linea l'Azienda Speciale nella raccolta dei dati provenienti dal campione di imprese identificato a livello provinciale, nel 2019 è stata prodotta la **guida "#Failasceltagiusta 2019: quale scuola per quale lavoro in provincia di Bergamo"**, realizzata con PTSCLAS. La guida, finalizzata a orientare i giovani che intendono proseguire i loro studi o valutare le opportunità lavorative della nostra provincia, è un valido strumento di consultazione dei lavori maggiormente richiesti dalle imprese provinciali e dei trend occupazionali futuri. Per diffondere i contenuti della guida, costituita da una sezione introduttiva sul mercato del lavoro bergamasco e da schede sui settori economici della provincia e sui principali indirizzi di studio disponibili, nel 2020 saranno realizzate iniziative di presentazione sotto forma di incontri seminariali o focus.

Anche sul tema **alternanza scuola-lavoro**, oggi definito, in base al Decreto che ha rideclinato i servizi del sistema camerale del 7 marzo 2019, **percorsi per lo sviluppo delle competenze trasversali e per l'orientamento**, le Camere di commercio hanno acquisito un ruolo sempre più strategico. Il **Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola-Lavoro**, la cui gestione e promozione è attribuita dal 2016 alle Camere, è diventato sempre più un luogo d'incontro virtuale tra studenti e tutti quei soggetti, dalle imprese ai professionisti, dagli enti pubblici a quelli privati, disponibili a offrire ai ragazzi un periodo di apprendimento da svolgere direttamente "sul campo".



Grazie al servizio informativo svolto dallo **“Sportello Scuola-Lavoro”**, nel 2020 verranno proposte alle imprese e/o agli istituti scolastici, in continuità con quanto fatto nel 2019, una serie di attività volte a:

- fornire assistenza per **semplificare i processi di iscrizione** al Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola-Lavoro e per un suo più efficace utilizzo;
- diffondere la conoscenza degli **incentivi messi a disposizione dai bandi camerali** destinati a imprese 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 a livello nazionale e provinciale per accrescere la qualità e l'efficacia dei percorsi di alternanza scuola-lavoro.

Obiettivo generale di queste azioni sarà aumentare la disponibilità delle imprese di tutti i settori produttivi a ospitare percorsi di alternanza scuola-lavoro, come richiesto dalle nuove indicazioni ministeriali. A conferma dell'impegno della Camera a diffondere l'alternanza e lo 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 2020 proseguirà l'attività di accoglienza di studenti degli istituti superiori.

Sempre in tema di alternanza scuola - lavoro, grazie alle collaborazioni avviate nel 2019 con **Assocamerestero, Junior Achievement e Ministero dello Sviluppo Economico** con **Unioncamere**, nei confronti delle scuole secondarie di secondo grado, l'Azienda Speciale nel 2020 promuoverà le 3 seguenti iniziative finalizzate a:

- facilitare la mobilità internazionale attraverso un supporto istituzionale rivolto alle scuole interessate a ricercare aziende estere in grado di ospitare studenti italiani, tutor esterno e servizi logistici necessari alla realizzazione del percorso
- incoraggiare l'educazione imprenditoriale nella scuola superiore proponendo un'esperienza di simulazione d'impresa. Il programma **“Impresa in Azione”** è adottato dalle scuole di oltre 40 Paesi europei, e



patrocinato dalla Commissione Europea come buona prassi nell'ambito della formazione economico-imprenditoriale nella scuola superiore, e risulta ufficialmente inserito tra le esperienze di alternanza scuola-lavoro riconosciute dal M.I.U.R.

- sviluppare conoscenze finanziarie tra i giovani studenti che frequentano i tre anni conclusivi degli istituti superiori. Il progetto **“#lopensopositivo educare alla finanza”** punta a informare i giovani studenti affinché abbiano una corretta percezione delle proprie risorse economiche e siano consapevoli delle difficoltà e dei rischi di intraprendere investimenti e avviare iniziative di micro imprenditorialità.

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 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.

E' inoltre attivo il **Nuovo Annuario Statistico Regionale e Provinciale** profondamente rinnovato a partire dal 2019 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 camerali come portali di riferimento** per chiunque – imprese, istituzioni, cittadini, ricercatori – sia interessato all'informazione economica e sociale.

Obiettivo per il 2020, in continuità con l'anno precedente, sarà **diffonderne la conoscenza e l'utilizzo**, in primo luogo attraverso il sito web camerale che contiene sezioni dedicate all'informazione economica e statistica e all'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.

Nel corso del 2019, la vigilanza e il controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti è stata svolta mediante controlli fisici su dispositivi di protezione individuale, giocattoli e prodotti elettrici. Non sono mancati anche controlli sull'E-commerce a garanzia dei consumatori e per favorire un mercato trasparente e concorrenziale e la divulgazione - tramite newsletter - di un Vademecum sull'E-commerce nella moda tra buone prassi e obblighi di legge con l'intento di fornire alle imprese un quadro il più completo possibile di informazioni sulle norme di settore.

