



RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2023



Indice

1. CONTESTO.....	3
2. SCENARIO ECONOMICO	8
3. MAPPA STRATEGICA.....	20
4. OBIETTIVI STRATEGICI.....	24

1. CONTESTO

L'anno 2022, nonostante la vigorosa ripresa che ha portato il Prodotto Interno Lordo dell'Unione Europea prima a raggiungere e poi a superare il livello pre-crisi, mostra prospettive sfavorevoli, riconducibili in gran parte alle conseguenze dell'invasione dell'Ucraina da parte della Russia, avvenuta a febbraio. L'esplosione di questo conflitto ha infatti causato lo stravolgimento degli equilibri geopolitici globali e la crisi dell'approvvigionamento del gas naturale, di cui la Russia era il principale fornitore europeo, ruolo ora della Norvegia.

In Italia il PIL del primo semestre dell'anno ha superato i livelli pre-crisi. Il quadro emerso negli ultimi mesi, gravemente segnato dall'accelerazione dell'inflazione, spinta in particolare dall'esplosione dei prezzi del gas, dell'energia elettrica e delle materie prime, e dal rialzo dei tassi di interesse, getta ombre sul futuro e lascia presagire un autunno difficile per famiglie e imprese.

Secondo l'ultima previsione dell'Ufficio Parlamentare di Bilancio, il PIL dell'anno in corso dovrebbe in ogni caso crescere del 3,5%, e gli effetti della crisi saranno visibili solo nel 2023, anno in cui le variazioni del PIL saranno nulle, se non addirittura negative. Il contributo del PNRR non sarà sufficiente ad evitare una fase recessiva.

Lo scenario nazionale, inoltre, ha visto recentemente l'avvicinamento di un nuovo Governo, in queste settimane in corso di formazione. Nella Nota di Aggiornamento del Documento di Economia e Finanza, deliberata il 28 settembre, il Ministro dell'Economia del Governo uscente ha delineato il quadro macroeconomico che il nuovo Esecutivo affronterà. Le incognite principali che peseranno sulla nostra economia sono tre: **l'inflazione**, i **tassi di interesse**, il **caro energia**.

La dinamica economica osservata nel Paese e, in particolare, quella relativa alla provincia di Bergamo a tutto il secondo trimestre 2022 con riguardo alle diverse variabili - la produzione manifatturiera, il fatturato del settore terziario, l'andamento delle esportazioni e il tasso di occupazione - risulta tutto sommato positiva. Emergono, tuttavia, i primi segnali di peggioramento dello scenario: il fatturato, in tutti i comparti dell'economia locale, accelera sotto la spinta dell'inflazione, ma i costi di produzione crescono a ritmo maggiore. L'indice di fiducia delle imprese, inoltre, risulta in netto calo.

L'evoluzione della situazione economica nei mesi estivi, caratterizzata dal deterioramento degli indicatori congiunturali e dall'esplosione dei prezzi dell'energia, mostra, secondo Ref Ricerche, un rallentamento che fa presagire una vera e propria battuta d'arresto per il 2023. A mostrare i primi segni di sofferenza sono soprattutto le imprese energivore e gasivore, che operano principalmente nei settori industriali dei metalli, della gomma, della plastica e della chimica, settori importanti nella bergamasca che offrono il termometro della situazione economica attuale e che hanno riscontrato un progressivo deterioramento degli indici di fiducia.

A completare lo scenario di rallentamento della crescita contribuisce il rialzo dei tassi d'interesse in risposta alla salita dell'inflazione. Le nuove misure, adottate dalla Banca Centrale Europea e da altre banche centrali, segnano la fine della politica monetaria espansiva degli ultimi anni e rendono complesse le prospettive economiche future.

Ulteriore elemento di incertezza è il non definitivo superamento della crisi pandemica, che in queste settimane è tornata a essere fonte di preoccupazione a seguito della diffusione di nuove varianti.

E' questo, in breve, il quadro sul quale si affaccia il 2023, anno complesso poiché denso di sfide, aspettative negative e incognite che richiederanno un ulteriore sforzo da parte della Camera, in sinergia con le altre istituzioni e i diversi attori economici e sociali del territorio.

Nell'attuale contesto le Camere di commercio e, con esse, la nostra Camera, sono chiamate a scendere in campo a **supportare le imprese** attraverso azioni di contrasto alla crisi, volte soprattutto a incentivare l'innovazione e l'efficientamento energetico fornendo per quanto possibile al sistema economico, soprattutto alle PMI, strumenti utili per prepararsi ad affrontare tempestivamente i nuovi paradigmi. Si pensi sia al credito bancario, sempre più selettivo e improntato a premiare le scelte organizzative che terranno conto anche delle nuove frontiere della sostenibilità ambientale, economica e sociale, sia alla tempestività di abbracciare strategie di gestione economico-finanziaria lungimiranti.

Centrale rimane pertanto la prosecuzione dell'impegno volto alle tre **transizioni digitale, ecologica e amministrativa**, che rappresentano il fulcro delle misure del Piano di Ripresa e Resilienza (PNRR), oltre che strumenti atti a garantire la **crescita sostenibile** della nostra economia. La Commissione europea ha dato il via libera all'erogazione a favore

dell'Italia della seconda *tranche* di contributi e prestiti, per 21 miliardi, relativa ai 45 obiettivi conseguiti nel primo semestre dell'anno. Ora il Paese si appresta a proseguire con il perseguimento dei 55 obiettivi del secondo semestre.

La Camera di Bergamo, nel quadro della complessa e ampia *mission* che gli obiettivi strategici del mandato 2020-2025 hanno già definito, intende pertanto contribuire a **promuovere la crescita e lo sviluppo sostenibile** dell'economia locale, in sinergia con gli attori istituzionali e associativi del nostro territorio. Proprio attraverso la promozione dello sviluppo sostenibile, in linea con gli obiettivi sanciti dall'Agenda ONU 2030, la Camera favorirà un modello di sviluppo economico capace di conciliare gli interessi delle generazioni attuali con quelli delle generazioni future secondo i criteri ESG (*Environmental, Social, Governance*), che abbracciano le dimensioni ambientale, sociale e organizzativa.

Proprio nella logica dello sviluppo sostenibile dell'economia del nostro territorio, la Camera di commercio di Bergamo nel 2023 porrà al centro del suo impegno priorità ed interventi a supporto della crescita e dell'occupazione. Tra le priorità messe recentemente a fuoco dal **Tavolo "Bergamo 2030"** emergono lo **sviluppo equilibrato del territorio** dal punto di vista infrastrutturale e della logistica; la **riduzione dello *skills mismatch***, valorizzando i benefici che l'immigrazione può apportare anche per colmare l'assenza di offerta di lavoro, specialmente dopo le carenze da tempo riscontrate; lo **sviluppo dell'economia della montagna**, che si trova a dover gestire da un lato lo spopolamento e dall'altro il depauperamento dei servizi sul territorio; lo **sviluppo del sistema fieristico** provinciale.

Tali attenzioni si collocano pienamente nel quadro degli obiettivi strategici pluriennali che il mandato ha individuato: **attrattività del territorio** con il rafforzamento della dotazione infrastrutturale, la valorizzazione delle risorse turistico-culturali ed agro-ambientali; **creazione sviluppo e formazione d'impresa** con la valorizzazione dell'asse manifatturiero, quale volano per la crescita di tutte le filiere, il sostegno alla formazione e all'internazionalizzazione; **transizione digitale e ecologica** con lo sviluppo progressivo in ottica 4.0 delle imprese di tutti i settori, la spinta all'innovazione sostenibile, all'efficientamento da un punto di vista ecologico e al trasferimento tecnologico; **giovani orientamento e alternanza scuola-lavoro** con il rafforzamento del capitale umano quale risorsa strategica per le imprese del nostro territorio, con la relativa riduzione del significativo *mismatch* che ancora caratterizza le difficoltà

delle imprese nel reperire personale; **semplificazione** con la promozione di una pubblica amministrazione semplice e digitale che faciliti e rafforzi rapporto tra imprese e P.A.; **tutela e trasparenza del mercato** con la promozione della cultura della legalità e di comportamenti corretti nel mercato.

Nell'ottica di portare avanti il lavoro di promozione di progetti volti alla realizzazione di nuove infrastrutture territoriali, il 2023, dopo il lavoro svolto lo scorso anno come **Tavolo "Bergamo 2030"**, continuerà a vedere un forte impegno della Camera e degli altri *partner* istituzionali nella prosecuzione dei progetti che hanno ottenuto il sostegno nazionale con le risorse del PNRR. In particolare la Camera, alla guida dell'apposito *Steering Committee* seguirà il progetto di cui è capofila, **'eBRT'**, insieme agli altri soggetti coinvolti, Comune e Provincia di Bergamo, Regione Lombardia, enti locali, ATB, Università e Pastorale del lavoro. Oltre a questo rimarranno fondamentali i *dossier* aperti su altre infrastrutture che si insedieranno nel territorio: la TEB2, il collegamento ferroviario tra l'Aeroporto di Orio e la stazione di Bergamo, la nuova stazione europea di Bergamo, con la prospettiva del nuovo scalo merci, e gli assi della viabilità nord-sud tra Bergamo, Treviglio e la pianura.

Il 2023 sarà inoltre l'anno dell'evento **'Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura'**. La preparazione e l'organizzazione dell'evento proseguiranno e la nostra Camera sarà in modo particolare impegnata con il Progetto **'MADE FILM FESTIVAL 2023'**, teso a valorizzare il nostro territorio attraverso la promozione del valore della cultura d'impresa e del lavoro.

Vitale importanza ricopre per la competitività e lo sviluppo del tessuto economico locale il **sistema fieristico bergamasco**, a cui la Camera ha intenzione di riservare particolare attenzione, in collaborazione con i soci di Bergamo Fiera Nuova e Promoberg. Nel 2023, dopo la ripresa del settore a seguito della rimozione progressiva delle restrizioni pandemiche, la trasformazione di Promoberg in s.r.l. e l'insediamento dei nuovi organi, sarà infatti centrale capire come rispondere alle nuove sfide di un mercato sempre più competitivo, anche in termini dimensionali.

Si conferma infine come naturalmente strategica la relazione con **Regione Lombardia** in quanto istituzione di riferimento la cui collaborazione con il sistema camerale lombardo e con la Camera di Bergamo porta risorse e valore aggiunto a tutti gli ambiti di sviluppo economico attraverso l'Accordo per la competitività del sistema



economico lombardo e, con il prossimo anno, anche con la gestione da parte di Unioncamere Lombardia, allo scopo riconosciuta quale Organismo Intermedio da Regione Lombardia, di fondi POR che, con l'ausilio delle singole Camere di commercio, giungeranno ai territori.

Altrettanto dicasi del necessario continuo confronto con il **sistema camerale lombardo e nazionale**. E ciò tenuto conto sia del ruolo di coordinamento nell'interfaccia con Regione svolto da Unioncamere regionale e dell'importanza di un confronto costante con le consorelle lombarde, sia del ruolo svolto dall'Unione Nazionale in sede di dialogo con il Governo e i Ministeri.

2. SCENARIO ECONOMICO

Il quadro economico internazionale

Il 2022 è iniziato come l'anno di aggiustamento dell'economia globale rispetto agli attriti indotti dalla pandemia e dalle misure adottate per combatterla. Ci si aspettava di fare rientrare le tensioni sui prezzi e realizzare una crescita vivace nel corso dell'anno, ma le cose sono andate diversamente.

La Russia ha invaso l'Ucraina il 24 febbraio e da quel momento si sono registrate **acute problematiche nei mercati di molti beni**, tra cui spiccano gli **aumenti dei prezzi del gas in Europa**. Questo non ha fatto che dare un'ulteriore spinta all'inflazione e ha determinato una forte revisione al ribasso delle prospettive di crescita in Europa per l'anno.

Caratteristica di questa crisi è la sua asimmetria, dato che pesa sui Paesi europei molto più che sul resto dell'economia globale. La crisi energetica rischia di spiazzare interi segmenti dell'industria europea rispetto alla concorrenza extraeuropea. I paesi dell'Unione Europea faticano a trovare una risposta unitaria ai rincari del gas per via delle posizioni contrarie di alcuni Paesi.

Il quadro internazionale è dunque caratterizzato dall'accelerazione dell'inflazione, da un peggioramento delle aspettative e dall'elevata incertezza associata alle tensioni geopolitiche.

Il **commercio mondiale di beni** in volume nella media del secondo trimestre è aumentato dello 0,8%, in accelerazione rispetto ai precedenti tre mesi (+0,6%) ma le prospettive per la domanda mondiale continuano a peggiorare.

In **Cina**, gli scambi commerciali hanno decelerato: ad agosto l'export è cresciuto meno della metà rispetto al mese precedente e anche l'import ha segnato un brusco rallentamento della crescita. L'attività manifatturiera è tuttavia cresciuta inaspettatamente a settembre, aiutata dall'allentamento delle misure Covid in alcune parti del paese. L'attività nel settore dei servizi ha invece subito una forte contrazione.

Negli **Stati Uniti**, la riduzione dell'attività economica che ha caratterizzato il primo semestre si è accompagnata a una elevata inflazione. La dinamica inflattiva ha generato pressioni sui salari dovuta in parte anche

all'incremento della domanda di lavoro a fronte della riduzione dell'offerta. È proseguito l'aumento dell'occupazione e il tasso di disoccupazione, seppure in lieve rialzo, è rimasto inferiore al 4%. La fiducia dei consumatori ha segnato il terzo rialzo consecutivo, sostenuta dai significativi miglioramenti delle condizioni e delle aspettative. Le prospettive per i consumi restano positive.

Nell'**area dell'euro**, nel secondo trimestre, il Pil è cresciuto in termini congiunturali dello 0,8%, trainato dai consumi delle famiglie e, in misura più contenuta, dagli investimenti. L'occupazione ha registrato un aumento inferiore a quello del Pil, mentre il tasso di disoccupazione a luglio ha raggiunto il minimo dall'inizio delle rilevazioni nel 1998. Nello stesso mese, le vendite al dettaglio in volume sono cresciute solo marginalmente e ad agosto l'inflazione ha mostrato un'ulteriore accelerazione (9,1%).

I beni energetici e quelli alimentari rimangono i principali responsabili del processo inflattivo, ma l'aumento dei prezzi si sta progressivamente diffondendo tra le diverse categorie di beni, tra cui i servizi e i beni industriali non energetici.

A settembre, la Bce, come atteso, ha approvato un nuovo rialzo dei tassi di policy di 75 punti base per contenere le aspettative di inflazione. Il tasso di cambio dell'euro rispetto al dollaro, da luglio ha continuato a oscillare su valori vicini alla parità.

Le **prospettive per l'area Euro** appaiono in progressivo peggioramento. Ad agosto, l'indice composito di fiducia economica elaborato dalla Commissione Europea è ulteriormente diminuito, portandosi al di sotto della media di lungo periodo, condizionato dai risultati negativi nell'industria e nei servizi.

Per quanto riguarda i listini del Brent, le quotazioni sono in discesa da giugno in vista dei rischi di riduzione dell'attività economica, mentre – seguendo un andamento disaccoppiato inedito – i prezzi del gas naturale sono cresciuti spinti dai già citati tagli di forniture da parte della Russia.

Il quadro economico nazionale

Il 14 luglio è caduto il Governo Draghi e sono state convocate elezioni anticipate per il 25 settembre. Il centro destra ha riportato la vittoria elettorale e il nuovo esecutivo deve essere ancora nominato.

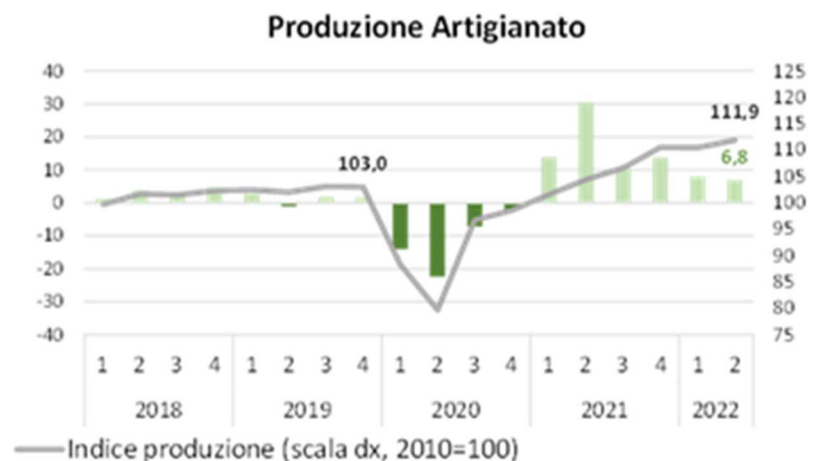
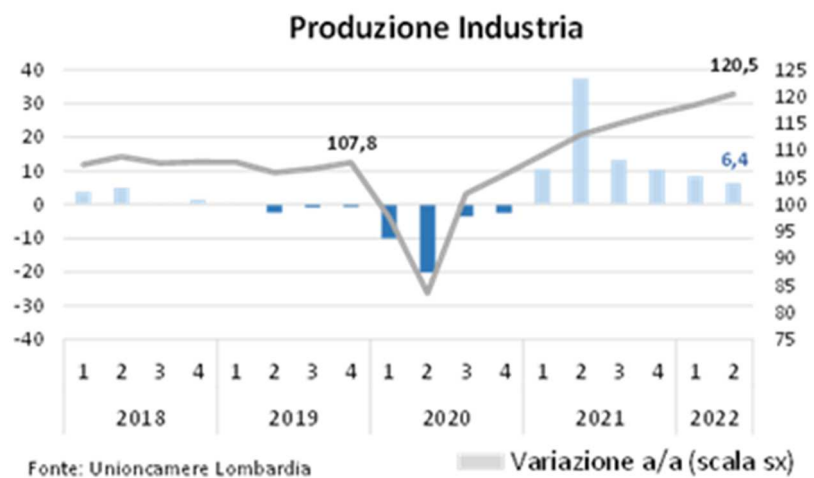
I dati di contabilità nazionale mostrano una situazione dell'anno, per così dire, bipartita: la prima parte è stata segnata dagli incentivi fiscali alle ristrutturazioni immobiliari e dalle riaperture del turismo e degli spettacoli; mentre la seconda parte è stata dominata dalle conseguenze dei rincari nei costi dell'energia.