L'impegno sulle competenze in materia di **metrologia legale** è stato maggiormente rafforzato dall'adesione alla convenzione proposta da Unioncamere nell'estate scorsa, sulla vigilanza settoriale in materia di *utility meters*, preimballaggi e controlli sugli strumenti, convenzione che prevede anche controlli di laboratorio previo prelievo e che conta su risorse del MiSE. Il percorso, che impegnerà la Camera nel 2020, prevede non solo l'effettuazione di controlli specifici sul territorio, ma anche un percorso formativo parallelo.

Proseguirà l'attenzione della Camera di commercio ad offrire alle imprese il supporto necessario per adempiere a quanto previsto dalla normativa sulla corretta gestione degli obblighi ambientali e delle tematiche dello sviluppo sostenibile, sia mettendo a disposizione delle imprese **il portale delle camere di commercio italiane "Ecocamere"** dedicato degli adempimenti ambientali, i cui contenuti spaziano da notizie su novità normative, eventi, manuali, tutorial sugli adempimenti, informazioni su finanziamenti e opportunità di networking, sia organizzando **eventi formativi** sul territorio.

Ciò in analogia a quanto realizzato nel giugno scorso, grazie alla collaborazione con la Camera di commercio di Milano, ovvero una giornata formativa sulla nuova banca dati F-GAS con riguardo alla raccolta e la conservazione delle informazioni relative alle vendite di gas fluorurati a effetto serra e delle apparecchiature di cui all'articolo 6 del Regolamento UE n. 517/2014, evento che ha riscosso notevole interesse tra produttori, fabbricanti, venditori e rivenditori di apparecchiature e di gas fluorurati sia



del dettaglio che della media e grande distribuzione, associazioni di categoria e professionisti che supportano le imprese.

L'attività seminariale proseguirà nel 2020 tenuto conto anche del forte interesse riscosso dal più recente evento sulla nuova banca dati F-GAS, destinato alle imprese che svolgono attività di installazione, riparazione, manutenzione, smantellamento di apparecchiature contenenti gas fluorurati nonché di controllo e recupero dei gas, imprese del settore dell'installazione e manutenzione iscritte al registro FGAS.

Proseguirà anche nel nuovo anno l'ampia attività promozionale relativa alla campagna di raccolta delle **dichiarazioni MUD**. Tale attività genera la raccolta di circa 7000 dichiarazioni ambientali.

Nel quadro poi delle attività di accertamento, per dare piena attuazione al principio di completezza delle informazioni contenute nel registro imprese, si procederà a dare seguito alle segnalazioni che pervengono dagli uffici interni, con la relativa emissione dei verbali di accertamento, ove nell'ultimo anno circa il 25% sono relativi a depositi in ritardo di bilanci d'esercizio per ciascuno dei quali viene predisposta l'apposita scheda di controllo per la verifica dell'applicazione della sanzione prevista dall'art. 2631 del c.c..

Prosegue inoltre la delicata attività di emissione dei verbali per omessa presentazione di bilanci da parte delle imprese in liquidazione che non hanno depositato il bilancio per almeno 3 annualità e dei bilanci presentati dai consorzi.

Continua altresì il controllo sull'andamento dei depositi dei bilanci per **la rilevazione di sequenze anomale** che, qualora non giustificate o sanate, hanno già dato luogo a due tranches di segnalazioni comprendenti 460 società, previo controllo su tutte le posizioni, ad altro organo legittimato agli accertamenti. Contestualmente si è potuto prendere atto del rilevante numero di società "scatole vuote", formulando proposte di approfondimento con l'auspicio di contribuire a depurare il registro imprese da queste false iscrizioni. È infatti stato effettuato un *mailing* massivo, che ha riguardato poco più di 1.000 società che si presumevano non più funzionanti, le quali hanno risposto nel 10% circa dei casi, con



istruttoria dell'ufficio sulle restanti posizioni per verificare possibili ulteriori attività di bonifica del Registro. Valutato l'assetto organizzativo, tale rilevazione proseguirà anche nel 2020; sarà comunque assicurata l'attività istituzionale di accertamento, sia sulle segnalazioni interne del Registro Imprese che su quelle provenienti da altri Enti. La predisposizione e emissione di ordinanze, anch'essa attività istituzionale inderogabile, ammettendo dei tempi più lunghi (5 anni), potrà essere differita per far fronte alle esigenze dell'accertamento (da completare in 90 giorni).

Più estesamente in materia di **cultura della legalità**, la Camera per il 2020 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.

Proseguirà anche la partecipazione al progetto di sistema camerale regionale denominato **Ri-Emergo**, che si prefigge di fornire **un'assistenza alle imprese per la prevenzione, il contrasto e il ripristino della legalità**, con particolare riferimento ai temi della contraffazione, usura e corruzione. Tale progetto è supportato anche dalla partecipazione della Camera di commercio di Bergamo all'Osservatorio per la legalità istituito dal Comune Bergamo, che coinvolge, oltre alla Camera di commercio, la Prefettura, gli enti territoriali, le associazioni di categoria, le associazioni dei consumatori, i professionisti, le organizzazioni sindacali, al fine di prevenire e vigilare i fenomeni della corruzione e della criminalità comune e mafiosa. Infatti per contrastare la cultura mafiosa e diffondere la legalità, oltre all'azione repressiva messa in campo dalle forze dell'ordine, è certamente fondamentale l'apporto di una società civile vigile e attiva, capace di dialogare e di individuare percorsi e risposte concrete che solo un lavoro di squadra può offrire.

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.

Gli utenti interessati, come illustrato nell'ambito dell'obiettivo 1.3, direttamente allo sportello o attraverso i punti di contatto virtuali - sito internet, e-mail, social network - potranno fruire di informazioni sull'effettiva novità dell'invenzione, monitorare lo stato della tecnica in un determinato settore o verificare, nel caso di deposito di un marchio, che non sia stato già da altri registrato marchio identico o simile.

E' inoltre attivo un servizio di consulenza specialistica mirata, dedicato alle MPMI che hanno già fruito del servizio dello Sportello Valorizzazione della Proprietà Industriale (PI) e che necessitano di approfondimenti in ambito tecnico-legale, contrattuale, economico-fiscale e di marketing. Saranno organizzati interventi formativi per mettere a fuoco il valore strategico di un'adeguata protezione e gestione della Proprietà Industriale.

Per quanto riguarda poi la promozione degli strumenti di ADR - *Alternative Dispute Resolution* - nel 2020 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 il ricorso alla conciliazione** nelle materie facoltative e consolidare la mediazione obbligatoria, cercando di evitare il rischio che il tentativo di conciliazione sia visto solo come un adempimento formale. Saranno pertanto organizzati degli eventi e delle azioni per la promozione dello strumento.



Con riguardo all'**arbitrato**, visto il panorama normativo, resta aperta la riflessione sulle modalità più opportune di prosecuzione delle attività. Come previsto dalla riforma infatti, esse possono essere svolte attraverso convenzioni in cofinanziamento con soggetti pubblici e privati.

Verranno calendarizzati **momenti formativi dedicati alla giustizia alternativa 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.

Il 2020 vedrà poi l'entrata in vigore del D.lgs. 14/2019 "Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza" con il quale è stata istituita una procedura di allerta con l'Organismo di Composizione della Crisi (OCRI) quale strumento per anticipare l'emersione della crisi e limitare l'aggravarsi di crisi aziendali. La declinazione delle attività sarà perfezionata a seguito delle approfondite riflessioni attualmente in corso, a livello nazionale e regionale, sull'impostazione del servizio che dovrà essere uniforme in tutte le Camere di commercio. Sono in corso molteplici linee di lavoro quali: convenzioni per realizzare un servizio di segreteria in forma associata tra camere di commercio, la stesura di un regolamento tipo, la formazione delle risorse umane.

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

A differenza di altri comparti della Pubblica Amministrazione per il Registro Imprese delle Camere di commercio la **digitalizzazione dei processi** è risultato già acquisito, tanto nei rapporti con l'utenza – con obbligo della telematica introdotto nel 2013 – quanto nei processi interni. Il tema è in linea con lo specifico progetto di *governance* dedicato alla Pubblica Amministrazione nell'ambito del "Quadro degli impegni" del Patto per lo sviluppo e la competitività di Bergamo.



Vi sono tuttavia spazi di miglioramento nell'ambito dei contatti, preventivi ed informativi, che gli utenti – imprese, professionisti, associazioni di categoria e altre Pubbliche Amministrazioni – hanno quotidianamente con i servizi del Registro Imprese. La comunicazione telefonica è ancora il canale privilegiato, seguita dal contatto con PEC/Mail e, in ultima istanza, dai supporti informativi digitali, tra i quali sito internet e manuali.

L'obiettivo è portare gli utenti ad essere completamente autonomi nella fruizione delle informazioni per la corretta compilazione delle pratiche, attivando nuovi strumenti e potenziando quelli esistenti. In parallelo a questo percorso, che dovrà rispondere a tutte le richieste standardizzate, si svilupperà un servizio di assistenza che interverrà nei casi di maggiore complessità.

Il risultato atteso è la **diminuzione della percentuale media di errore** delle pratiche trasmesse al Registro delle Imprese, per il 2018 pari al 40%, in modo da abbreviare i tempi per la pubblicità del Registro, con un consistente risparmio di risorse economiche e umane.

Gli interventi descritti sono quindi alla base del **progetto "RI20"** del sistema nazionale delle Camere di commercio, che al termine del 2020, dovrebbe portare ad una completa revisione degli strumenti di predisposizione delle pratiche telematiche, messi a disposizione degli utenti, con **l'introduzione di servizi interattivi e digitali a supporto della compilazione** delle stesse.