La ripresa si è quindi inizialmente fondata sul contributo legato alle riaperture, che era largamente atteso, e sul ciclo delle costruzioni, il quale è andato ben oltre le previsioni. Il ciclo economico è però cambiato rapidamente per effetto dei rincari dell'energia. La situazione descritta dalle statistiche al secondo trimestre non tiene ancora conto della rincorsa delle quotazioni del gas di luglio e agosto. Per il momento l'accelerazione dei prezzi non ha innescato reazioni salariali, né le imprese hanno traslato integralmente i rincari sui prezzi finali: infatti, i margini di profitto sono letteralmente crollati.

Questo scenario è preoccupante, per un verso perché la caduta dei redditi delle famiglie impatta sui consumi, dall'altro perché il calo dei profitti ha conseguenze sugli investimenti. La Nota di aggiornamento del documento di Economia e finanza (Nadef) approvata il 28 settembre dal Consiglio dei ministri prevede uno scenario alternativo alla riduzione del gas russo, ipotizzando la completa interruzione degli afflussi a partire dal mese di ottobre, scenario che l'interruzione del flusso di gas dal Tarvisio dal 1° ottobre ha reso tristemente realistico. In questo ultimo caso si avrebbe un ulteriore rincaro dei prezzi medi del gas naturale, dell'elettricità e del petrolio con tutte le conseguenze che ne deriverebbero.

Il quadro economico provinciale

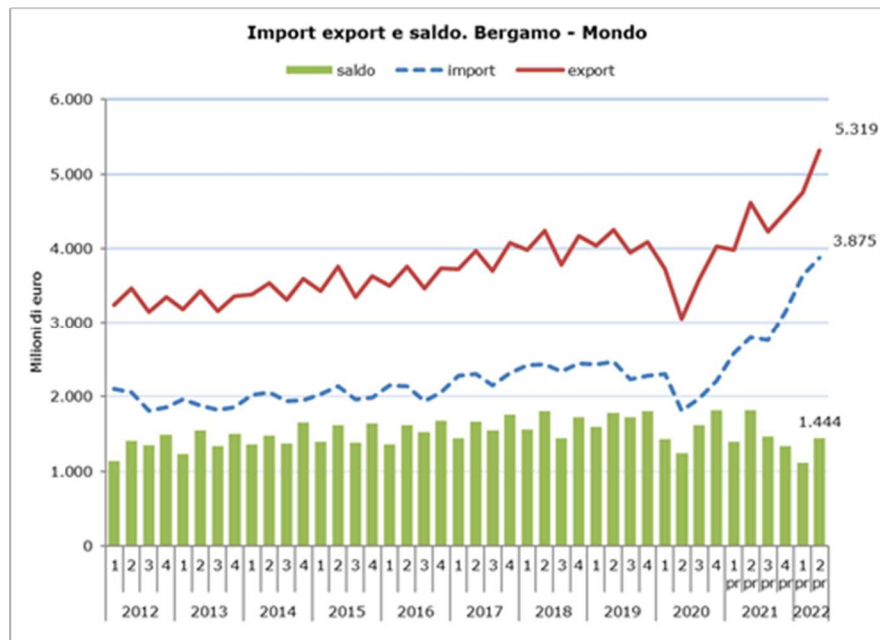
Nel secondo trimestre 2022 è proseguita la fase di crescita della produzione che ha interessato il settore manifatturiero bergamasco negli ultimi due anni: la variazione tendenziale risulta pari al +6,4% per le imprese industriali con almeno 10 addetti e al +6,8% per quelle artigiane con almeno 3 addetti. L'indice della produzione, che fa riferimento al livello medio del 2010 pari a 100, vale rispettivamente 120,5 per l'industria e 111,9 per l'artigianato. Nonostante la produzione abbia superato i massimi storici, le aspettative degli imprenditori mostrano però un netto peggioramento su tutte le variabili.



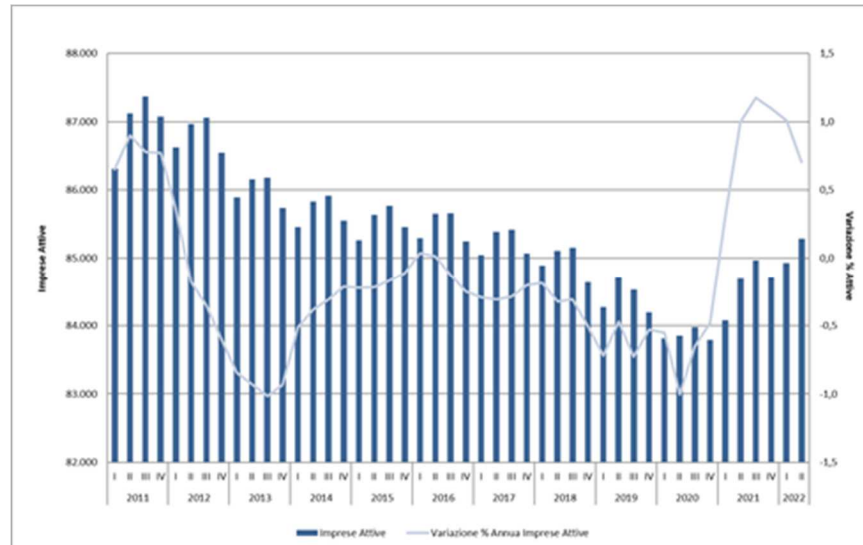
Anche il settore terziario bergamasco ha avuto una crescita importante del fatturato, che ha registrato un incremento sia per i servizi che per il

commercio. L'incremento su base annua è stato del +20,1% per le imprese di servizi con almeno 3 addetti e del +6% per il commercio. La dinamica più recente è però meglio leggibile dall'analisi delle variazioni congiunturali, calcolate rispetto al trimestre precedente. Tale indicatore per i servizi raggiunge il +5,8%, evidenziando un'accelerazione della crescita, mentre per il commercio riporta il +2%, che torna a ritmi sostenuti dopo un rallentamento nello scorso trimestre. I livelli di attività, misurati dagli indici calcolati rispetto al 2010, raggiungono il punto di massimo della serie storica per i servizi, mentre si riportano sui valori di undici anni fa nel commercio al dettaglio. Se quindi i timori di una possibile interruzione della crescita non si sono al momento avverati, anche per l'effetto dell'aumento dei prezzi che contribuisce a "gonfiare" i risultati di fatturato, il clima di fiducia degli imprenditori registra però un peggioramento, indice della grande incertezza che grava sulle prospettive per la seconda parte dell'anno.

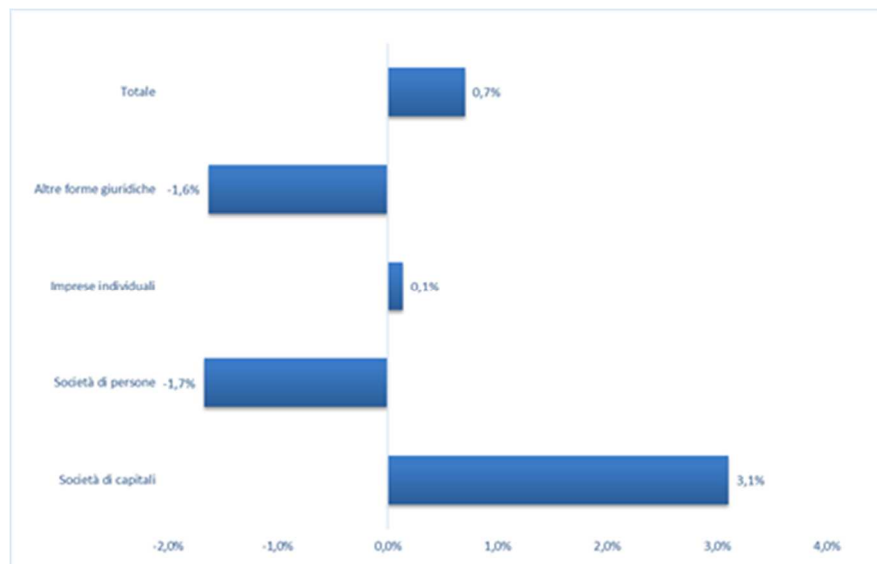
Le esportazioni bergamasche hanno registrato nel secondo trimestre una crescita del +15,4% su base annua, contro variazioni del 23,6% in Lombardia e del 22,9% in Italia. Rispetto allo scorso trimestre, che aveva registrato una crescita del +19,4%, si nota un rallentamento. Sono, tuttavia, saliti tutti i settori trainanti dell'*export* provinciale: macchinari (+0,9%), prodotti chimici (+23,7%), metalli di base (+27,0%), gomma e materie plastiche (+24,3%), mezzi di trasporto (+11,7%), apparecchi elettrici (+15,8%), tessile e abbigliamento (+17,0%) e alimentari (+11,4%).



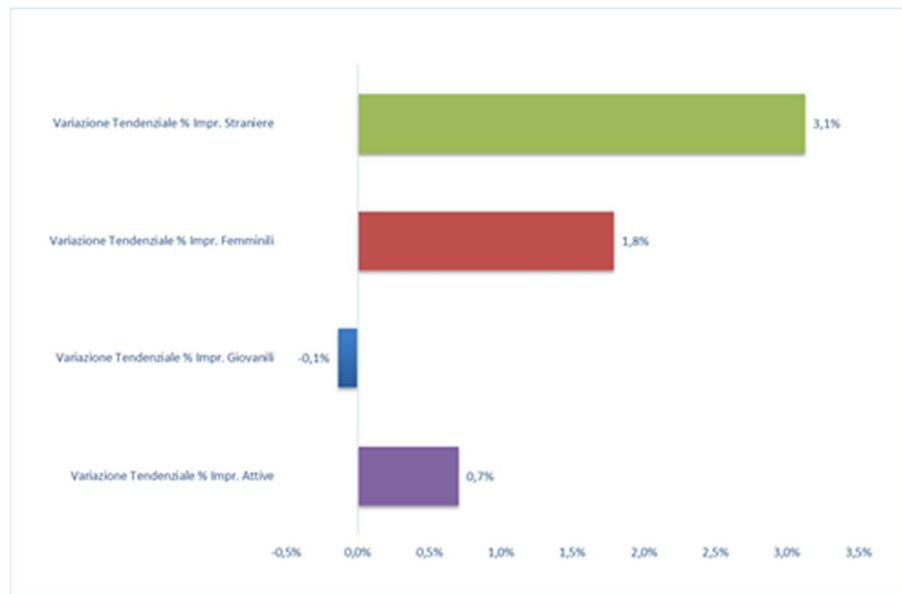
Il secondo trimestre 2022 si chiude con 94.914 sedi di imprese registrate. Le imprese attive sono 85.286, in aumento dello 0,7% su base annua.



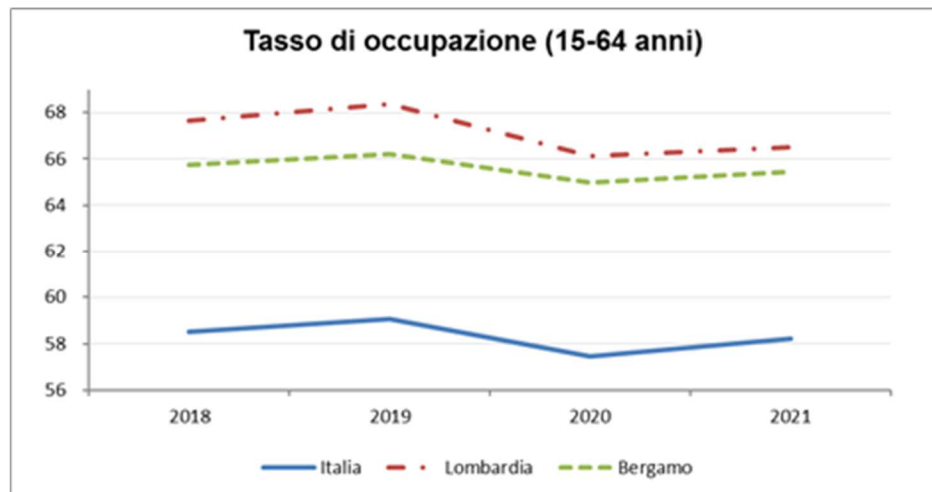
È proseguita la selezione della struttura imprenditoriale della provincia, con la crescita costante delle società di capitali, che va di pari passo alla riduzione delle società di persone e alla crescita lieve delle imprese individuali.



Lo spaccato per genere, età e nazionalità delle posizioni attive evidenzia su base annua un aumento delle imprese straniere (+3,1%) e delle imprese femminili. Registrano invece una lieve diminuzione le imprese giovanili (-0,1%).

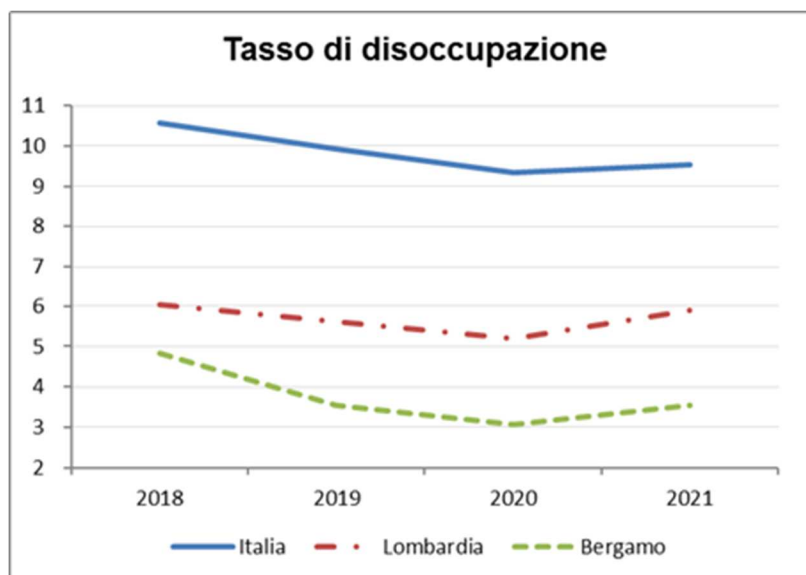


Nella media annua del 2021 le forze di lavoro in provincia di Bergamo si avvicinano al mezzo milione di unità, in salita rispetto all'anno precedente. Sono infatti aumentati sia il numero degli occupati sia, soprattutto, di coloro che sono in cerca di occupazione. Il numero medio degli occupati nel 2021 sale rispetto all'anno precedente a 475,4 mila unità, ma non tocca ancora il picco raggiunto nel 2019. Anche il tasso di occupazione tra i 15 e i 64 anni, ovvero il rapporto tra occupati e popolazione attiva, sale leggermente al 65,5. L'area degli inattivi scende a 448,3 mila unità.



L'area degli inattivi scende a 448,3 mila unità. Posto che il numero delle persone in cerca di occupazione è aumentato in misura maggiore rispetto alle forze di lavoro, il tasso di disoccupazione si alza al 3,5%, lo stesso

valore registrato nel 2019. Nel 2021 è scesa peraltro all'11,3% la disoccupazione dei giovani tra 15 e 24 anni ed è diminuito al 2,6% anche il tasso riferito alla fascia di età tra 25 e 34 anni. La disoccupazione, che è aumentata maggiormente tra le donne (+0,9 punti) rispetto agli uomini (+0,2), si conferma comunque su livelli nettamente inferiori rispetto non solo all'Italia, ma anche alla media lombarda.



Secondo l'Osservatorio provinciale del mercato del lavoro della Provincia di Bergamo, nel primo semestre del 2022 si sono create 8.992 posizioni lavorative nette alle dipendenze, risultanti come differenza tra le assunzioni e le cessazioni. È un risultato ampiamente positivo, anche se più contenuto rispetto ai primi semestri del 2021 e del 2019 e mostra segni di rallentamento negli ultimi mesi.

La spiegazione di questo andamento la si può individuare nell'esaurimento fisiologico dopo il rimbalzo post-Covid e nei timori dei rischi incombenti di inflazione e recessione. Ci sono inoltre ragioni più strutturali, ovvero i fattori demografici che limitano il numero di persone in cerca di occupazione e il disallineamento tra competenze e professionalità disponibili e ricercate.

D'altra parte l'esplosione delle assunzioni temporanee nella seconda metà del 2021 si traduce ora in stabilizzazioni a tempo indeterminato, segno che molte imprese sono propense a investire sulla lunga durata.

Prospettive e previsioni

La rapida accelerazione dell'inflazione ha portato a rivedere al ribasso la crescita dell'economia mondiale per l'anno in corso. Secondo la previsione di Prometeia del luglio 2022 il Pil mondiale dovrebbe aumentare del 2,1%. Questa previsione, tuttavia, è soggetta a un elevato rischio di peggioramento. Il deteriorarsi dei rapporti con la Russia potrebbe portare, infatti, ad ulteriori tensioni sul lato dell'offerta e ad ulteriori pressioni sui prezzi. Oltre a questo, il protrarsi della politica zero Covid della Cina potrebbe avere un impatto negativo sulla domanda mondiale e sul costo dei trasporti internazionali.

La crescente inflazione determinerà una sempre maggiore erosione del potere d'acquisto, riducendo i consumi. A ciò si aggiungono i timori di recessione che incideranno anche sulle scelte di politica monetaria delle banche centrali.

Lo scenario di previsione sta rapidamente cambiando anche a livello nazionale. Secondo le ultime stime Istat, infatti, il Pil italiano crescerà sia nel 2022 (+2,8%) che nel 2023 (+1,9%), con un ritmo meno sostenuto rispetto al 2021. Tali stime preliminari tengono conto dell'andamento particolarmente positivo registrato dall'Italia nel secondo trimestre del 2022, che ha permesso all'economia nazionale di tornare a livello pre-pandemia, in linea con la Francia e in anticipo rispetto alla Germania.