Punta di diamante di questa rivoluzione dell'informazione è il progetto **SARI, Supporto Avanzato Registro Imprese** completato nel 2019: il servizio ha la finalità di consentire all'utente di trovare in autonomia tutte le informazioni necessarie per redigere le pratiche telematiche riducendo così la percentuale di pratiche sospese e le richieste di assistenza.

Le schede SARI sono completamente navigabili con rimandi e collegamenti agli altri applicativi utilizzati dagli utenti nella fase di spedizione delle pratiche (Ateco Qualità, Widget, ComUnica e Impresainungiorno.gov.it).

La diffusione del SARI sta impegnando l'ente nell'ultima parte del 2019 e così sarà per il primo periodo del 2020. La relazione tra utenti e operatori del Registro delle Imprese si trasformerà gradualmente sostituendo l'attuale contatto telefonico, molto frequente ma poco strutturato, privilegiando una fase iniziale di fruizione in autonomia delle informazioni - attraverso il SARI - seguita, se necessario, dal rapporto diretto con il personale della Camera che contatterà l'impresa e il suo intermediario.

Per supportare questa transizione è stato approntato un **servizio telefonico di cortesia** che fornirà tutte le informazioni relative al cambiamento in atto facendo così percepire a imprenditori e professionisti il miglioramento del servizio offerto.

Anche nel 2020 proseguirà l'attività sul **servizio di assistenza per pratiche sospese**, avviata nel 2019 e dedicato ai professionisti ma con riflessi sulla certificazione dell'impresa, che ha finora dato ottimi risultati. Il servizio sarà ulteriormente potenziato e perfezionato nella procedura interna di analisi degli errori. In parallelo, sempre con l'obiettivo di ridurre il numero delle pratiche sospese, è in corso l'analisi di dettaglio delle pratiche contenenti errori. La rilevazione, condotta su tutte le pratiche ricevute con il supporto del Contact Center di Infocamere, sta offrendo interessanti spunti per azioni di miglioramento, quali interventi formativi mirati su categorie di pratiche o sul singolo intermediario.

Tra le iniziative che contraddistinguono questo cambiamento c'è senz'altro il **servizio di assistenza alla compilazione** delle pratiche telematiche rivolto a intermediari (professionisti, associazioni di categoria, agenzie pratiche ecc.) che assistono le imprese.



Anche in questo caso si tratta del superamento di una impostazione classica che vede la separazione tra ruolo della PA e ruolo dell'intermediario, ammettendo invece che sia la componente pubblica a farsi carico dei bisogni del privato e lo supporti nell'interesse dell'impresa, a completare l'iter amministrativo rispondendo quindi a quel dovere costituzionale di buon andamento e imparzialità nell'azione amministrativa declinato nel dovere di soccorso istruttorio in alcune norme di settore.

Inoltre, per dare concretezza agli obiettivi riconducibili al Piano Nazionale Impresa 4.0, nel 2020 la Camera di commercio favorirà l'accesso degli imprenditori ai canali digitali attraverso l'affiancamento di personale dedicato e qualificato.

Ultimata la diffusione a tutti gli imprenditori, e alle figure ausiliarie, della firma digitale - processo che per Bergamo si è completato nel 2014 mentre per molte altre zone del Paese 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 con il Sistema pubblico di identità digitale - SPID.

Lo **SPID** è il nuovo sistema di autenticazione che permette alle imprese ed ai cittadini di accedere con un'unica identità digitale ed in modalità sicura ai servizi on line della Pubblica Amministrazione. La Camera di commercio di Bergamo offre alle imprese assistenza qualificata nelle fasi necessarie alla richiesta dello SPID medesimo, raggiungendo il duplice obiettivo di promuovere tra le imprese la diffusione dell'identità digitale, favorendone la loro competitività, e di integrare progressivamente i servizi già esistenti nel sistema di autenticazione digitale tramite 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 nel quadro del **progetto E-government**:

- **Firma digitale remota** - 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;

- **Libri digitali** - consentono all'impresa di conservare, negli archivi digitali predisposti dalle Camere di commercio, tutti i propri libri sociali, obbligatori e non;
- **Cassetto dell'imprenditore** - offre all'imprenditore un unico ambiente, gratuito, 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 estrarre visure, situazione del diritto annuale e documentazione presente nel Fascicolo dell'impresa.

Grazie al lavoro svolto nel 2019 da un team composto dai funzionari di alcuni Camere di commercio lombarde, nel 2020 sarà realizzata la "**contestualità**" dell'invio delle pratiche telematiche destinate al Registro delle Imprese e al SUAP. Sono stati revisionati tutti i procedimenti di competenza dei due enti e definito per quali l'invio deve essere contestuale, con risparmio di un adempimento, e per quali invece l'invio deve avvenire solo verso il Registro Imprese o solo verso il SUAP, aiutando anche in questo caso l'utente a svolgere solo le attività necessarie.