Nel biennio 2022-2023, sempre secondo l'Istat, a incidere sull'aumento del Pil nazionale sarà soprattutto il contributo della domanda interna al netto delle scorte. La domanda estera netta, invece, fornirà un apporto negativo nel 2022 a cui seguirà un contributo nullo nel 2023.

Questo scenario di previsione, come ha sottolineato l'Ufficio Parlamentare di Bilancio (UPB), risente però di elevati rischi al ribasso. In particolare, il peggioramento potrebbe dipendere da diverse variabili, la maggior parte delle quali attribuibili a fonti esogene, tra cui gli aumenti dei prezzi, specialmente quelli dell'energia, la flessione del commercio internazionale e l'aumento dei tassi di interesse. Quest'ultimo aggiornamento non considera tra l'altro lo scenario dell'interruzione totale delle forniture di gas da parte della Russia.

Le prospettive dell'occupazione evidenziano i primi segnali di rallentamento: nel primo trimestre 2022 l'Istat ha rilevato un miglioramento del mercato del lavoro, seguito nel secondo trimestre da una stabilizzazione, misurata in particolare sui tassi di occupazione e di

disoccupazione. Se le tendenze in atto proseguissero, le unità di lavoro aumenterebbero in linea con il Pil anche negli ultimi due trimestri 2022 e nel 2023, facendo scendere il tasso di disoccupazione. Tale scenario, in attesa di dati più aggiornati, è ancora una volta incerto. A segnalare le difficoltà sempre più attuali delle imprese sono i dati Inps sul ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria del periodo gennaio-luglio 2022, in cui si è registrato un aumento del +45,65% rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso, interessando soprattutto i settori dell'industria, dell'edilizia e del commercio.

La crescita dell'inflazione, che ha avuto un'accelerazione nei primi mesi del 2022 a seguito degli effetti del rincaro del petrolio, del gas naturale e delle materie prime agricole, è attesa anche per i prossimi mesi. Secondo Istat, si può sperare in un rallentamento nei primi mesi del 2023; tuttavia i tempi e l'intensità di tale dinamica sono ancora molto incerti.

L'economia della provincia di Bergamo nei prossimi anni

Lo scenario di previsione dell'economia locale presenta le stesse ombre che incombono su quello nazionale, in particolare dovute all'evoluzione del conflitto russo-ucraino, all'approvvigionamento delle materie prime, all'inflazione dei prezzi al consumo e all'aumento dei tassi di interesse. Le stime territoriali di Prometeia del luglio 2022, sotto riportate, non tengono conto delle ultime evoluzioni.

Prometeia stima che il **valore aggiunto pro capite** generato in provincia di Bergamo registrerebbe nel 2022 un incremento pari a 12,6% rispetto all'anno precedente. Con questo risultato - che non tiene conto degli sviluppi degli ultimi mesi - la provincia supererebbe di poco i livelli del 2019 recuperando il calo registrato a seguito della pandemia.

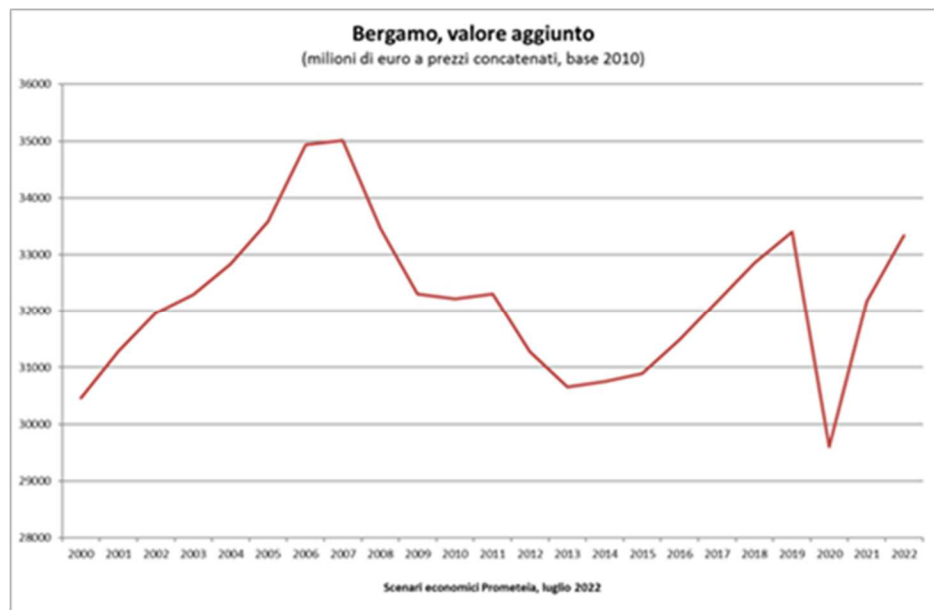
Bergamo, valore aggiunto per macrosettori e pro capite

(Milioni di euro a prezzi concatenati in base 2010)

Anno	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi	Totale	var. %	VA pro capite (€)	var. %
2001	339	10008	2898	18046	31291		32.085	
2002	334	10262	3086	18286	31968	2,2%	32.441	1,1%
2003	322	10276	3064	18631	32293	1,0%	32.244	-0,6%
2004	335	10815	3255	18424	32829	1,7%	32.193	-0,2%
2005	345	11072	3426	18736	33579	2,3%	32.572	1,2%
2006	345	11394	3338	19856	34933	4,0%	33.560	3,0%
2007	362	11451	3402	19794	35009	0,2%	33.185	-1,1%
2008	374	10705	3160	19230	33469	-4,4%	31.281	-5,7%
2009	399	9453	2878	19583	32313	-3,5%	29.929	-4,3%
2010	403	9874	2740	19207	32224	-0,3%	29.576	-1,2%
2011	422	10070	2694	19124	32311	0,3%	29.497	-0,3%
2012	440	9650	2371	18813	31274	-3,2%	28.386	-3,8%
2013	435	9708	2214	18304	30661	-2,0%	27.748	-2,2%
2014	443	9842	2033	18433	30752	0,3%	27.812	0,2%
2015	444	9946	1947	18555	30891	0,5%	27.971	0,6%
2016	460	10071	1986	18977	31494	2,0%	28.494	1,9%
2017	442	10327	2027	19378	32174	2,2%	29.086	2,1%
2018	447	10702	2130	19578	32857	2,1%	29.677	2,0%
2019	442	10753	2213	19990	33399	1,6%	30.140	1,6%
2020	429	9158	2020	18004	29610	-11,3%	26.832	-11,0%
2021	425	10354	2498	18899	32177	8,7%	28.878	6,2%
2022	412	10539	2856	19527	33334	3,6%	30.207	12,6%

Fonte: scenari economici Prometeia, luglio 2022

Anche la variazione del **valore aggiunto totale** di Bergamo nel 2022 presenterebbe un valore positivo, continuando la crescita iniziata l'anno precedente.



Nel quinquennio 2021-2025, secondo gli scenari economici di Prometeia, il tasso di variazione medio annuo del **valore aggiunto** in provincia di Bergamo mostrerebbe un valore positivo pari a 3,6%, in deciso aumento rispetto ai cinque anni precedenti (-0,8%) e di poco superiore rispetto alla Lombardia. In Italia, invece, il ritmo di crescita risulta inferiore a quello della provincia di quasi un punto percentuale.

Quanto all'occupazione, a Bergamo si prevede una crescita pari a 2,4% nel prossimo quinquennio. Ancora più positivo il quadro dell'occupazione a livello regionale e nazionale con stime che vanno oltre il dato provinciale.

Il valore aggiunto per occupato passerebbe nelle previsioni dai 70,1 mila euro del 2020 ai 74,2 mila euro del 2025, dando origine a una crescita del reddito disponibile, che in valori correnti aumenterebbe a un tasso medio del 3,9%, allineato alla crescita regionale e italiana.

Il contributo delle esportazioni si conferma rilevante superando la quota di metà del valore aggiunto provinciale. Le esportazioni crescono a un tasso annuo previsto del 5%, di poco inferiore rispetto alla Lombardia ed all'Italia.

Scenari al 2025

(Variazioni percentuali medie annue su valori concatenati in base 2010)

	Bergamo		Lombardia		Italia	
	16-20	21-25	16-20	21-25	16-20	21-25
Esportazioni	-0,1	5,0	-0,1	5,5	0,6	5,3
Importazioni	1,0	9,4	1,3	8,2	1,2	6,9
Valore aggiunto	-0,8	3,6	-0,6	3,3	-1,0	2,9
Occupazione	-0,9	2,4	-1,2	3,1	-1,6	3,0
Reddito disponibile a valori correnti	0,2	3,9	0,6	3,9	0,6	3,9
Esportazioni/Valore aggiunto (% a fine periodo)	47,5	51,0	35,1	39,1	29,6	33,2
Importazioni/Valore aggiunto (% a fine periodo)	28,9	38,1	39,3	49,5	26,3	31,8
Valore aggiunto per occupato (a fine periodo in migliaia di euro)	70,1	74,2	77,8	78,7	65,4	65,2
Valore aggiunto per abitante (a fine periodo in migliaia di euro)	26,8	31,9	31,5	37,1	23,8	28,0
Tasso di occupazione (% a fine periodo)	64,9	65,1	66,1	69,7	57,5	62,4
Tasso di disoccupazione (% a fine periodo)	3,1	2,7	5,2	3,9	9,3	7,6
Tasso di attività (% a fine periodo)	67,0	67,0	69,7	72,6	63,4	67,6

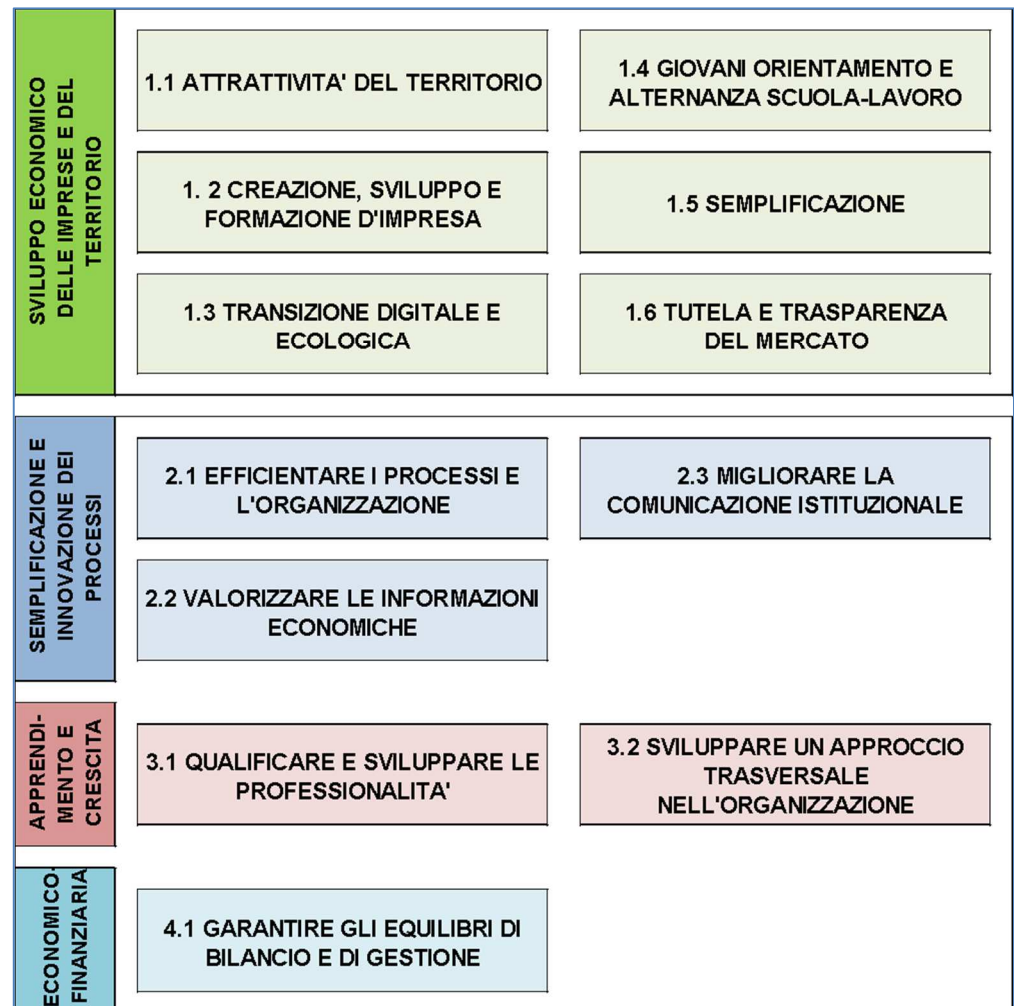
Fonte: Scenari economici Prometeia, luglio 2022

Al termine dello scenario di previsione, nel 2025, il **valore aggiunto pro-capite reale** si porterebbe a 31.900 euro per abitante contro i 28.000 euro della media nazionale e i 37.100 euro della Lombardia. Il **tasso di disoccupazione** invece si attesterebbe al 2,7%, di molto inferiore sia al tasso medio regionale (3,9%) che a quello nazionale (7,6%).

3. MAPPA STRATEGICA

La Mappa Strategica riporta in modo schematico le prospettive e gli obiettivi che la Camera si è data per il mandato 2020-2025: valorizzazione dell'asset manifatturiero nel suo ruolo di traino nel facilitare una crescita equilibrata e sostenibile, promozione di infrastrutture materiali e immateriali, valorizzazione di tutte le filiere, diffusione dell'economia della conoscenza, sviluppo delle competenze necessarie.

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





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

Nelle immagini che seguono sono rappresentati, rispettivamente, gli obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e, a seguire, gli ambiti prioritari del Tavolo "Bergamo 2030". Nel corso dell'illustrazione degli obiettivi strategici della Camera di commercio di Bergamo per il 2023 ricorreranno le diverse icone di collegamento tematico con le due tavole menzionate.



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

1 NO POVERTY

2 ZERO HUNGER

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING

4 QUALITY EDUCATION

5 GENDER EQUALITY

6 CLEAN WATER AND SANITATION

7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH

9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE

10 REDUCED INEQUALITIES

11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES

12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION

13 CLIMATE ACTION

14 LIFE BELOW WATER

15 LIFE ON LAND

16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS

17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

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

C ATTIVARE I CLUSTER PRODUTTIVI

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

D ORGANIZZARE LE AREE VASTE

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

E IL VALORE DELLE RISORSE AMBIENTALI

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

F L'EVOLUZIONE DELLA CATENA DEL VALORE D'IMPRESA

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

B LA NUOVA MOBILITÀ NELL'EPOCA DIGITALE

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

G RINNOVARE LA FORMAZIONE

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

A PROMUOVERE LA QUALITÀ METROPOLITANA DI BERGAMO

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

H SOSTENERE LA PROATTIVITÀ DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

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

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

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

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

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



8 Costruire e condividere il futuro
PRIORITÀ DI GOVERNANCE

4. OBIETTIVI STRATEGICI

1.1 ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO

Lo sviluppo della competitività del territorio e il miglioramento del suo posizionamento strategico sono al centro dell'azione camerale anche per il 2023. Saranno perseguiti attraverso, da un lato, il **rafforzamento della rete infrastrutturale strategica**, dall'altro la **valorizzazione del patrimonio naturale, culturale, artistico, enogastronomico in chiave di attrattività turistica**, dando impulso contestualmente all'impegno orientato alla **sostenibilità ambientale**.

Centrale si conferma lo **sviluppo dell'aeroporto**, asset tra i più performanti dell'ultimo decennio nella provincia di Bergamo. Nel 2022 il traffico aereo dello scalo bergamasco migliora ottime prospettive visto che, tra gennaio e agosto, i passeggeri transitati dallo scalo bergamasco sono stati 8.484.979, in aumento del +188,7% rispetto allo stesso periodo del 2021. Le ultime previsioni, inoltre, fanno ipotizzare che il consuntivo finale si avvicinerà ai 13 milioni di passeggeri del 2019. Nello stesso periodo il traffico *courier*, come già riscontrato nel 2021, risulta in calo, in ragione dello spostamento della base operativa di DHL su Malpensa.

La gestione della partecipazione della Camera in SACBO continuerà nell'ottica di valorizzazione dell'infrastruttura, strategica per lo sviluppo e la programmazione delle politiche territoriali locali in considerazione dei rilevanti impatti dell'attività svolta su trasporti, ambiente, occupazione. In quest'ottica, Orio al Serio si conferma candidato a trasformarsi in una piattaforma intermodale di accesso alla rete *core*. In tal senso, il collegamento ferroviario dello scalo con Bergamo, Milano e Brescia rimane prioritario. L'obiettivo è l'attivazione del servizio in tempo per l'apertura delle Olimpiadi invernali del 2026, evento che candida il nostro territorio a porta d'accesso per gli spostamenti in ambito europeo connessi ai giochi olimpici con evidenti potenziali ricadute economiche.

Tra le priorità infrastrutturali inserite e condivise anche in sede di Tavolo "Bergamo 2030" sono presenti inoltre i progetti della nuova Stazione europea di Bergamo, il dimezzamento dei tempi di percorrenza ferroviaria Bergamo-Milano, la realizzazione del nuovo asse di collegamento viabilistico tra Bergamo, Treviglio e la Pianura e, infine, del nuovo scalo merci, tutti centrali per lo sviluppo del territorio e per la sua apertura verso



l'esterno. Nel 2023 la Camera sarà impegnata nell'accompagnare questi progetti nel suo **ruolo di facilitatore e di presidio della sintesi degli interessi** attraverso l'azione compatta tra i partner della Cabina di regia del Tavolo stesso. Proseguirà il presidio del progetto eBRT che, sotto la guida dell'apposito *Steering committee* coordinato dalla Camera, si sta avviando verso il perfezionamento della conferenza di servizi iniziata prima dell'estate e il cui esito è necessario per la prosecuzione delle successive tappe realizzative secondo i tempi dettati dal finanziamento PNRR.