Anche se nella provincia di Bergamo questa modalità è presente dal 2011, con l'entrata in vigore del DPR 160/2010 che l'ha introdotta a livello nazionale come misura di semplificazione degli adempimenti discendente dal principio comunitario del "*Once Only*", a livello regionale e nazionale ha stentato finora a trovare applicazione. Per queste ragioni l'impatto sul territorio dovrebbe essere limitato ma l'occasione del rilascio dei nuovi applicativi, che aiuteranno utenti e Pubbliche amministrazioni ad identificare i procedimenti contestuali senza più dubbi, servirà per attivare percorsi formativi specifici.

L'auspicio è che la nuova stagione regionale - più attenta alle opportunità di snellimento degli adempimenti burocratici per le imprese costituita da



un efficace interazione SUAP/Registro Imprese - consenta di superare storiche resistenze territoriali.

In primo luogo con riferimento al **Fascicolo d'impresa** che, forte di una legittimazione di Regione Lombardia, potrebbe produrre effettivi risultati, primo fra tutti l'utilizzo come strumento di controllo che eviti di gravare ulteriormente sulle imprese con continue richieste di documentazione.

Nel 2020, come segno tangibile dell'importanza della relazione SUAP/Registro Imprese, la **Camera di commercio costituirà un proprio SUAP** che oltre ad assicurare la partecipazione al progetto "SUAP camerale" - coordinato da Unioncamere Lombardia - e la gestione del SUAP di Albano Sant'Alessandro - avviato nel 2018 - permetterà di offrire il medesimo servizio ad altri Comuni che ne hanno fatto richiesta nei limiti organizzativi possibili.

Tra i servizi realizzati per semplificare la vita delle imprese, nel caso specifico la loro nascita, l'Ufficio **Assistenza Qualificata Imprese (AQI)** - svolto in collaborazione con il Punto Nuovo Impresa (PNI) di Bergamo Sviluppo - prosegue la sua crescita costante.

Il numero delle imprese costituite è sostanzialmente raddoppiato nel confronto 2018-2019 e ciò ha quasi saturato l'attuale capacità di offerta: il problema di un suo possibile potenziamento si porrà nel 2020 affiancandosi a quello di migliorare ulteriormente i supporti forniti ai neo imprenditori.

Il dato della mortalità delle start up innovative costituite nel percorso PNI/AQI è infatti notevolmente più basso delle medesime imprese costituite ed iscrittesi in autonomia nel Registro delle Imprese. Le difficoltà tipiche che le imprese devono affrontare nei primi anni di vita, che portano purtroppo spesso alla loro chiusura, sono infatti affrontate in maniera preventiva nel percorso camerale. Il neo imprenditore che decide di proseguire con la costituzione è di conseguenza cosciente dei problemi che dovrà affrontare e supportato nel farlo, per alcuni anche grazie all'incubatore d'impresa e al Polo Tecnologico di Dalmine.

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

Lo **sviluppo delle competenze digitali** e dell'ammodernamento dei processi è un *asset* decisivo per la crescita delle competitività dell'economia di ciascun territorio ed è pertanto un'esigenza particolarmente avvertita in un contesto altamente proattivo come quello orobico.

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 sono state infatti ampliate le fasce orarie di accesso su appuntamento per imprese e professionisti che hanno ricevuto un servizio personalizzato sulla base delle loro esigenze, qualificando nella prenotazione le loro necessità.

L'attività amministrativa si è spostata dalla logica del mero adempimento a quella dell'individuazione e del soddisfacimento tempestivo dei bisogni dell'utente specialmente grazie alla diffusione delle nuove tecnologie. E' questo l'obiettivo che si raggiunge infatti mediante la funzione gestita attraverso il portale "servizi on line" che consente di telematizzare alcuni servizi fino ad ora offerti solo allo sportello quali l'accesso alla documentazione presente nel Registro Imprese, la richiesta di copie di atti e bilanci, di elenchi merceologici e altri.

Nel 2020 si intensificheranno le azioni informative, sia agli sportelli sia tramite i canali di comunicazione dell'Ente, puntando anche sulla collaborazione degli ordini professionali e delle associazioni di categoria, che rappresentano i principali utilizzatori di questi servizi, per completare la transizione di questi servizi da tradizionali sportelli fisici a sportelli telematici.

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 e ha ottenuto nel novembre 1999 la certificazione di qualità. 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 ed in linea con un sistema qualità maturo ed efficiente.

In presenza della nuova **norma ISO 9001:2015**, in vigore da settembre 2018, l'Ente ha intrapreso il percorso di adeguamento per una nuova certificazione, che ha comportato l'aggiornamento e la rivisitazione di tutta la documentazione, programmandola ed estendendola ad alcune attività ed uffici non ancora certificati ed introducendo l'analisi del rischio nei processi. La gestione dei rischi, infatti, come approccio sistematico alla prevenzione, diventa elemento fondamentale della nuova norma che stabilisce, per tutti i processi, l'individuazione, la valutazione e la gestione del rischio in un'ottica di miglioramento continuo per il raggiungimento degli obiettivi del sistema qualità. Tale percorso, ancora in atto, troverà la sua conclusione tra la fine del 2019 e l'inizio del 2020 con il conseguimento della certificazione della qualità secondo la nuova norma ISO 9001:2015.