La dotazione infrastrutturale è anche elemento determinante per la **valorizzazione turistica del territorio**, nel prossimo anno al centro dell'attenzione in concomitanza delle iniziative per **'Bergamo e Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023'**, oltre che in vista dell'importante appuntamento delle Olimpiadi di Milano-Cortina 2026, il quale avrà un impatto importante sull'attrattività delle destinazioni lombarde.

Anche in sinergia con il sistema camerale regionale, nel 2023 proseguiranno gli sforzi tesi a **migliorare il posizionamento turistico** nel contesto della regione Lombardia e delle sue destinazioni turistiche. La rilevanza del comparto turistico nel panorama economico bergamasco, infatti, è ormai consolidata, anche per le sue caratteristiche di forte trasversalità, che determinano immediate ricadute nei settori collegati: il commercio, l'enogastronomia, la cultura, l'arte, lo spettacolo e il turismo attivo per un territorio, quale è quello bergamasco, che rappresenta la meta ideale per un turismo esperienziale e di prossimità, nell'onda di una notorietà mediatica che, inizialmente negativa, trasmette oggi un'immagine attrattiva e positiva.

Nel 2022 il settore sta mostrando decisi segnali nella direzione di un pieno recupero rispetto ai livelli pre-pandemici. In tale contesto specifica attenzione sarà dedicata alla valorizzazione dei siti UNESCO, ben due dei quali, com'è noto, sono localizzati nella nostra provincia.

Saranno messi in campo interventi di sviluppo della competitività delle imprese turistiche attraverso l'attuazione di strategie promozionali articolate sia sul lato dell'offerta, quanto su quello della domanda. Particolare attenzione sarà dedicata alla realizzazione di attività **B2B di incoming, sia in presenza che in digitale, di buyer e influencer dei settori turistici e culturali**, valorizzando i diversi asset di attrazione territoriali quali il lago e la montagna e la pianura.

Sarà incoraggiata un'**organizzazione territoriale sempre più collaborativa tra tutti i soggetti** a vario titolo coinvolti, in primis la

partecipata Turismo Bergamo, oltre ad associazioni di categoria del settore e consorzi di promozione locale.

La sinergia di **Turismo Bergamo**, braccio operativo dell'Ente per le azioni di marketing territoriale e il raccordo con gli operatori e i soggetti intermedi della filiera, resta fondamentale, in una **visione coordinata e condivisa delle politiche dell'attrattività dell'intera provincia**, con un'attenzione precipua alla valorizzazione delle specificità di ciascun territorio.

Sebbene i volumi siano in costante crescita, con arrivi e presenze turistiche che in città e in provincia sono tornati ai livelli pre-pandemici, il quadro congiunturale e geopolitico che si sta delineando in questi mesi può mettere a rischio la tenuta della ripresa, in considerazione anche della spirale inflazionistica in atto. Permane, pertanto, la necessità di mettere in campo azioni che, da un lato, possano contrastare un possibile nuovo calo dei flussi e, dall'altro, garantire un sostegno agli operatori del settore, supportando l'investimento sulla trasformazione digitale, nonché l'attuazione degli altri principi guida del "Next Generation EU": sostenibilità ambientale, accessibilità, sicurezza, con azioni di affiancamento alla filiera nella crescita delle nuove competenze necessarie e di erogazione di servizi specialistici e di strategie di marketing mirato.

Il turismo appare, dunque, come un comparto ancora fragile, che necessita di interventi di sistema e di una attenta strategia di riposizionamento. In tale contesto, l'azione della Camera sarà realizzata in stretta sinergia con il sistema camerale e gli Enti territoriali competenti, attraverso una programmazione che si sviluppi attraverso tre linee strategiche:

1. dare continuità alle progettualità e alle iniziative di valorizzazione territoriale;
2. promuovere le destinazioni turistiche e gli attrattori culturali, a partire dai territori che sono accomunati dai siti Unesco meno noti, proseguendo nel percorso di sviluppo delle forme di aggregazione in rete per la promozione e lo sviluppo locale;
3. potenziare la qualità della filiera turistica e il sostegno alla competitività delle imprese, rafforzando la qualità dell'offerta turistica.

In questo contesto, la Camera di Commercio svolgerà un importante ruolo all'interno del palinsesto 'Bergamo Brescia Capitale Italiana della cultura 2023' con il proprio progetto "MADE FILM FESTIVAL 2023", una rassegna cinematografica molto articolata, che coinvolgerà anche giovani artisti e che rappresenta un'occasione importante per promuovere la cultura manifatturiera e del lavoro, che tanto caratterizza il nostro territorio, sia

attraverso produzioni originali realizzate *ad hoc*, sia per mezzo di *corporate movies*. MADE FILM FESTIVAL è un progetto di promozione del patrimonio d'impresa, finalizzato a valorizzarne la memoria storica e la dimensione operativa attraverso l'utilizzo di una pluralità di linguaggi e di forme innovative. Si focalizza sul mondo manifatturiero inteso come espressione e sintesi della cultura del lavoro e si pone l'obiettivo di rappresentare, narrare e divulgare il patrimonio culturale d'impresa in una prospettiva che dal territorio si estende al dialogo internazionale.

Anche nel 2023 la Camera intende proseguire la propria azione di attenta promozione dell'offerta legata alle **eccellenze del territorio**, nonché la partecipazione progettuale e il sostegno **a iniziative ed eventi a carattere culturale, scientifico e artistico**, grazie alla vivacità di un mondo associativo capace di realizzare iniziative di rilievo regionale, nazionale e internazionale.

Continuerà la collaborazione con l'Associazione **Strada del Vino Valcalepio e dei Sapori della Bergamasca** che la Camera supporta per la sua azione integrata di valorizzazione territoriale e imprenditoriale dei settori agroalimentare, vinicolo e accoglienza. Le attività di marketing volte ad animare il sistema agroalimentare coinvolgeranno diversi *player* istituzionali e commerciali del territorio attraverso l'adozione di azioni di comunicazione, presentazioni e degustazioni di prodotti in eventi promozionali, partecipazione a manifestazioni fieristiche virtuali o tradizionali. Proseguiranno le attività dedicate alla **valorizzazione degli ambiti agricoli** in un'ottica di presidio ambientale, di integrazione sociale e di sviluppo locale, finalizzata alla diffusione di innovazioni tecnologiche che consentano, da un lato, di migliorare la competitività del territorio e, dall'altro, di accrescere l'approccio sostenibile alla cultura alimentare con particolare riferimento alla produzione e al consumo. Con riguardo a questi temi, la Camera porterà avanti il proprio impegno con il Tavolo della *Food policy* del Comune di Bergamo che promuove momenti di riflessione in tema di sostenibilità. Continuerà la promozione della tematica della sostenibilità trattata in tutte le sue sfaccettature in ambito economico, sociale, in particolare come diritto al cibo, e ambientale, rivolta in particolare agli operatori agricoli a Km 0 e alle piccole aziende produttive e commerciali in un'ottica di avvicinamento e raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

Dopo le gravi difficoltà subite dal comparto fieristico nel biennio 2020-2021, il 2022 è stato caratterizzato anche per la Fiera di Bergamo da una ripresa della normale attività. Dopo la trasformazione di Promoberg in s.r.l., la società ha avviato una nuova fase con nuovi organi che hanno lavorato ad



un Piano di sviluppo 2022-2026. Il prossimo anno vedrà la Camera insieme ai soci di Bergamo Fiera Nuova particolarmente impegnata, anche in sinergia con PromoBerg, nelle valutazioni inerenti lo sviluppo del **sistema fieristico territoriale**, per cogliere le opportunità a livello nazionale e internazionale, e rispondere alle sfide di un mercato sempre più competitivo, anche in termini dimensionali.

Proseguirà la collaborazione con il **Distretto Urbano del Commercio** di Bergamo e con i Distretti Diffusi del commercio, in una logica di sempre maggiore integrazione con le diverse attività messe in campo dal mondo associativo del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura. Di grande importanza quindi la sinergia tra le Istituzioni nell'affrontare problematiche comuni anche attraverso la sottoscrizione di accordi di collaborazione per la partecipazione a bandi per la realizzazione di progetti volti a sostenere le imprese commerciali nel ridisegnare un nuovo percorso di sviluppo che tenga sempre più conto dei profondi cambiamenti strutturali in atto nel settore dovuti alla rivoluzione digitale e della sostenibilità in termini di riqualificazione dei negozi e di utilizzo degli spazi urbani, anche in contrasto alle conseguenze create a causa della situazione sanitaria e geopolitica.

Con l'ausilio di Turismo Bergamo, continuerà l'attuazione del progetto **ERG-European Region of Gastronomy**, che coinvolge le quattro Camere di commercio e i quattro Comuni capoluogo di Bergamo, Brescia, Cremona e Mantova, 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.

Proseguirà altresì la diffusione e valorizzazione dei **marchi camerali di qualità in ambito agroalimentare e lapideo** attraverso progetti di comunicazione a tutela degli operatori iscritti per la promozione dei prodotti del territorio, con particolare attenzione alle produzioni e ai servizi che si contraddistinguono per l'alto valore aggiunto e per la salvaguardia delle tipicità locali. Si conferma quindi importante il ruolo di attrattore esercitato dagli imprenditori dei due marchi, nell'ambito sia del segmento dell'enogastronomia e del turismo lento, sia di quello culturale - architettura e *design* - e ambientale. Queste azioni di comunicazione possono aprire anche opportunità, con il giusto supporto, e sbocchi commerciali anche sui mercati internazionali.

1.2 CREAZIONE SVILUPPO E FORMAZIONE D'IMPRESA

La **promozione dell'imprenditorialità** costituisce, tradizionalmente, una delle aree di attività sviluppate dalla Camera di commercio e riguarda principalmente le iniziative per favorire **la diffusione della cultura d'impresa e i servizi per sostenere la creazione, lo start up, lo sviluppo e la continuità competitiva d'impresa**, con particolare attenzione alla nuova imprenditorialità giovanile, femminile, sociale e di migranti, nonché alle start up innovative. Supportare la creazione, lo sviluppo e la formazione d'impresa è una delle *mission* di **Bergamo Sviluppo** e sarà realizzata, anche nel 2023, attraverso una serie di progetti e interventi che assumono ancor più valore a fronte di un contesto che mostra ancora elevati livelli di fragilità.

Per promuovere la **nuova imprenditorialità**, sarà pertanto importante dare continuità e nuovo impulso:

- 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. Vista la positiva esperienza, nata a seguito dell'emergenza sanitaria, di erogare il servizio anche da remoto, nel 2023 si prevede di proseguire con appuntamenti in modalità mista, rafforzando ulteriormente la possibilità di incontri anche in orari serali, al fine di agevolare la partecipazione di un pubblico più vasto ed eterogeneo;

- 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 Crisalide**, i **seminari base Mettersi in proprio: una sfida possibile** e un nuovo programma di **seminari formativi di approfondimento**. Si ritiene altresì importante continuare a sostenere la fase di progettazione imprenditoriale precedente all'avvio dell'attività attraverso percorsi di assistenza individuale per la validazione sia del modello di business (sportello **S.TE.P.- Servizio per TEstare Progetti d'impresa**) sia la stesura del *business plan* (**Laboratorio delle idee**). Il sostegno agli aspiranti e neo imprenditori sarà inoltre garantito anche con iniziative di orientamento come ad esempio gli **Open Day Facciamo Impresa!** e i **Marketing Day**, nonché con vari percorsi formativi di durata e livello di approfondimento diversi, aventi l'obiettivo di sviluppare le competenze degli



aspiranti imprenditori (es. corso di Alta Formazione per lo sviluppo di autoimprenditorialità **Start me up** e altri corsi di livello base o tematico);

- al progetto “**Incubatore d’Impresa**”, localizzato all’interno del POINT di Dalmine, che negli 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 start up d’impresa delle iniziative aderenti al progetto, nel 2023 saranno ulteriormente ampliati i servizi a favore degli aderenti, ad esempio favorendo la partecipazione a nuove fiere sempre più tematiche e qualificate per garantire alle realtà facenti parte del progetto maggiori possibilità di apertura a mercati nazionali o anche internazionali.

Se agevolare la nascita di nuova imprenditorialità risulta fondamentale in ottica di sviluppo e di crescita del territorio, sostenere **la continuità delle imprese già attive, con un’offerta mirata di servizi e proposte formative** diventa altrettanto importante. Risulta pertanto fondamentale rafforzare le competenze di chi lavora nelle imprese locali, continuando a proporre **interventi seminariali, percorsi di formazione continua e abilitante, o interventi consulenziali** che permettano di far fronte ai continui cambiamenti in atto, peraltro sempre meno prevedibili.

Gli interventi formativi e seminariali saranno realizzati da Bergamo Sviluppo nell’ambito di alcuni progetti a cui verrà data continuità anche nel 2023, quali quelli in ambito di innovazione e digitalizzazione meglio specificati al successivo obiettivo 1.3, le attività promosse dal “**Comitato per la Promozione dell’Imprenditorialità Femminile**” giunto al suo ottavo mandato, principalmente realizzate sotto forma di tavole rotonde, seminari o webinar, e i progetti dedicati a favorire l’internazionalizzazione delle imprese. In particolare, per sostenere la competitività internazionale delle imprese locali in un’ottica di tutela, valorizzazione e sostegno del ‘made in Italy’, proseguiranno nel 2023 le iniziative “**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- Business School di Promos Italia.

La Camera e Bergamo Sviluppo attiveranno inoltre iniziative di sostegno alle imprese attraverso **bandi** finalizzati alla realizzazione di interventi consulenziali per lo sviluppo d’impresa e l’internazionalizzazione, oltre che di formazione. Come di seguito meglio illustrato, con l’attivazione nel 2023 dell’**Organismo Intermedio per la gestione dei fondi POR FESR e FSE+**, Unioncamere Lombardia insieme alle Camere lombarde saranno tra l’altro chiamate a gestire importanti risorse per le imprese.

Il 2023 vedrà particolare attenzione ai temi dell'**educazione finanziaria** delle imprese, soprattutto a quelle meno strutturate, per fornire loro gli strumenti necessari per affrontare con le dovute competenze la programmazione delle risorse finanziarie. E ciò anche nel quadro della **composizione negoziata della crisi d'impresa** ove le Camere di commercio sono chiamate a curare parte del procedimento. Ancor più, quindi, sarà necessario individuare strumenti utili per accompagnare le imprese ad accrescere la loro preparazione in un ambito così delicato.

La capillarità della rete camerale e la vicinanza alle imprese del territorio configurano l'azione dell'Ente come elemento imprescindibile in tema di promozione all'estero, utilità ancor più evidente in questi ultimi anni caratterizzati prima dalla crisi pandemica e, più recentemente, dal conflitto russo-ucraino, dalla crisi energetica e dalle difficoltà di approvvigionamento causate dal rincaro dei prezzi delle materie e dei servizi di trasporto.

Appare quindi prioritario considerare l'export tra i principali *driver* per la ripartenza, affiancando le imprese nel loro processo di revisione strategica dei modelli di *business* attraverso la leva del digitale, con riferimento tanto al processo produttivo, quanto alle linee distributive. L'azione camerale mirerà a massimizzare le opportunità della **crescita internazionale** delle PMI, attraverso l'adozione di politiche attive a sostegno di quelle con maggiori possibilità di crescita sui mercati esteri, ovvero quelle più produttive, innovative e chiaramente *export oriented*.

L'obiettivo fondamentale resta pertanto quello di rafforzare la presenza internazionale delle imprese già attive sui mercati globali, assistendole nell'individuazione di nuove opportunità di *business* nei mercati già serviti o nello *scouting* di nuovi sbocchi.

A ciò si affiancherà un'importante azione volta a individuare, formare e avviare all'internazionalizzazione i potenziali esportatori, ossia le PMI ancora orientate esclusivamente sul mercato domestico e quelle che solo occasionalmente hanno esportato negli ultimi anni. Da qui l'importanza di formare le imprese che intendono approcciare mercati esteri attraverso l'organizzazione di iniziative mirate volte a favorire la conoscenza e l'approccio consapevole e strutturato ai mercati internazionali utilizzando i canali virtuali, *webinar* tematici, o strumenti seminari consolidati quali le **Giornate Paese** abbinata a momenti di assistenza mirata tra l'esperto e l'impresa o **Focus specialistici** di approfondimento dedicati a determinate materie che sono di estremo interesse per il sistema impresa. Questi i servizi formativi che vengono resi attraverso lo **Sportello LombardiaPoint per** favorire la diffusione della cultura dell'internazionalizzazione

unitamente ai servizi di assistenza consulenziale, realizzati anche attraverso una vasta rete di professionisti accreditati nelle diverse aree tematiche. Nei percorsi di approccio ai mercati esteri, inseriti in una cornice progettuale più ampia (es. Progetto S.E.I Sistema Export Italia), la Camera opera in sinergia con il sistema camerale lombardo, che si avvale del supporto di Promos Italia, con il sistema camerale estero (Assocamerestero e Camere di Commercio italiane all'estero) e con la rete dell'Agenzia ICE. Sempre nell'ambito della competitività internazionale e sul piano squisitamente operativo le imprese assistite beneficeranno delle opportunità offerte dalla partecipazione ad azioni di internazionalizzazione concrete quali gli **incoming** di operatori esteri, i **workshop B2B**, digitali e in presenza, la partecipazione a progetti di cooperazione internazionale, l'elaborazione di *check-up* e di piani export aziendali ritagliati su misura, che le inserirà, ad agire con la dovuta consapevolezza, in un contesto competitivo globale più sicuro.

Tale processo di formazione e di accompagnamento si declinerà in un'offerta integrata di servizi, dall'analisi di posizionamento alla promozione commerciale, nonché in azioni mirate di assistenza, utilizzando anche il digitale e diffondendo le opportunità derivanti dal PNRR e dalla Programmazione Comunitaria 2021-2027.

Nel 2023 proseguirà pertanto l'impegno dell'Ente nel sostegno alla competitività delle imprese, con una particolare attenzione a quelle di minori dimensioni, che con maggiore difficoltà possono supportare le tensioni inflazionistiche, soprattutto sul lato dei costi legati alle risorse energetiche e delle *commodities*.

L'azione sinergica da attuare nel quadro dell'Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo fra Regione Lombardia e sistema camerale lombardo ha garantito il riconoscimento di risorse regionali che hanno contribuito, attraverso i bandi, ad aumentare il volano dei fondi erogati alle imprese del territorio attraverso **bandi di contributo**. Un ulteriore impulso, come accennato, sarà inoltre rappresentato soprattutto dalle risorse che Unioncamere Lombardia, attraverso le Camere di Commercio, sarà chiamata ad erogare in qualità di **Organismo Intermedio per la gestione dei fondi POR FESR e FSE+**. In tale ambito si prevede quindi l'emanazione di bandi per le imprese a sostegno di importanti linee quali il **digital business**, la **partecipazione a fiere**, lo **sviluppo aziendale**, lo sviluppo della **sostenibilità ambientale** e di servizi di **consulenza e formazione**.



Nel 2023 la Camera continuerà a promuovere la **crescita** e lo **sviluppo sostenibile delle imprese** in sinergia con altri attori del nostro territorio. Attraverso iniziative dirette a promuovere questo modello di crescita, riconosciuto a livello internazionale, si intende incentivare le imprese a conciliare gli interessi delle generazioni attuali con quelli delle generazioni future secondo tre differenti dimensioni, ambientale, sociale e organizzativa. A questo riguardo, in particolare, la Camera ha attivato il **Laboratorio ESG**, un accordo con Intesa San Paolo volto a promuovere la **sostenibilità ambientale, sociale e di governance** presso le imprese bergamasche quale strumento fondamentale per la crescita equilibrata del nostro territorio. Attraverso questa iniziativa, inoltre, si vogliono incentivare le imprese della nostra provincia a essere maggiormente competitive e solide in ottica ESG, un parametro non finanziario divenuto fondamentale per l'accesso a nuovi investimenti e finanziamenti.

1.3 TRANSIZIONE DIGITALE E ECOLOGICA

Promuovere lo **sviluppo di un'economia inclusiva e sostenibile attraverso la trasformazione digitale ed ecologica delle imprese** è una delle sfide più attuali sia per rilanciare la ripresa post pandemica e dare slancio a produzione e investimenti, sia per “mettere a terra” le iniziative del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - PNRR, che rappresentano un'occasione irripetibile per avviare un nuovo ciclo di sviluppo inclusivo e sostenibile del nostro Paese. La **“doppia transizione”** è infatti considerata uno dei capisaldi della ripresa post pandemia del nostro Paese ed avrà impatti significativi sulla competitività e sulla crescita internazionale, come evidenziato dal rapporto DESI 2022 - Digital Economy and Society Index della Commissione Europea, nel quale viene infatti evidenziato che *“i progressi che il nostro Paese sarà capace di compiere nei prossimi anni verso la transizione digitale, ecologica e la sostenibilità saranno cruciali per consentire all'intera UE di conseguire gli obiettivi del decennio digitale per il 2030”*.

I mutati scenari internazionali legati alla crisi energetica stanno peraltro determinando nuovi assetti globali che impongono all'intero sistema produttivo nuove sfide per competere nell'attuale contesto economico, caratterizzato da instabilità politica ed economica causata dal conflitto russo-ucraino e dall'incremento del costo delle materie prime e dell'energia. Le imprese italiane sono quindi chiamate a investire in tecnologia e a produrre in maniera sostenibile se vogliono continuare a competere a livello internazionale: **le soluzioni green e digitali diventano così due elementi imprescindibili per la tenuta del sistema produttivo del Paese**. Questo nuovo paradigma produttivo non riguarda solo le grandi imprese, ma investe anche e soprattutto quelle di micro e piccole dimensioni, spesso più impreparate ad affrontare la doppia transizione sia per difficoltà legate all'accesso agli incentivi e alla gestione degli investimenti, sia per l'assenza, al proprio interno, di professionalità adeguate a gestire i nuovi modelli produttivi.

Alla luce del contesto sopra delineato il Sistema Camerale, avvalendosi della rete dei **PID - Punti Impresa Digitale**, propone una nuova progettualità mirata per il triennio 2023-2025 che, oltre a consolidare e potenziare le azioni già realizzate sulla tematica della digitalizzazione, intende affrontare il tema della doppia transizione, che rappresenta un



elemento centrale del cambiamento economico-sociale in atto e assume un ruolo prioritario nelle misure e nei progetti di rilancio del nostro Paese nell'ambito del PNRR.

I temi dell'**innovazione e della trasformazione digitale ed ecologica** sono da tempo all'attenzione della nostra Camera di commercio, impegnata a sostenere e incentivare le imprese, in particolare le micro, piccole e medie, a intraprendere processi di cambiamento e di rinnovamento del proprio modello di business in vista di una **digitalizzazione sempre più necessaria**. Peraltro che la digitalizzazione e la riduzione dell'impatto ambientale siano divenute sempre più urgenti per il sistema economico nel suo insieme è cosa ormai evidente. L'esperienza vissuta durante la crisi pandemica, che ha costretto a modificare profondamente le abitudini di vita e di lavoro ampliando l'utilizzo degli strumenti digitali, ha accresciuto la consapevolezza, anche sul nostro territorio, del ritardo delle imprese nella digitalizzazione dei propri processi interni e, con riguardo alla dimensione ambientale, a porre maggiore attenzione a comportamenti e scelte aziendali sostenibili e di minor consumo delle risorse.

È in questo contesto che si conferma quindi, anche per il 2023, l'esigenza di proseguire a realizzare, attraverso le iniziative messe in campo da Bergamo Sviluppo, **le attività e i progetti connessi all'innovazione tecnologica** che possono indirizzare al cambiamento e allo sviluppo le imprese locali.

Si darà quindi continuità ai progetti dedicati a **diffondere la conoscenza dei materiali innovativi** con il **"MaTech Point"**, a **introdurre nuove opportunità tecnologiche e modelli di business** attraverso le attività formative e consulenziali offerte dal progetto **"Bergamo Tecnologica: opportunità e nuovi modelli di business"**, e a **sensibilizzare le imprese sui temi della tutela e valorizzazione della Proprietà Industriale** attraverso attività formative, seminariali e consulenziali che si integreranno con l'attività istituzionale dell'**Ufficio Marchi e Brevetti**, divenuto Pat Lib conforme alle linee europee nel 2021 proprio grazie alla sua capacità di offrire servizi evoluti a sostegno dell'innovazione delle imprese. L'azione informativa e divulgativa svolta dal Pat Lib verrà realizzata attraverso sia l'Ufficio Marchi e Brevetti sia lo **Sportello Valorizzazione della Proprietà Industriale** e i punti di contatto virtuali, quali sito internet, e-mail e social network. Per supportare ulteriormente la competitività delle imprese locali continuerà a essere attivo un servizio di consulenza specialistica mirata, dedicato alle MPMI che hanno già fruito del servizio dello Sportello Valorizzazione della Proprietà Industriale e che necessitano di approfondimenti in ambito tecnico-legale, contrattuale, economico-fiscale e

di *marketing*. Proseguirà altresì l'organizzazione di eventi formativi per far comprendere il valore strategico di un'adeguata protezione e gestione della Proprietà Industriale.

In continuità poi con l'attività di informazione e sensibilizzazione sul tema digitalizzazione, svolta dal 2017 ad oggi, nel 2023 si proseguirà, anche nell'ambito del progetto “**PID-Punto Impresa Digitale**”, a realizzare **attività formative, seminari e di assessment** per diffondere, a livello trasversale e tra imprese e professionisti dei diversi settori economici, informazioni e conoscenze in grado di aumentare la consapevolezza sulle soluzioni e i benefici della trasformazione digitale. Come noto, infatti, il Piano Nazionale Impresa 4.0 - Investimenti, produttività e innovazione - ha infatti 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 al network di punti informativi PID - Punti Impresa Digitale, network riconosciuto oggi come *best practice* a livello internazionale da Ocse e dalla Commissione europea. Gli 88 PID attivi a livello nazionale rappresentano il **primo punto di riferimento per le imprese sui processi dell'innovazione digitale**. Il Decreto 7 marzo 2019 del Ministero dello Sviluppo Economico ha anche specificato la funzione di gestione dei PID, declinandola in servizi e attività. In linea pertanto con quanto definito dal citato Decreto, e in continuità con quanto svolto nel 2022, proseguiranno nel 2023 le iniziative del progetto PID, con l'obiettivo di **diffondere**, non solo **le conoscenze digitali e le innovazioni 4.0 nel tessuto imprenditoriale locale**, ma anche di **incrementare**, grazie ad azioni aggiuntive, **la sicurezza informatica e l'attenzione alla transizione ambientale**. Le azioni saranno in particolare volte a:

1. accrescere, **attraverso eventi, seminari informativi e formativi anche di tipo tematico, servizi di informazione di desk** sui temi dell'innovazione digitale, sulle applicazioni pratiche delle diverse soluzioni esistenti nonché sul quadro normativo di riferimento, la cultura, la consapevolezza e le competenze delle imprese in materia digitale e green, elementi indispensabili per ripensare i processi e i modelli organizzativi in una chiave coerente con la doppia transizione;
2. **sviluppare ecosistemi dell'innovazione digitale e green**, indispensabili per rispondere in maniera sempre più concreta, puntuale ed efficace ai fabbisogni tecnologici delle imprese, rafforzando le partnership con i principali Enti di ricerca italiani e favorendo l'incontro tra domanda e offerta di tecnologia, favorendo inoltre la cooperazione tra imprese nei

distretti o nelle aree industriali e artigianali per sviluppare la generazione condivisa di energia da fonti rinnovabili;

3. **accompagnare le imprese nella “doppia transizione”**, affiancandole nei processi di cambiamento e innovazione, spesso troppo complessi per micro e piccole realtà produttive, rafforzando i sistemi di misurazione e di *assessment* oggi a disposizione dei PID.

Gli obiettivi sopra riportati saranno realizzati:

- valutando la maturità digitale delle imprese e del personale in esse inserito mediante quattro attività di *assessment*: tre di tipo autonomo (**SELF4.0.**, **DIGITAL SKILL VOYAGER** e **Check Up CEI** - Cyber Exposure Index per la sicurezza Informatica) e uno di tipo guidato (**ZOOM4.0**) da realizzare su appuntamento in modalità online;
- presentando l'applicazione pratica di metodologie, strumenti e modelli organizzativi derivanti dalla *digital transformation* attraverso i **laboratori dimostrativi** localizzati nella sede di Bergamo Sviluppo al POINT di Dalmine presso l'Experience Center, dove sono state riprodotte due imprese che utilizzano la metodologia Lean, una *labour intensive* e l'altra *service intensive*. Gli incontri esperienziali per imprese e professionisti, permetteranno di far 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;
- **promuovendo e gestendo gli incentivi** che la Camera di commercio continuerà a mettere a disposizione, attraverso lo strumento dei voucher digitali, per favorire l'adozione in azienda delle tecnologie 4.0. e di processi green.

Il PID di Bergamo continuerà inoltre a svolgere un **ruolo di orientamento** e di raccordo verso i servizi più specialistici offerti dai DIH, dai *Competence Center* e dagli altri Centri accreditati. La Camera di Bergamo si impegnerà nei confronti dei richiamati soggetti territoriali ad agevolare il sorgere di sinergie 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.

Il tema della **sostenibilità**, che le imprese dovranno affrontare nell'immediato futuro, troverà spazio nell'ambito di un processo di integrazione tra finanza e impresa e si concretizzerà nel corso del 2023 attraverso una serie di momenti formativi e consulenziali rispetto ai temi

ESG - Environmental Social Governance. Verranno pertanto realizzati **seminari, workshop, convegni ma anche assessment di sostenibilità** sotto forma di veri e propri laboratori, finalizzati ad aiutare le MPMI a muovere i primi passi verso il miglioramento del profilo di sostenibilità, supportandole ad adottare processi produttivi e strategie aziendali coerenti con i nuovi paradigmi previsti dai mercati internazionali e sempre più richiesti dal sistema finanziario-creditizio.

Da tempo uno dei principali obiettivi dell'azione dei Paesi comunitari è rappresentato dalla **transizione verso un modello di economia circolare** che consenta di sbloccare il potenziale economico utilizzando nel contempo una minore quantità di risorse, promuovendo la crescita sostenibile e creando nuovi posti di lavoro. La stessa Unione Europea ha infatti indirizzato le risorse del Next Generation EU, oltre che larga parte del bilancio comunitario 2021-2027, in direzione del rilancio dell'economia sulla base, tra gli altri, della sostenibilità. Tale sfida richiede certamente il contributo delle migliori energie istituzionali, sociali ed economiche. Su quest'ultimo versante, la strategia europea a medio termine è quella di coinvolgere le aziende nel realizzare prodotti con materiali nuovi, interamente riutilizzabili e che quindi non generino scarti, mentre quella a breve consiste nel gestire gli scarti prodotti in modo più responsabile, attraverso il riutilizzo ed il riciclo.

Le politiche di sviluppo locale hanno declinato tale approccio, orientando gli interventi verso la valorizzazione delle filiere di eccellenza tecnologica quali in chiave di sviluppo competitivo, incentivando l'innovazione e l'ottimizzazione dei processi produttivi secondo una logica di sostenibilità ambientale. Si intende pertanto proseguire nel sostenere la competitività e lo sviluppo delle imprese attraverso **bandi di contributo dedicati all'economia circolare**, anche nel quadro dell'Accordo per la competitività del sistema lombardo, in continuità con le azioni emanate negli scorsi anni e che anni hanno costituito un sostanziale supporto a progetti di trasformazione.

Con riguardo all'ambito della sostenibilità, proseguirà come detto il presidio del progetto eBRT che, sotto la guida dell'apposito *Steering committee* coordinato dalla Camera, si sta avviando nell'ultima parte dell'anno verso il perfezionamento della conferenza di servizi avviata prima dell'estate e il cui esito è necessario per la prosecuzione delle successive tappe realizzative secondo i tempi dettati dal finanziamento PNRR. Come noto, il collegamento eBRT ad alto livello di servizio tra i comuni di Bergamo e

Dalmine è considerato un progetto strategico verso il *Green Deal*, in pieno accordo con il Piano Nazionale Ripresa e Resilienza. Esso esprime appieno i concetti legati alle specifiche aree di intervento del PNRR quali la coesione sociale, economica e territoriale, la crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, l'occupazione e gli investimenti, vale a dire transizione verde e tecnologicamente innovativa.

Il sistema innovativo eBRT potrà migliorare la qualità della mobilità nell'area considerata, che sarebbe anche arricchita da uno sviluppo di mobilità dolce (*car/bike/scooter sharing*), e potrà contribuire in maniera sostanziale alla riduzione delle emissioni e alla transizione ad uno stile di vita più sostenibile per la comunità locale.

Nel 2023 proseguirà anche l'attività di **animazione del POINT di Dalmine**, 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, alcuni dei quali già citati in questa relazione, a disposizione delle imprese del territorio (Sportello nuovi materiali e soluzioni tecnologiche Matech, Sportello Valorizzazione della Proprietà Industriale e Unica Desk). Favorire l'insediamento sia di nuove imprese nell'Incubatore sia di imprese innovative nel POINT continuerà ad essere una priorità anche nel 2023, mentre a livello gestionale si punterà ad implementare maggiormente il rapporto collaborativo con altri parchi scientifici e tecnologici territoriali e regionali, per favorire la condivisione di esperienze e stimolare collaborazioni e spinta innovativa tra le imprese. La crescita economica e della competitività sono strettamente legate alla capacità di un territorio di effettuare una transizione verso attività a maggior valore aggiunto e a maggior contenuto tecnologico. Nel 2023 occorrerà pertanto individuare nuove 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 strutturato di tutte le strutture di innovazione operanti sul territorio.

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 GIOVANI ORIENTAMENTO E ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO

L'innovazione e la digitalizzazione delle imprese non possono prescindere dalla presenza di un capitale umano qualificato. L'istruzione, l'orientamento e la formazione sono, in questo senso, i fattori chiave per la crescita del capitale umano. Ma la sfida sta anche nello stimolo delle relazioni tra il mondo della scuola e quello delle imprese, oggetto di uno specifico progetto di *governance*, tra le priorità del Tavolo Bergamo 2030. L'investimento sui **giovani** e la scommessa sul loro potenziale, sono fondamentali e vanno di pari passo rispetto a un profondo e urgente rinnovamento delle politiche dell'istruzione scolastica, della formazione e dell'accesso dei giovani al mondo del lavoro. Il ripensamento di queste politiche risulta un fattore chiave anche nella **riduzione del mismatch** che, soprattutto nel corso del 2022, ha inasprito le difficoltà delle imprese nel reperire personale.



Si ricordi che sui temi dell'orientamento e dell'alternanza scuola-lavoro il ruolo delle Camere di commercio si è progressivamente ampliato e rafforzato negli ultimi anni per effetto di una serie di provvedimenti normativi, quali la L. 107/2015, che ha avvicinato la scuola al mondo del lavoro, il D.lgs. 219/2016, che ha attribuito al sistema camerale specifiche competenze e funzioni, e il Decreto 7 marzo 2019, che ha ridefinito i servizi che il sistema delle Camere di commercio è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale, con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche.