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. L'intento del legislatore, 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.

Anche per l'anno 2020 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. 243/2014) 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**, per cui l'Amministrazione ha messo in atto tutte le modifiche necessarie per conformare ed adeguare la propria organizzazione al **protocollo privacy del Regolamento UE**. Tale processo, che ha avuto un impatto notevole nella struttura dell'ente e che comporta



un adeguamento continuo, è ancora in itinere e si stima che nel corso dell'anno 2020 sarà completato.

In materia di **contrasto alla corruzione**, la Camera anche nel 2020 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 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 quotidianamente nel raccogliere le esigenze degli utenti 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 2020 ci si prefigge di creare sempre maggiore interesse e sviluppare sempre crescente coinvolgimento nella partecipazione ai numerosi appuntamenti o interventi organizzati dalla Camera, così come da Bergamo Sviluppo.

Si prevede per il 2020 di mantenere una cadenza di uscita quindicinale della *newsletter* di informazione **Camera Impresa** e di proseguire nell'utilizzo sistematico della *newsletter* **La Camera per il territorio** per comunicare iniziative che hanno ottenuto il patrocinio o il contributo camerale.

Gli schermi situati nei due punti di attesa del pubblico presso gli sportelli saranno valorizzati e permetteranno di diffondere notizie sulle principali novità, con un aggiornamento settimanale.

Il **sito internet**, rinnovato a partire dal 2019 con un nuovo sistema di gestione dei contenuti e un nuovo aspetto grafico che segue la linea proposta per i siti della pubblica amministrazione da Agid e dalla comunità italia.developers.it, continuerà a rappresentare il primario canale di comunicazione dell'Ente.

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 ha scelto di 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 2020 verterà sul gradimento delle iniziative di formazione e dei convegni realizzati dalla Camera, con un modulo di rilevazione comune a tutti gli uffici.

La consueta attenzione verrà rivolta alla **stampa quotidiana e periodica** assicurando un flusso costante di comunicati stampa sulle iniziative camerale. L'attività sarà integrata con una collaborazione specifica in occasione di eventi di particolare rilevanza che 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, secondo il piano di redazione dedicato.

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 hanno comportato una riorganizzazione strutturale del sistema per certi aspetti valorizzando, come noto, 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.

La legge di bilancio 2019 (Legge n. 145/2019) all'art. 1 c. 450 ha apportato un elemento normativo di parziale modifica all'art. 3 del D.lgs. n. 219/2016 introducendo il c. 9 bis che ha visto per l'anno 2019 una deroga al divieto assoluto di procedere all'assunzione o impiego di nuovo personale.

La Camera di Bergamo ha colto questa limitata opportunità introdotta dal legislatore a fronte di una obiettiva carenza di personale e per quanto possibile per far fronte alle nuove e maggiori funzioni che la legge di riforma del 2016 attribuisce alle Camere di commercio.

E' stata recepita la dotazione organica come determinata dal decreto MiSE e approvata la revisione della macrostruttura organizzativa che ha previsto

una parziale riorganizzazione delle aree, interventi per coordinare i servizi interni e semplificare le attività.

E' stato approvato il Piano del fabbisogno di personale per l'anno 2019 che, nel quadro delle esigenze organizzative e gestionali dell'Ente, definisce le linee di intervento per un'adeguata gestione dell'acquisizione delle risorse umane dall'esterno.

Il piano indica le risorse finanziarie destinate alla sua attuazione, nei limiti delle disponibilità quantificate in base alla spesa connessa alle facoltà assunzionali previste a legislazione vigente.

La tabella seguente presenta anche il confronto con la stima di personale in servizio al 31 dicembre 2019:

Categoria	Dotazione organica decreto MiSE 16.2.2018	Personale in servizio al 1.1.2019	Personale in servizio al 30.9.2019	Personale in servizio al 31.12.2019 (perfezionate le procedure di selezione)	Differenza rispetto alla dotazione
Dirigenti	3	3	2	2	1
D3	5	4	5	4	1
D1	12	11	12	12	-
C	44	38	36	38	6
B3	21	21	19	19	2
B1	10	10	10	10	-
A1	3	3	3	3	-
TOTALE	98	90	87	88	10

Categoria	Uscite dall' 1.1.2019 al 31.12.2019
Dirigenti	- 1
D3	- 1
D1	- 1
C	- 4
B3	- 2
B1	-
A1	-
TOTALE	-9

Anche nel 2020 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 nuovo ulteriori uscite stimabili in due unità.

E' in fase di perfezionamento da parte di Unioncamere il **"catalogo" che individua le famiglie professionali e i profili di competenza** necessari al corretto funzionamento del sistema camerale, definendone ambiti di attività e conoscenza.

La Camera di commercio di Bergamo analizzerà la proposta al fine di applicare al meglio un modello che valorizzi le competenze professionali e di assicurare una migliore gestione dei processi.