In particolare per l'orientamento alle scelte di studio e al lavoro, la Camera di commercio svolge **un ruolo di collegamento tra scuola e mondo del lavoro**, realizzando un insieme di servizi e attività volte ad aiutare gli studenti a prendere decisioni per il proprio futuro sul piano educativo, professionale e personale, favorendo la conoscenza di sé e delle caratteristiche e opportunità offerte dal sistema formativo e da quello produttivo. Infatti tramite Bergamo Sviluppo, la Camera di commercio è da anni impegnata a effettuare interventi mirati rivolti agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado, nonché a partecipare attivamente al Tavolo di Orientamento provinciale, che vede coinvolti l'Ufficio Scolastico Provinciale, l'Università, la Provincia, il Comune di Bergamo e le Organizzazioni di categoria. Per avvicinare gli studenti al mondo del lavoro, e facilitare lo sviluppo di una mentalità imprenditoriale, che risulti utile a prescindere dalle scelte che i ragazzi poi faranno nel corso della vita, Bergamo Sviluppo, anche nel 2023, proporrà una serie di interventi formativi e informativi anche nell'ambito del progetto **“Orientamento”**, rivolti a tutti gli studenti e docenti delle scuole secondarie di secondo grado

e degli enti di formazione professionale della provincia, con particolare attenzione agli studenti delle ultime classi, nonché interventi destinati agli studenti delle scuole secondarie di primo grado. Si ritiene peraltro possibile anche la realizzazione di alcuni interventi rivolti agli studenti ITS, in considerazione delle indicazioni presenti nelle linee di indirizzo nazionali destinate al Sistema Camerale e delle indicazioni emergenti al Tavolo di Orientamento provinciale dedicato ai temi dell'orientamento e dei **PCTO** (Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento).

Gli studenti partecipanti agli incontri proposti avranno l'opportunità di avvicinarsi ai temi dell'autoimprenditorialità, di sviluppare attitudini creative, di conoscere meglio la Camera di commercio e i servizi digitali per le imprese. Verrà inoltre data continuità ad una serie di interventi già proposti negli anni tra cui il percorso di educazione all'imprenditorialità, gli incontri con i partecipanti del progetto Incubatore d'Impresa, i seminari per promuovere la conoscenza della Costituzione Italiana e delle istituzioni italiane ed europee, gli incontri informativi per comprendere le dinamiche e le metodologie alla base del processo di internazionalizzazione delle PMI, gli interventi per presentare le forme contrattuali di lavoro per l'inserimento dei giovani e quelli per far comprendere la responsabilità penale legata ad un utilizzo improprio dei social network. Saranno altresì realizzati incontri per presentare il panorama delle libere professioni, quelli per comprendere quali competenze digitali sono maggiormente richieste dalle imprese e incontri per far emergere competenze green, quali attitudini al risparmio energetico e alla sostenibilità ambientale necessarie per allinearsi alle nuove richieste del mercato del lavoro.

Tra le funzioni delle Camere di commercio sono presenti anche quelle relative all'informazione e all'orientamento a supporto dell'individuazione di modelli per la **certificazione delle competenze**. Nell'attuale contesto formativo e professionale risulta di particolare importanza sviluppare strumenti che consentano di valutare, in maniera affidabile ed oggettiva, le competenze di studenti e lavoratori al fine di perseguire maggiore trasparenza nel mercato del lavoro e finalizzare con maggiore efficacia il rapporto tra domanda e offerta di professionalità. La Camera di commercio di Bergamo, attraverso Bergamo Sviluppo, ha aderito alla sperimentazione di un modello innovativo per attestare le competenze tecniche trasversali nell'**ambito della mecatronica**, frutto di una collaborazione tra Unioncamere e Federmeccanica. Il modello ha l'obiettivo di rendere riconoscibili e spendibili nel mondo del lavoro le competenze acquisite dai ragazzi negli anni della formazione, con particolare attenzione ai contesti non formali e informali. Pertanto, tra le attività in programma nel 2023, un

ruolo centrale verrà assunto dai PCTO, che diventano l'esperienza formativa co-progettata con le aziende, attraverso la quale gli studenti potranno fare esperienza sul campo e maturare **competenze in contesti non formali**. In questo contesto si inserirà il servizio di certificazione delle competenze garantito dal Sistema Camerale che consentirà di ottenere, a seguito del superamento di una prova su piattaforma nazionale online e la validazione degli esiti da parte di una commissione territoriale "terza", l'open badge e l'attestato per ciascuna competenza certificata. La conclusione naturale di questo percorso sarà, per i soggetti coinvolti, un **aumento dell'occupabilità (placement)**, visto che tali certificazioni "garantite" dal sistema camerale e riconosciute dal mondo delle imprese appartenenti ai settori di interesse individuati potranno essere inserite nel CV dello studente ed evidenziate nelle nei colloqui di lavoro. In questo modo le Camere di commercio possono diventare un prezioso supporto per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e contribuire a ridurre *mismatch* evidenziato all'inizio di questo capitolo. Sempre in tema di PCTO, grazie alle collaborazioni avviate con Junior Achievement, Ministero dello Sviluppo Economico e Unioncamere, l'Azienda Speciale nel 2023 promuoverà alcune iniziative sempre indirizzate alle scuole secondarie finalizzate a:

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

Per garantire un raccordo puntuale tra mondo del lavoro e mondo scolastico, anche nel corso del 2023 si proseguirà a diffondere, grazie al progetto nazionale **Excelsior** svolto sul territorio provinciale da Bergamo Sviluppo, i dati relativi al monitoraggio delle prospettive occupazionali previste nel contesto socio-economico territoriale e la richiesta di profili professionali da parte delle imprese. E i dati raccolti nelle indagini mensili Excelsior coinvolgendo un campione di imprese identificato a livello provinciale, saranno la base per realizzare nel 2023 una nuova edizione della **guida "#Failasceltagiusta: quale scuola per quale lavoro in**



provincia di Bergamo”. 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 che permette di individuare i profili maggiormente richiesti dalle imprese provinciali e i trend occupazionali futuri.

Infine l'Azienda Speciale, grazie al servizio informativo svolto dallo **“Sportello Scuola-Lavoro”**, anche nel 2023 continuerà a proporre alle imprese e/o agli istituti scolastici, una serie di attività volte a:

- fornire assistenza sia per semplificare i processi di iscrizione al **Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola-Lavoro** e per un suo più efficace utilizzo sia per l'aggiornamento dei dati pubblicati;
- realizzare **iniziative di comunicazione mirata** ed eventi di presentazione di strumenti per l'orientamento realizzati dal sistema camerale;
- realizzare **attività di formazione per docenti e attività laboratoriali** per docenti e studenti.

1.5 SEMPLIFICAZIONE

La vera semplificazione si verifica solo se è accompagnata da supporti informativi forniti agli utenti soprattutto quando essa prende le forme della digitalizzazione. Semplificare significa ridurre la complessità, eliminare le difficoltà; modelli digitali e software non rappresentano di per sé una semplificazione.

In continuità con quanto fatto nell'ultimo decennio, la Camera prosegue con l'azione di affiancamento alle imprese e ai loro intermediari, consapevole che la transizione digitale ha richiesto e continuerà a richiedere particolare attenzione verso le imprese che, in questo passaggio organizzativo, continuano a essere assistite dalla Camera attraverso un servizio di supporto che, tramite il contatto diretto telefonico e l'assistenza da remoto, permette di raggiungere i risultati auspicati.

Da queste esperienze sperimentate nel periodo emergenziale è matura la consapevolezza di dover rendere strutturali questi cambiamenti attraverso un percorso di **crescita digitale** che, partendo dall'innovazione interna già realizzata, trasmetta i vantaggi alle imprese e ai loro consulenti.

Nel 2023 è previsto il completamento del rilascio del nuovo applicativo **“DIRE - Depositi e Istanze Registro Imprese”**. Le ultime funzionalità rilasciate dovrebbero essere quelle che permetteranno di gestire la comunicazione dell'inizio, modifica e cessazione delle attività al Repertorio Economico e Amministrativo (REA). Questi adempimenti sono i più complessi gestiti dal Registro delle imprese, anche più complessi delle operazioni straordinarie delle società, per la numerosità delle attività da gestire, per la continua proliferazione delle normative e per la difficoltà di doversi rapportare con molteplici autorità competenti che adottano interpretazioni e prassi mutevoli e difformi.

Il **Supporto Specialistico Registro Imprese (SARI)** è diventato un servizio di sistema per l'intero territorio nazionale: anche per questo motivo l'auspicio è che l'introduzione da parte di Infocamere di un nuovo motore di ricerca che faciliti il rinvenimento della scheda SARI di interesse avvenga realmente nel 2023, dopo anni di attesa. Effettuare in modo rapido e puntuale la ricerca della scheda di interesse è infatti la principale esigenza dell'utente e, al momento, anche la principale criticità evidenziata. L'enorme numero di schede presenti - superiore alle 2.000 su base nazionale con altrettante schede di dettaglio locale che supportano gli utenti nella compilazione delle pratiche - rende infatti impossibile usare dei



criteri di ricerca manuale. Lo stesso problema è sentito anche dal personale della Camera nell'utilizzo del **SARI Interno**: verificare le istruzioni presenti in rete e seguite dall'utente è infatti la procedura standard adottata per uniformare le istruttorie delle pratiche da parte di tutti gli addetti.

La realizzazione delle schede **SARI dedicate agli adempimenti SUAP** proseguirà nel caso questo obiettivo non sarà fatto proprio dal progetto regionale che sostituirà Impresa Lombardia. La duplice esigenza da parte dei Comuni di essere supportati nella gestione delle procedure e degli utenti di essere affiancati nella predisposizione delle pratiche continua ad essere elevatissima, ma non è opportuno creare una sovrapposizione con un eventuale progetto intercamerale di livello regionale.

Nel 2023 proseguirà l'allargamento della possibilità di avvalersi del servizio **SUAP associato camerale** a quei Comuni che negli ultimi tre anni non hanno rispettato gli standard di performance stabiliti da Regione Lombardia. L'iniziativa, avviata nel 2022, ha visto l'adesione spontanea soltanto di 12 Comuni, nonostante l'invito a 91 che, ancora oggi, non gestiscono negli standard le pratiche di avvio, modifica e cessazione delle attività trasmesse dalle imprese. Il ritardo nella gestione da parte del SUAP, a differenza di quello del singolo ufficio comunale, impedisce a tutte le altre amministrazioni pubbliche coinvolte di ricevere la pratica e autorizzare l'impresa che è costretta a rapportarsi con tutte le amministrazioni singolarmente perdendo tempo e denaro.

In questi anni l'attenzione riservata dagli amministratori locali al SUAP è stata prevalentemente scarsa, forse anche perché non ne venivano colte le potenzialità in termini di scelte strategiche e di governo del territorio. Per agevolare questa sensibilità, sarà quindi promossa e presentata ai Sindaci una **nuova piattaforma**, realizzata da Infocamere, che permette una rappresentazione grafica dei dati gestiti da un SUAP perfettamente funzionante: dal numero delle imprese del territorio alla loro suddivisione in base a settore di attività, fatturato, numero di dipendenti ecc. o, ancora, i tempi medi di gestione delle pratiche, gli importi incassati, le altre amministrazioni pubbliche coinvolte ecc. La piattaforma si alimenta in automatico con i dati ricavati da Impresainungiorno - il portale nazionale dei SUAP - e permette anche un *benchmark* con altri Comuni, con il territorio provinciale, quello regionale e nazionale. Per i sindaci è inoltre disponibile un'applicazione, da scaricare su *smartphone*, che fornisce gli stessi dati della piattaforma in modalità di sola consultazione

Sarà confermato il prossimo anno il **servizio di assistenza per le pratiche sospese da lungo tempo** che, oltre ad aver incontrato il gradimento delle imprese e degli intermediari, ha azzerato la percentuale di pratiche sospese oltre i 30 giorni. Confermato anche il potenziamento della modalità di contatto telefonico che ha permesso di comprendere meglio le difficoltà dell'utente e di intervenire per la risoluzione del problema, assistendolo nella **compilazione delle pratiche telematiche**

Nel 2023 si prospetta anche l'attivazione del progetto “**CERS - Cessazioni Registro/SUAP**” che da tre anni vede il personale del Registro imprese impegnato prima nella collaborazione all'impostazione del *software* e poi nei test di funzionamento in collaborazione con una decina di SUAP della provincia, per complessivi cinquanta a livello regionale. Si ricorda che si tratta di realizzare l'interoperabilità tra la Comunicazione Unica e i SUAP, in modo che le imprese potranno presentare la cessazione di una delle attività o la cancellazione totale solo al Registro delle Imprese che provvederà a inoltrare l'istanza ai SUAP competenti con notevole risparmio di tempo. Nel corso del 2022 l'attività è stata rallentata da riorganizzazioni interne a Regione Lombardia; il 30 giugno scorso Regione ha comunque adottato la Delibera che avvia la fase di sperimentazione pubblica. Il cronoprogramma attuale prevede un termine di 6 mesi dalla pubblicazione di un ulteriore decreto regionale che deve approvare la procedura informatica per dare tempo ai SUAP di adeguare i propri applicativi: l'auspicio è quello di poter formare SUAP ed utenti prima dell'estate 2023 ed rendere operativo il progetto entro settembre.

Per rispondere alle esigenze doganali e del commercio e agevolare il progressivo e futuro passaggio alla certificazione dematerializzata, la Camera proseguirà con una specifica attenzione alla procedura telematica di **stampa in azienda dei certificati d'origine**, che consente alle imprese di stampare direttamente in azienda i certificati di origine e i visti richiesti, eliminando così la necessità di recarsi presso gli uffici della Camera per il ritiro degli stessi. Nel 2022 si è completata l'estensione della procedura di certificati di origine e visti per l'estero, che - pur permanendo talune criticità sul fronte normativo, tecnologico e dell'accettazione di tali documenti, che dovranno essere ulteriormente affrontate a livello nazionale - ha interessato la totalità degli utenti, nel solco di un più ampio processo di digitalizzazione dei processi interni ed esterni. Nel 2023 sarà importante valutare l'operatività del sistema a regime, così come le eventuali ricadute sul lato delle entrate da diritti di segreteria.

1.6 TUTELA E TRASPARENZA DEL MERCATO

Le funzioni istituzionali di regolazione e tutela del mercato vedono la Camera impegnata in una gamma di attività quali la tutela del consumatore e della fede pubblica, la vigilanza e il controllo sugli strumenti soggetti a metrologia legale, gli accertamenti e le sanzioni amministrative, i concorsi a premio, la tutela della proprietà industriale, la diffusione della cultura della legalità e la promozione e l'utilizzo degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie.



Il 2023 costituirà per l'**attività di metrologia e di vigilanza** un anno di riorganizzazione, potenziamento e ripristino del normale standard di verifiche, grazie all'ingresso di una nuova risorsa umana che dovrà però essere formata e dovrà frequentare l'apposito corso abilitante per ottenere la qualifica di ispettore metrico. Nell'ambito della formazione, svolta in affiancamento con l'attuale responsabile del servizio, sarà implementata anche un'attività di vigilanza in collaborazione con le altre autorità competenti, con cui in passato esistevano consolidati legami e protocolli d'intesa a tal fine.

Come previsto, anche nel 2022 è continuato l'incremento dell'attività contenziosa relativa alle verifiche effettuate da NAS e Guardia di Finanza nel corso del 2020. Oltre all'elevata litigiosità delle imprese sanzionate, duole riscontrare l'assoluta disomogeneità dei giudizi da parte della magistratura: a fronte di una molteplicità di esiti positivi nei giudizi in favore dell'ente, vi sono stati casi di soccombenza per la Camera che, oltre che sminuire l'operato degli organi di controllo di primo grado svolto nei difficilissimi mesi di crisi sanitaria, comportano ulteriori costi di tutela dell'interesse pubblico. Nel 2023 si dovrebbe assistere ad una contrazione e quindi alla conclusione di questo fenomeno.

Nel quadro di attuazione degli articoli 16 c. 6 bis D.L. 185/2008 e 5 c. 2 D.L. 179/2012, la campagna di attribuzione del **domicilio digitale** è stata avviata nel settembre 2022 con le prime 2.200 posizioni gestite. Tutte le imprese prive di una PEC dovranno essere sanzionate per l'omessa denuncia al Registro Imprese. La numerosità delle imprese coinvolte ha indotto Ministero dello sviluppo economico e Unioncamere a commissionare ad Infocamere un'apposita funzione automatizzata con cui effettuare l'iscrizione del Domicilio Digitale e l'invio del verbale di accertamento. Gli Uffici però saranno chiamati a gestire tutte le fasi successive all'invio del verbale: le richieste di chiarimenti, l'indicazione di tempi e modi per presentare memorie difensive e richiedere l'audizione,

oltre ad indicare come poter sostituire il Domicilio Digitale con una propria PEC.

Altro fronte di attività collocato sull'anno 2022, che potrà comportare impegno anche successivamente, è quello della gestione degli adempimenti a carico delle imprese previsti a seguito dell'individuazione - ai sensi dell'art. 21 del D.Lgs. 231/2007- del Registro delle Imprese quale registro ufficiale dei dati del **Titolare effettivo**. E' attesa a breve l'emanazione del Decreto MiSE che concederà alle imprese coinvolte 60 giorni per dichiarare il titolare effettivo al Registro imprese. Sono inoltre previste attività successive alla presentazione della prima istanza, sia di carattere straordinario, quali l'attività sanzionatoria per gli inadempienti, sia di carattere continuativo, quali l'istruttoria di comunicazioni di modifica o conferma del titolare.

Nel 2023 il nuovo ufficio ambiente della Camera dovrà consolidare la propria offerta di servizi. Sul piano formativo il ciclo di 7 incontri avviato nell'autunno 2022, in collaborazione con l'azienda speciale Bergamo Sviluppo, ha avuto un consistente successo, al di là delle più ottimistiche aspettative. Per il 2023 l'obiettivo è di ampliare il percorso, sia per numero di eventi, sia per numero di Camere aderenti - attualmente Cremona, Pavia e Varese - sia per imprese partecipanti. Il prossimo anno saranno resi operativi i nuovi decreti che introdurranno il **RENTRI**, ovvero la completa digitalizzazione delle attività amministrative relative all'ambiente. L'ufficio avrà il compito di supportare le imprese e gli intermediari in questo passaggio che porterà finalmente alla totale scomparsa di formulari e registri cartacei.