La riforma del sistema camerale richiede un confermato **impegno al cambiamento** da parte del personale tutto, 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 trova nel sistema di incentivazione una delle leve per il 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 skill*, che consenta l'accrescimento delle competenze del personale in linea con i cambiamenti e i futuri scenari di operatività del sistema.

Anche per il 2020 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 particolare, con riguardo al tema delle competenze digitali del personale, alcuni dipendenti sono attualmente impegnati in un interessante percorso formativo mirato, curato da Unioncamere, patrocinato dall'Agenzia per l'Italia digitale (AgID) e riconosciuto dalla



Digital Assembly di Sofia organizzata dalla Commissione Europea, per sviluppare le competenze digitali necessarie ad affrontare con responsabilità e consapevolezza il ridisegno organizzativo dei processi di lavoro e l'innovazione tecnologica dei sistemi e dei servizi pubblici.

Il percorso, oltre a un'importanza "interna" in termini di valorizzazione e potenziamento delle competenze del personale, testimonia anche l'impegno della Camera rispetto a una dimensione critica nel processo di digitalizzazione della PA; pertanto si ritiene opportuno confermare anche per il prossimo anno questo percorso, in particolare per chi è impegnato in aree di lavoro inerenti lo sviluppo dei servizi digitali, ma anche in modo più diffuso nella struttura.

In un'ottica di efficientamento e conciliazione famiglia-lavoro, conclusa la fase di sperimentazione, vedrà l'attivazione a regime del **lavoro agile** nella forma del telelavoro e dello *smart working*.

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

Il processo di evoluzione del sistema camerale, in premessa delineato, deve conciliarsi da un lato con gli **obiettivi di contenimento della spesa** e la significativa riduzione della disponibilità di risorse derivante dal ridisegno del sistema di finanziamento, dall'altro con la **revisione dei meccanismi di pianificazione dei fabbisogni** che il quadro normativo vigente richiede venga fondato sull'analisi dei compiti istituzionali degli enti intesi quali obiettivi, competenze ed attività esercitate direttamente e di professionalità necessarie in termini qualitativi e quantitativi, garantendo la compatibilità con l'equilibrio economico-patrimoniale dell'Ente.

I fattori che guideranno l'evoluzione del modello organizzativo della Camera di commercio di Bergamo saranno definiti in stretta correlazione con i processi di sviluppo del percorso di digitalizzazione dei servizi e dematerializzazione dei processi interni e lo sviluppo delle competenze sia esistenti che potenziali del personale.

Riguardo a quest'ultimo aspetto, oltre a confermare l'investimento nella 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.**

Il disegno organizzativo, costantemente monitorato, tende a definire risorse e processi secondo principi di efficacia ed efficienza per assicurare il corretto presidio delle funzioni camerali e nel contempo garantire una struttura snella e flessibile, il contenimento dello sviluppo verticale della struttura, l'assenza di duplicazioni di funzioni, la valorizzazione di competenze e processi di riqualificazione professionale delle risorse, la migliore organizzazione dei servizi all'utenza, il governo del rapporto con il territorio attraverso l'ascolto delle esigenze degli stakeholder, il monitoraggio degli standard di qualità di servizio utili a rafforzare la capacità dell'ente di garantire gli standard di sistema e la qualità dei servizi erogati nel territorio.



Lo sviluppo di un approccio efficace troverà il proprio nodo centrale nella **gestione coordinata delle varie fasi del ciclo della performance**, che prende le mosse dalla pianificazione strategica, dalla programmazione operativa nonché dalla programmazione finanziaria.

Proseguirà il lavoro, avviato nel 2019, 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 di gruppo 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.

Sono confermati i **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 dell'anno, 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

La Camera di commercio di Bergamo si appresta ad affrontare il prossimo anno, che vedrà il rinnovo dei propri Organi in applicazione delle disposizioni del D.lgs. 219/2016, con la consolidata politica ispirata a principi di **razionalizzazione della spesa, valorizzazione delle risorse umane, e ottimizzazione delle scelte di gestione** finalizzate ad assicurare adeguato supporto allo sviluppo economico del territorio.

Nel triennio 2017-2019 l'Ente si è avvalso della possibilità di incrementare il diritto annuale per finanziare la realizzazione dei progetti strategici "Punto Impresa Digitale", "Orientamento al lavoro e alle professioni" e "Turismo e attrattività", e, in attesa di aggiornamenti in merito all'auspicata autorizzazione ministeriale all'aumento, il principale obiettivo dell'Ente, nell'ambito della gestione delle risorse, è e continuerà a essere di mantenere rilevanti spazi economico-finanziari utili per destinare risorse allo sviluppo economico del territorio secondo le linee strategiche definite dal mandato.