Più estesamente in materia di **cultura della legalità**, la Camera per il 2023 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. Si intende quindi continuare nel rilancio della rete degli Sportelli Riemergo, in considerazione del contesto economico e sociale reso più fragile e aggredibile dalle mafie e dalle infiltrazioni a causa di diversi fattori di contesto. A livello territoriale è emersa in più sedi l'opportunità di lavorare in rete intorno a un progetto di **contrasto all'usura**. Tale intenzione sarà rafforzata dalla partecipazione della Camera di commercio di Bergamo all'Osservatorio per la legalità istituito dal Comune Bergamo, che coinvolge, oltre alla Camera di commercio, la Prefettura, gli enti territoriali, le associazioni di categoria, le associazioni dei consumatori, i professionisti, le organizzazioni sindacali, al fine di prevenire e vigilare i fenomeni della corruzione e della criminalità comune e mafiosa.

La Camera continuerà con le necessarie collaborazioni 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.

Per quanto riguarda poi la promozione degli strumenti di ADR - *Alternative Dispute Resolution* - nel 2023 la Camera di Bergamo lavorerà nella promozione della **mediazione**, quale strumento di giustizia alternativa la cui competenza è stata confermata dalla recente Riforma. Un maggiore impulso alla mediazione sarà data dalla riforma del Processo civile, che sarà probabilmente approvata nel 2023, che prevede un pacchetto di misure fiscali per favorire l'accordo tra le parti, **l'estensione a nuove materie** incentivando sempre di più il ricorso agli strumenti alternativi al processo per la risoluzione delle controversie, la presenza personale delle parti al fine di favorire il raggiungimento dell'accordo, anche utilizzando la modalità telematica, e un aumento delle sanzioni alla parte che non parteciperà personalmente.

La Camera sarà comunque impegnata in **azioni promozionali per ampliare il ricorso alla conciliazione** nelle materie facoltative e consolidare la mediazione obbligatoria, con l'obiettivo di evitare il rischio che il tentativo di conciliazione sia visto solo come un adempimento formale. Anche nel 2023, gli incontri di mediazione, se necessario o richiesto, potranno svolgersi in via telematica, con il preventivo consenso di tutte le parti coinvolte nel procedimento. L'ufficio che già utilizzava tale

modalità ha, pertanto, incrementato, la pianificazione “on-line” soprattutto dei primi futuri incontri di mediazione, pur caldeggiando gli incontri in presenza che si confermano i più utili. Saranno quindi organizzati eventi e azioni per la promozione dello strumento della mediazione e dei suoi vantaggi anche in modalità telematica.

Con riguardo all'**arbitrato**, visto il panorama normativo introdotto dalla riforma della L.580/93, resta aperta la riflessione sulle modalità più opportune di prosecuzione delle attività che continuano a essere molto apprezzate dalle imprese.

Anche Bergamo Sviluppo, nel quadro delle proprie attività di orientamento, organizzerà **momenti formativi** dedicati alla giustizia alternativa per gli studenti degli Istituti superiori, nell'ambito del progetto alternanza scuola-lavoro.

Per quanto riguarda il **Codice della Crisi d'impresa**, nell'attuale scenario - oggi disciplinato dal D.Lgs n. 14 del 12 gennaio 2019 - si inserisce l'istituto della **composizione negoziata della crisi d'impresa**, entrato in vigore il 15 novembre 2021, con D.L. 118/2021, convertito in L. 147/2021. È difficile prevedere l'evoluzione del 2023. Nei primi undici mesi di vigenza dell'istituto si è registrata una scarsissima adesione al servizio di composizione negoziata della crisi di impresa, che la legge attribuisce come noto alle Camere: sono state depositate circa 400 istanze a livello nazionale, di cui solo 10 relative al territorio bergamasco, di cui 3 sfociate in accordo. Sulla base di tali dati si dovrebbe concludere che esso è destinato a non decollare. Certamente la prevenzione deve collocarsi molto prima, attraverso organi di controllo efficaci e indipendenti; l'obbligo di dotarsene è stato ancora una volta rinviato ad aprile 2023, salvo ulteriori slittamenti.

Il prossimo anno la Camera di Bergamo parteciperà, insieme alle altre Camere lombarde e con il supporto tecnico di Innexa, al progetto “**Prevenzione della crisi d'impresa**”, avviato nel 2022, al fine di illustrare l'istituto e le sue finalità. Sono previsti laboratori on line dedicati alle imprese; incontri di formazione con il personale camerale, al fine di formare i funzionari sull'utilizzo di una nuova suite finanziaria, “*Lo strumento digitale per autovalutare la propria impresa*”; un incontro sul territorio per un confronto tra gli *stakeholder* sui temi della prevenzione della crisi, con il coinvolgimento di associazioni di categoria, ordini professionali, istituti di credito locali, Comuni o altri enti.

Quanto agli organi interni all'impresa, è già in vigore l'obbligo di segnalazione dei presupposti che fanno scattare la presentazione



dell'istanza di composizione negoziata. Per quanto riguarda i creditori pubblici qualificati, il nuovo obbligo investirà l'INPS e l'Agenzia delle entrate, prevedendo che essi segnalino il superamento di determinate soglie di esposizione debitoria fiscale o contributiva all'imprenditore e, ove esistente, all'organo di controllo. Bisogna tuttavia attendere che la normativa si traduca in realtà e che questi soggetti si organizzino al meglio per effettuare in modo efficace quanto previsto dal legislatore.

2.1 EFFICIENTARE I PROCESSI E L'ORGANIZZAZIONE

L'innovazione dei processi interni verso efficienza e qualità sono condizioni abilitanti per raggiungere gli obiettivi strategici che la Camera continua a porsi. Gli obiettivi trasversali di digitalizzazione delle fasi di lavoro e di organizzazione del proprio tempo di lavoro in autonomia continuano a rappresentare la linea della Camera.



Il **servizio Sportelli polifunzionali**, punto di accesso fisico alla Camera di commercio, ha completato la sua digitalizzazione: per quasi tutti i servizi è possibile effettuare una richiesta dal portale dei Servizi on line e, in base al prodotto/servizio richiesto, è possibile riceverlo in via telematica o recarsi in Camera il giorno dell'appuntamento assegnato per il ritiro di documentazione.

A questa modalità non erano inclusi solo i libri/registri e formulari cartacei presentati per la vidimazione. Nel 2022 è stata completata la realizzazione di una nuova funzionalità che consentirà agli utenti di presentare la domanda di vidimazione e pagare gli importi dovuti in modalità telematica: successivamente sarà possibile fissare un appuntamento ed effettuare - anche delegando un corriere - il deposito del materiale.

Nel 2023 si intende attivare un ulteriore servizio di supporto attraverso la messa a disposizione di un *locker* per consentire il ritiro di documentazione alle imprese senza limitazioni all'orario d'ufficio. Tale servizio potrà essere affiancato dalla consegna a domicilio attraverso corriere convenzionato tenuto conto dell'indagine preventiva già svolta che ha mostrato un certo interesse delle imprese, spesso comunque già dotate di proprio corriere.

Nell'ambito del **servizio Registro Imprese**, la transizione digitale ha richiesto e continuerà a richiedere attenzione verso le imprese che continuano a essere assistite dalla Camera attraverso un servizio di supporto che, tramite il contatto diretto telefonico e l'assistenza da remoto, permette di raggiungere eccellenti risultati. Dall'esperienza sperimentata nel periodo emergenziale è matura la consapevolezza di dover rendere strutturali questi cambiamenti attraverso un percorso di crescita digitale che, partendo dall'innovazione interna già realizzata, trasmetta i vantaggi alle imprese e ai loro consulenti.

Con riferimento al **servizio Promozione dell'economia locale**, il passaggio alla procedura di stampa in azienda per il rilascio di atti e documenti per l'estero - certificati di origine e documenti da vidimare - sta diventando già dall'ultimo trimestre 2022 la modalità standard di rilascio dei

certificati di origine e dei documenti da vidimare. Nel 2023 il servizio sarà pertanto particolarmente impegnato nel dialogo con gli utenti per l'affinamento del nuovo processo di lavoro per rendere pienamente efficace l'operazione nel rispetto degli standard di qualità nazionali e internazionali.

Va ricordato che tale passaggio si pone in perfetta armonia con la strategia dell'Ente, che da tempo ha posto la digitalizzazione al centro. Il Ministero per gli Affari Esteri e la Cooperazione Internazionale e Unioncamere hanno condiviso l'“Addendum alle Disposizioni per il rilascio dei certificati di origine e dei visti per l'estero”, che qualifica la stampa in azienda, su formulari o su carta bianca comune, come processo standard, senza vincoli particolari per i soggetti richiedenti, fatta salva la sottoscrizione di specifici atti di impegno di cui la Camera è tenuta a monitorare il rispetto oltre alla tariffazione per la modalità su carta bianca comune. Sono, inoltre, state ufficializzate la Banca Dati Nazionale e il sito di verifica dei certificati di origine, con la prospettiva di estensione della verifica ad altri documenti e visti e di integrazione con il sito di verifica internazionale della International Chamber of Commerce/World Chamber Federation.

Il **servizio della Comunicazione** e il **servizio Risorse umane** saranno impegnati nel consolidamento della nuova rete intranet, sviluppata in collaborazione con Infocamere ed entrata in funzione nel corso del 2022. La rete si conferma quale importante strumento organizzativo di gestione delle attività, di semplificazione dei processi e di comunicazione interna. Sulla base dei riscontri del primo anno di utilizzo sono stati individuati alcuni spunti di miglioramento dei quali, nel corso del 2023, verrà valutata la fattibilità tecnico-economica che, se positiva, si tradurrà nell'implementazione di alcune nuove specifiche del servizio legate al potenziamento dei moduli rubrica e organigramma, alle notifiche via mail delle notizie e al miglioramento del modulo comunicazioni esterne.

Nel 2023 si prevede inoltre possa entrare pienamente a regime l'applicativo Infocamere per la gestione delle presenze in servizio, adottato nel 2022, dopo una lunga fase di messa a punto dei relativi contenuti. Il completamento della semplificazione del processo, con l'obiettivo di ottimizzare il flusso di passaggio dei dati tra i diversi sistemi, sarà l'adozione del modulo legato alla gestione economica delle trasferte.

Nell'ambito dell'area amministrazione, il **servizio Risorse finanziarie** e il **servizio Risorse strumentali** continueranno l'impegno per il consolidamento dell'utilizzo della nuova piattaforma integrata per la gestione della contabilità, degli incassi, dei pagamenti, della fatturazione e del controllo di gestione.

Tali attività hanno richiesto 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.

Nel 2023 si proseguirà l'integrazione dei processi amministrativi interni di supporto mediante il trasferimento dell'attuale archivio informatico dell'inventario nel sistema informativo contabile di Infocamere CON2.

Si conferma inoltre l'importanza anche per il 2023 e gli anni successivi 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 diritti¹, sia per agevolare il percorso intrapreso dall'Ente di ottimizzazione e razionalizzazione dei costi dei servizi erogati e per consentire azioni di *benchmarking* con le altre realtà camerali.

Nella direzione del miglioramento organizzativo gioca un ruolo importante la promozione costante di una politica per la Qualità. La Camera di commercio si è dotata di un **sistema di qualità certificato** con norma ISO 9001:2008 ottenendo nel novembre 1999 la certificazione di qualità. In presenza della nuova **norma ISO 9001:2015**, in vigore da settembre 2018, l'Ente, nell'ambito del percorso di miglioramento continuo, ha ottenuto nel 2020 il rilascio del Certificato di conformità del "**Sistema di Gestione Qualità Applicato**" ai requisiti previsti dalla norma UNI EN ISO 9001 2015 in esito a verifica ispettiva dell'ente certificatore incaricato.

Nel corso del 2023 è previsto il rinnovo della certificazione che rappresenta per l'Ente un percorso necessario per continuare a garantire un'elevata qualità dei servizi offerti alle imprese del territorio anche a fronte di un contesto particolarmente sfidante e denso di cambiamenti. L'Ente potrà inoltre contare su un gruppo di nuovi auditor interni, formati attraverso incontri teorici ed esperienza sul campo nel 2022, che rappresenteranno un supporto importante per il mantenimento e lo sviluppo del sistema stesso.

La **trasparenza** costituisce uno dei pilastri della Pubblica Amministrazione volta a garantire la legalità e stabilire un rapporto di fiducia tra i cittadini e le istituzioni. Nel 2023 si proseguirà con l'impegno costante a mantenere aggiornati i dati oggetto di **pubblicazione obbligatoria**, tramite un

¹ Art. 28 della legge 114/2014

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. Il 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, anche attraverso gli audit privacy svolti nei vari uffici, è ancora in itinere in quanto trattasi di un processo dinamico, soggetto anche ai cambiamenti organizzativi.

In materia di **contrasto alla corruzione**, anche nel 2023 la Camera 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 si conferma fondamentale ai fini della prevenzione dei fenomeni corruttivi e di malfunzionamento dell'amministrazione. Con momenti formativi specifici è infatti 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.

2.2 VALORIZZARE LE INFORMAZIONI ECONOMICHE

La Camera di commercio svolge un'importante funzione pubblica di elaborazione e di diffusione dell'informazione economica. In quanto osservatorio dell'economia provinciale, si rivolge a un pubblico interessato che spazia dagli studiosi della materia, alla stampa e agli altri media locali, ma soprattutto alle stesse imprese e alle loro associazioni. Il sistema camerale gode peraltro di una consolidata tradizione e si avvale di una rete di servizi integrati a livello regionale e nazionale che permette di rafforzare le competenze e la qualità del lavoro di analisi svolto, da un lato, mentre dall'altro consente l'ottimizzazione dei costi interni e la realizzazione di economie di scala.



Per il 2023 l'impegno è quello di proseguire nell'impegno di elaborare tempestivamente i dati via via disponibili dalle fonti ufficiali in modo da pubblicizzare le analisi elaborate nei tempi più stretti possibile. La diffusione dei documenti avverrà attraverso una molteplicità di canali informativi, dai più tradizionali a quelli più moderni e per questo la collaborazione con il servizio di comunicazione sarà pertanto molto stretta.

Tramite il sito web camerale - che pubblica sempre tutte le notizie di carattere economico e, in una sezione dedicata, i rapporti statistici - la *newsletter* e altri canali di comunicazione tradizionali e digitali, gli studi e i rapporti economici verranno sistematicamente diffusi all'esterno affinché adempiano alla funzione di informazione per cui vengono condotti.

Nello specifico, in collaborazione con Unioncamere Lombardia e il sistema regionale, si proseguirà il monitoraggio dell'economia locale con l'analisi trimestrale della **congiuntura economica**. Questo prodotto prende in esame l'andamento nei quattro settori economici, ovvero industria, artigianato, commercio e servizi, sulla base di dati rilevati presso un campione di imprese.

Proseguirà poi il lavoro a cadenza trimestrale dell'**osservatorio trimestrale sulle imprese** e dell'**interscambio commerciale con l'estero**, che verranno arricchiti nel corso dell'anno di approfondimenti, rispettivamente sulla demografia d'impresa e su specifici settori merceologici.

Per quanto riguarda il **mercato del lavoro**, la Camera partecipa al gruppo di lavoro istituito presso la Provincia di Bergamo che segue le evoluzioni della situazione territoriale tramite l'analisi dei dati provenienti da diverse banche dati di origine amministrativa. Redige poi autonomamente un rapporto annuale basato sui dati di Istat sulle forze di lavoro e,



subordinatamente alla disponibilità dei microdati Istat tramite Unioncamere Lombardia, seguirà l'evoluzione del fenomeno dei giovani Neet.

Tutta la reportistica sarà valorizzata attraverso collaborazioni specifiche e **prodotti informativi** dedicati in rapporto con la stampa locale, coerenti con le strategie di comunicazione della Camera di commercio di Bergamo.

L'ente intende inoltre procedere a dotarsi anche della più opportuna e strutturata collaborazione con l'**Istituto Tagliacarne** che di recente ha rinnovato e ampliato i suoi prodotti e la sua offerta al servizio delle Camere.

Tra le altre attività istituzionali si conferma la **rilevazione dei prezzi** edili per l'elaborazione del bollettino, ultimamente svolta ormai a cadenza semestrale per la particolare situazione dei mercati con prezzi sottoposti a forti tensioni. Inoltre, verranno rilevati trimestralmente i prezzi agricoli per conto del Ministero delle politiche agricole e annualmente la consistenza degli esercizi della grande distribuzione per conto del Ministero delle attività produttive. Per quest'ultima rilevazione si attende l'innovazione delle metodiche da parte del Ministero per lo sviluppo economico, dopo che l'anno scorso è stata compiuta una ricognizione delle problematiche, insieme con le altre Camere lombarde, i cui risultati sono stati sottoposti al Ministero, titolare dell'indagine.

2.3 MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

La funzione comunicativa, se ben gestita, è in grado di generare un fluido passaggio di informazioni ai vari portatori di interesse, che è presupposto di trasparenza e di corretta rendicontazione. Lo **stile della comunicazione** della Camera è improntato alla chiarezza, evitando il lessico burocratico che inquina ancora spesso la comunicazione istituzionale di molte organizzazioni pubbliche, così come l'eccesso di termini tecnici o stranieri. Ciò allo scopo di non sacrificare la comprensione e l'accessibilità del messaggio.

Quanto agli **strumenti comunicativi** si deve puntare sulla loro molteplicità. Le possibilità aperte nell'ultimo decennio dalla tecnologia hanno reso veramente ampio e diversificato il ventaglio di scelte disponibili, ma il loro utilizzo efficace deve essere tuttavia sempre accurato e professionale, in quanto l'Ente spende su questi canali la sua immagine. Anche quando sui canali digitali l'ambiente comunicativo e le sue tecniche sembrano più informali, la Camera di commercio conserva il decoro istituzionale nel testo e nella sua formulazione, curando la scelta dell'immagine e la formulazione del messaggio.

Tutte le novità che riguardano servizi, processi e iniziative dell'Ente devono raggiungere il maggior numero possibile di **portatori di interesse, soprattutto le imprese**. Ci si prefigge costantemente di accrescere l'interesse e coinvolgere il pubblico a partecipare alle proposte della Camera di commercio e di Bergamo Sviluppo.

Il **sito web** rappresenta il primario canale di comunicazione dell'Ente. Sotto il costante presidio del servizio della comunicazione, esso viene aggiornato tempestivamente con la collaborazione di tutti gli Uffici, ciascuno per la propria parte di competenza, per diffondere un'informazione sempre valida. Il sito web è fondamentale per informare il pubblico, ma raccoglie anche l'informazione aggiornata per la consultazione da parte degli stessi operatori camerali.