A questo proposito sono in corso le necessarie interlocuzioni tra Unioncamere Nazionale e MiSE; nelle prossime settimane si potrà disporre di un quadro più definito che consenta auspicabilmente di predisporre il bilancio preventivo con la previsione dell'aumento stesso, dando altresì seguito a tutte le azioni amministrative necessarie all'interno degli Organi cui sarà sottoposta la procedura. E' allo studio la possibilità di consentire alle Camere cinque linee progettuali percorribili, ove quella relativa al PID risulti obbligatoria e prevalente, cui si affiancano agli ambiti Turismo, Orientamento al lavoro, Internazionalizzazione e l'avvio dell'Organismo di Composizione della Crisi - OCRI.

L'ammontare delle risorse di cui si potrà disporre per interventi di sviluppo economico deve tenere conto della previsione delle principali voci di entrata e di spesa, con particolare riferimento agli oneri di struttura riferiti al personale e al funzionamento, con la necessità di assicurare nel medio-lungo periodo una situazione di equilibrio economico.



Per il **diritto annuale** si proseguirà nel percorso di affinamento degli strumenti di **riscossione**, che ad oggi si attesta all'80%, con azioni che rendano il più possibile certo l'importo complessivo dovuto dalle imprese e migliorino le iniziative per il recupero dei mancati pagamenti anche con riferimento all'istituto del ravvedimento operoso.

Per i **diritti di segreteria** si è in sempre in attesa di un riordino degli importi definito dal MiSE sulla base dei costi standard.

La **spesa per il personale** terrà conto della continua diminuzione delle risorse umane in servizio per pensionamenti, solo parzialmente compensata dalle previste assunzioni in esito ai bandi di concorso attualmente in corso, e alle procedure di selezione che potranno essere avviate nel 2020.

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. E' necessario ricordare che tra le spese di funzionamento sono contabilizzati i versamenti al bilancio dello Stato per le misure "Taglia Spese" e delle eventuali ulteriori disposizioni in materia di riduzione della spesa pubblica previste per il 2020.

Nel 2020, in attesa dell'aggiornamento del DPR n. 254/2005 che regola la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio, si avvierà **la nuova piattaforma integrata per la gestione della contabilità**, degli incassi, dei pagamenti, della fatturazione e del controllo di gestione, che richiederà 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 2020 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 diritti³, sia per agevolare il percorso intrapreso dall'Ente di ottimizzazione e razionalizzazione dei costi dei servizi erogati.

Con riferimento alla gestione degli interventi economici, si continuerà ad operare in **sinergia e stretta collaborazione con l'Azienda Speciale**. Si conferma inoltre la necessità di mantenere un periodico monitoraggio delle attività svolte e di garantire il raccordo amministrativo contabile tra l'Ente e l'Azienda Speciale anche in occasione del processo di chiusura del bilancio.

Dopo la realizzazione degli interventi di miglioramento e ammodernamento della sala Mosaico e della sala Consiglio del palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni condotta nel 2019, nel 2020 il **patrimonio immobiliare** verrà valorizzato grazie alla **progettazione e messa in opera della riqualificazione degli 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 mediante la realizzazione di uno spazio polifunzionale.

Per il nostro territorio, già così positivamente reattivo al vasto progetto di digitalizzazione che è in corso dal 2017, l'Experience Center rappresenterà 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 l'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**

³ Art. 28 della legge 114/2014

fruttori delle strutture anche avvalendosi di specifici percorsi di formazione rivolti al personale e a mantenere un'adeguata dotazione delle strumentazioni tecnologiche e informatiche per la realizzazione delle iniziative istituzionali e promozionali.

In particolare, si proseguirà l'adeguamento, sia hardware che software, delle postazioni di lavoro nel rispetto delle Linee guida dell'AGID e delle raccomandazioni di Infocamere, in qualità di titolare della infrastruttura informatica nazionale del sistema camerale.

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** verrà effettuata una puntuale ricognizione delle opere d'arte al fine di procedere ad un **aggiornamento della valorizzazione dei beni inseriti nell'elenco delle opere d'arte** e verrà avviato uno **studio di fattibilità finalizzato a ricollocare il patrimonio documentale presente nell'archivio posto al piano interrato del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni** negli spazi del Palazzo della sede camerale.

Proseguirà il processo di monitoraggio del portafoglio delle **partecipazioni societarie detenute dall'Ente** che, nel corso del 2019, si è svolto sulla base di quanto disposto nella Revisione ordinaria approvata ai sensi del D.lgs. 175/2016 e s.m.i. *"Testo Unico in materia di società partecipate dalla pubblica amministrazione"*.

La gestione delle partecipate vedrà, nel 2020, una sostanziale continuità, 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.



Di particolare interesse le partecipazioni in società impegnate nella progettazione di interventi infrastrutturali, in relazione alle quali sarà possibile una valutazione ampia e approfondita, già stimolata dagli Organi nell'ultimo anno, circa il futuro impegno della Camera con riguardo a nuove soluzioni per lo sviluppo e il miglioramento della mobilità del territorio.

L'attenzione continuerà a essere focalizzata sul **monitoraggio e l'analisi delle prospettive** 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.