Al sito web si collegano due altri canali di comunicazione, la newsletter digitale e le reti sociali, che si sono affermati come importante rinforzo alla comunicazione dello stesso sito web e hanno contribuito a consolidare l'immagine della Camera come ente preoccupato di raggiungere il suo pubblico con l'informazione che lo riguarda.

Si prevede quindi di mantenere la cadenza di uscita quindicinale di **Camera Impresa** per comunicare novità normative, iniziative ed eventi, bandi di

concorso, nonché l'azione camerale a sostegno del territorio. Continuo sarà lo sforzo di espansione del numero degli iscritti.

Si manterrà la presenza sui canali digitali **Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn** con un flusso costante di pubblicazioni secondo il piano di redazione rivisto all'inizio del 2022 e seguendo una linea grafica e comunicativa rivisitata nell'estate del 2022. Anche il canale **YouTube** verrà alimentato con materiale specifico.

Sul fronte dei canali tradizionali, la consueta attenzione verrà rivolta alla **stampa quotidiana, periodica e on line** assicurando un flusso costante di comunicati stampa sulle iniziative camerali. L'attività sarà integrata con il rafforzamento di collaborazioni specifiche atte a migliorare e rafforzare la diffusione delle informazioni sulle attività della Camera, così come in occasione di eventi di particolare rilevanza che richiedano una maggiore copertura e promozione sulla stampa quotidiana.

Settimanalmente l'ufficio redige una rassegna stampa a uso interno, inviata al personale e ai consiglieri camerali con lo scopo di relazionare sul riscontro della stampa rispetto alle attività della Camera e ai temi di interesse locale, principalmente quelli che vedono un coinvolgimento dell'ente o delle associazioni di imprese.

Circa il rapporto con gli utenti, l'ufficio Urp è impegnato nel raccogliere le esigenze degli utenti, anche non quelle non esplicitamente espresse, e nel risolvere i problemi e le criticità dei processi, in questo ultimo compito collaborando attivamente con i rappresentanti del sistema qualità interno.

La rilevazione delle chiamate che giungono al centralino e allo stesso ufficio Urp, la rilevazione delle email indirizzate all'ufficio Urp, l'analisi delle pagine più visitate del sito web permettono di trarre indicazioni per individuare eventuali punti da migliorare.

Il principio della **partecipazione degli utenti** al processo di misurazione della *performance* è richiesto anche dalla normativa, che prevede la rilevazione del grado di soddisfazione e lo sviluppo di adeguate forme di partecipazione dell'utenza. 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, ivi compresi quelli affidati all'esterno. Anche il 2023 vedrà la realizzazione di un'**indagine di soddisfazione degli utenti**.

In tale quadro, inoltre, la Camera intende proseguire nel processo di elaborazione del **bilancio di sostenibilità** con particolare attenzione agli



impatti generati, allo scopo di rendere trasparente l'agire istituzionale in relazione alle scelte, alle attività, ai risultati e all'impiego di risorse in un dato periodo, consentendo ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato. E' stato recentemente concluso e presentato agli stakeholder il bilancio di sostenibilità 2021 che, dopo la prima esperienza del "Bilancio di sintesi 2020", è stato redatto in modo completo e conforme agli standard internazionali della Global Reporting Initiative (GRI) e sulla base di una matrice di materialità in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs) definiti dall'ONU nell'Agenda 2030 e affinata grazie a consultazioni ad hoc con tre gruppi di stakeholder chiave: Istituzioni del territorio, Risorse Umane dell'Ente e Giovani.

La **nuova intranet** camerale avviata nel 2022, tramite la migrazione della precedente su una nuova piattaforma, sarà ulteriormente implementata, proseguendo nella definizione dei relativi servizi e nell'organizzazione delle informazioni, con l'obiettivo primario di semplificare il più possibile le procedure interne.

3.1. QUALIFICARE E SVILUPPARE LE PROFESSIONALITA'

La capacità delle amministrazioni pubbliche di rispondere con prontezza alle sfide poste dalle trasformazioni economiche, sociali e tecnologiche dipende, oltre che dalla capacità di visione degli amministratori e del management che le guida, dalla qualità dei modelli organizzativi adottati e, in particolare, dalla articolazione, coerenza ed aggiornamento delle competenze delle persone che vi operano all'interno.



In particolare, come riportato nelle recenti linee di indirizzo in materia di programmazione del personale diffuse dal Dipartimento della Funzione Pubblica², *“Nel contesto attuale, segnato dall’impatto della crisi epidemiologica che ha investito il Paese a partire dal 2020, seguita poi da un periodo di forti tensioni internazionali ma anche dalla individuazione di soluzioni innovative per agevolare il pieno recupero del severo deficit nel bilancio dello Stato, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) si pone come sfida e, al contempo, soluzione alle necessità di sviluppo e innovazione della PA italiana”.*

Il secondo decreto legge per velocizzare l'attuazione del PNRR, il D.L. 30 aprile 2022, n. 36 recante *“Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)”* (cd. Decreto PNRR2) ha inciso in modo significativo sulla **normativa del pubblico impiego**, modificando le modalità di reclutamento del personale e temi a esse correlate. Le novità più significative riguardano l'emanazione di nuove linee di indirizzo per la definizione dei nuovi fabbisogni professionali individuati dalla contrattazione collettiva, l'avvio del Portale Unico per il reclutamento InPA, l'introduzione di sistemi di valutazione volti ad accertare il possesso delle competenze e delle attitudini (*assessment*) nei concorsi per il personale dirigente, la revisione del DPR 487/1994 che disciplina lo svolgimento dei concorsi pubblici, l'aggiornamento del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici (DPR 62/2013) con l'introduzione, tra l'altro, di una sezione dedicata all'utilizzo dei *social network* per tutelare l'immagine della PA, nuove linee guida per la concreta applicazione al principio della parità di genere nell'accesso alla PA, nelle progressioni di carriera, nel conferimento degli incarichi apicali e nella stessa organizzazione.

² Decreto del Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze del 22 luglio 2022 recante *Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle Amministrazioni Pubbliche.*

Il **vasto quadro di riforme del lavoro pubblico** investe, in particolare, le modalità di selezione, valutazione e carriera dei dipendenti pubblici che si legano, a loro volta, alla formazione e alla riprogettazione del sistema dei profili professionali secondo un modello articolato per competenze, ossia conoscenze, capacità tecniche e capacità comportamentali. Questo modello, guidando le diverse leve di gestione del personale in coerenza con le prestazioni e con le competenze attese in una amministrazione moderna ed efficiente, funge da *trait d'union* tra riforma del reclutamento, sviluppo delle carriere e formazione professionale, in una logica di gestione integrata delle risorse umane *competency based*.

E' questo l'importante e impegnativo percorso che il prossimo anno verrà avviato all'interno dell'Ente, partendo dalla definizione dei principali step operativi definiti in funzione delle priorità organizzative e gestionali, nel quadro del **Piano Integrato di Attività e Organizzazione** (PIAO) nel quale verranno in particolare pianificati modalità e strumenti per l'acquisizione di nuove unità di personale, in funzione delle necessità organizzative e gestionali dell'Ente, e al fine di assicurare il funzionamento delle strutture organizzative e la realizzazione dei compiti istituzionali contenuti negli indirizzi degli organi politico-amministrativi.

Nel documento troverà la propria regolamentazione anche il **lavoro agile** che, superate le finalità e modalità di utilizzo ibride utilizzate nella fase della pandemia, si conferma per l'Ente uno strumento importante di organizzazione del lavoro, in grado di assicurare alla Camera e ai collaboratori reciproci vantaggi. L'anno in corso ha richiesto, al personale che ha operato in tale modalità, di consolidare la propria abitudine a una modalità di lavoro mista, supportata dalla fornitura ai collaboratori di attrezzature idonee, tra cui PC portatili e collegamenti telematici quali VPN e Virtual Desktop Interface, che hanno reso possibile lavorare in modo identico in ufficio e da remoto.

La tabella seguente presenta il confronto tra la stima di personale in servizio al 31 dicembre 2022 e la dotazione. Nell'anno in corso, a fronte di tre cessazioni, vi sono stati l'ingresso, in seguito a procedura di mobilità volontaria, di una unità di personale di cat. D, destinata al Servizio regolazione del mercato, e due assunzioni, tramite scorrimento di graduatorie interne, di due unità di personale già in servizio presso la Camera (1 unità di cat. C e una di cat. D).

Categoria	Dotazione organica	Personale in servizio al 1.1.2022	Personale in servizio al 30.9.2022	Personale in servizio al 31.12.2022	Differenza tra Personale in servizio al 31.12.2022 e Dotazione Organica
Dirigenti	3	2	2	2	-1
D	19	16	16	18	-1
C	46	46	44	44	-2
B3	17	16	15	14	-3
B1	10	8	8	8	-2
A1	3	3	3	3	0
Totale	98	91	88	89	-9

Nel 2023 l'attenzione sarà concentrata sull'applicazione del **nuovo Contratto collettivo nazionale di lavoro relativo al personale del Comparto delle Funzioni locali per il triennio 2019-2021**: l'Aran e le organizzazioni sindacali hanno sottoscritto nell'agosto scorso l'ipotesi si prevede che la sottoscrizione dell'accordo avvenga entro la fine di quest'anno. Le numerose innovazioni in esso contenute riguardano aspetti salienti del trattamento giuridico ed economico del personale, modificando alcuni istituti del rapporto di lavoro allo scopo dichiarato di trovare un rapporto equilibrato tra l'estensione dei diritti dei lavoratori e la salvaguardia delle esigenze organizzative e funzionali degli Enti.

Oltre a un aumento del livello retributivo medio, l'accordo opererà una significativa revisione del sistema di classificazione del personale adeguandolo alle peculiari esigenze organizzative e gestionali degli Enti; a completamento del sistema di classificazione, verrà prevista una rivisitazione del sistema degli incarichi di posizione organizzativa e di elevata qualificazione, aumentandone la rilevanza; sarà delineato un nuovo regime delle progressioni economiche orizzontali prevedendo differenziali stipendiali finalizzati a remunerare il maggior grado di competenza professionale progressivamente acquisito dai dipendenti. È stato inoltre rivisto il sistema delle relazioni sindacali nella prospettiva di un ampliamento del rilievo dei moduli partecipativi dell'informazione e del confronto e con la valorizzazione dell'Organismo paritetico per l'innovazione. Il lavoro a distanza viene ad essere disciplinato nelle due tipologie di lavoro agile, previsto dalla legge 81/2017 e lavoro da remoto, che sostituiscono la precedente tipologia del telelavoro.

La formazione resta lo strumento fondamentale per supportare lo sviluppo organizzativo e l'accrescimento delle competenze del personale, al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa garantendo e implementando la *performance* della Camera, dei Servizi e di ciascun dipendente.



La **formazione tradizionale**, d'aula o in *webinar*, è confermata sia sui temi specifici sia su quelli trasversali in particolare, come reso evidente dalle esperienze formative realizzate nell'anno in corso, sulle competenze trasversali.

Accanto alla formazione in presenza, le modalità di erogazione vedranno confermata l'importanza delle **metodologie a distanza** tramite soluzioni quali *web-learning*, *webconference*, *e-learning*, utilizzate da tempo e rivelatesi particolarmente utili ed efficaci.

Verrà valutata la fattibilità di iniziative formative destinate ai dipendenti nel quadro del progetto nazionale della Funzione Pubblica "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese", rivolto a tutti i 3,2 milioni di dipendenti pubblici con l'obiettivo di conseguire un titolo universitario, una specializzazione o semplicemente acquisire nuove competenze su temi di diretto interesse professionale.

3.2. SVILUPPARE UN APPROCCIO TRASVERSALE NELL'ORGANIZZAZIONE

L'obiettivo di attuare con un approccio equilibrato le modalità di organizzazione e di gestione delle attività della Camera resta centrale in un contesto nel quale cambiamenti e vincoli, sia interni sia esterni, impongono di ricercare costantemente un approccio integrato per l'ottimale e razionale distribuzione delle risorse, sia umane sia tecnico-economiche.

L'attenzione che l'Ente dedica all'individuazione e applicazione di innovazioni finalizzate alla semplificazione, alla quale concorrono in modo omogeneo tutte le aree organizzative, è dal lato dei processi supportato in modo significativo dal percorso verso un modello di gestione teso a mettere in sinergia esigenze, attitudini, prospettive e competenze appartenenti ad ambiti organizzativi diversi, considerato che ciò viene visto come un valore a tendere per l'Ente nel suo complesso.

Nel corso del 2023 proseguirà in primo luogo l'impegno dell'Amministrazione nello sviluppo delle competenze trasversali dei collaboratori, che nel 2022 ha visto realizzarsi un'iniziativa formativa rivolta a tutto il personale della Camera sui temi del lavoro in team e del 'gioco di squadra'.

Lo sviluppo di un approccio trasversale nell'organizzazione verrà più in generale perseguito agendo sulla leva della formazione, riconosciuta nelle valutazioni dei responsabili delle diverse unità organizzative dell'Ente quale strumento per favorire una proficua visione condivisa circa il metodo lavorativo e gli obiettivi da realizzare all'interno dei servizi/uffici, utile quindi anche per incrementare l'efficienza e l'efficacia delle singole azioni. Saranno quindi ulteriormente incentivate le iniziative di arricchimento professionale attuate tramite il trasferimento e la messa a disposizione delle conoscenze tra i colleghi. Come peraltro definito nel Sistema Qualità dell'Ente, l'apprendimento si realizza tramite un processo di riflessione sulle buone pratiche e l'auto-formazione: la "socializzazione" delle conoscenze acquisite nei percorsi formativi è una buona prassi da adottare e consolidare nell'ambito di ciascuna unità organizzativa.

L'integrazione e la semplificazione dei processi sarà perseguita anche tramite la definizione del **Piano Integrato di Attività e Organizzazione**, introdotto attraverso la conversione del decreto-legge del 9 giugno 2021, n. 80 ad opera della legge 6 agosto 2021, n. 113. La Camera adotterà il PIAO 2023-2025 quale unico documento di programmazione per definire, entro il 31 gennaio prossimo, gli obiettivi programmatici e strategici della

performance; le strategie di gestione del personale e di sviluppo organizzativo comprendenti la formazione e il lavoro agile; gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne; gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e organizzazione amministrativa e per raggiungere gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione: le procedure amministrative da ridefinire e semplificare. Dopo la prima stesura avvenuta nel luglio del 2022, verrà proposta una metodologia condivisa e trasversale per la definizione del documento, con l'obiettivo di realizzare la massima integrazione tra i diversi contenuti della programmazione e gli ambiti organizzativi cui essi fanno capo.

Nel 2023 verranno in particolare affinati i contenuti della programmazione attraverso l'utilizzo degli indicatori di sistema, introdotti nel 2022 e comuni a livello di Ufficio di Presidenza di Unioncamere nazionale, che afferiscono a diverse dimensioni della performance, caratterizzandosi per molteplicità e multidimensionalità. Essi rappresentano un nucleo condiviso di programmazione e si caratterizzano per la particolare importanza dei temi cui si riconducono, quali transizione digitale, semplificazione, sostegno allo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese e garanzia della salute gestionale e sostenibilità economica dell'Ente.

Verrà inoltre consolidata la programmazione di obiettivi, strategici od operativi, legata alla realizzazione di progetti particolarmente complessi, rilevanti o articolati, trasversali a più aree organizzative, Tali progetti verranno monitorati attraverso una scheda che dettaglia le attività necessarie al loro completamento, per ciascuna delle quali viene individuato un target specifico. Il raggiungimento del risultato atteso è legato al raggiungimento dei risultati attesi per le singole attività. Ciascun progetto ha un proprio responsabile mentre le singole attività possono avere responsabili diversi.

4.1 GARANTIRE GLI EQUILIBRI DI BILANCIO E DI GESTIONE

La Camera di commercio di Bergamo si appresta ad affrontare il prossimo anno e quelli che seguiranno con la consolidata politica di governo ispirata a principi di **ottimizzazione delle scelte gestionali di equilibrio delle variabili economiche, patrimoniali e finanziarie.**



Il percorso di ottimizzazione delle scelte gestionali per l'anno 2023 deve però tenere conto delle variabili avverse di contesto esterno con particolare riferimento alla difficile situazione geopolitica che non sembra avviarsi ad una rapida soluzione, e al conseguente aumento generalizzato dei prezzi delle materie prime e delle risorse energetiche, dei quali l'Ente ha già avuto concreto riscontro nel corso del 2022 con il consistente incremento delle spese per fornitura energia elettrica e gas per riscaldamento.

Il governo dell'Ente assume, viste le condizioni di difficoltà in cui versa il sistema economico locale appesantito dall'inflazione, dalla fame di risorse energetiche e di forza lavoro qualificata, dalla siccità che ha contraddistinto la scorsa estate, la responsabilità di rappresentare, coordinare e guidare le istanze economico-produttive del territorio per consentire alle imprese e al sistema territoriale di alimentare, per quanto possibile una crescita economica che non sia legata solo all'aumento dei prezzi.

L'ammontare delle risorse di cui si potrà disporre per **interventi di sviluppo economico e di sistema** dovrà tenere conto prudentemente della previsione delle principali voci di entrata con particolare riferimento alle fonti di natura pubblicistica, ovvero diritto annuale, diritti di segreteria, e sanzioni amministrative, le quali potrebbero essere integrate da ulteriori importanti finanziamenti da Regione Lombardia da fonti nell'ambito dei programmi europei di sostegno alla crescita economica, nell'ambito dell'Accordo per la competitività in essere o derivanti da collaborazioni con altre istituzioni del territorio, oltre ad una ripresa delle attività commerciali di natura privatistica esercitate dall'Ente.

Per il **diritto annuale**, che rappresenta mediamente nei bilanci degli ultimi esercizi il 68% delle entrate correnti, si ricorda che, durante il triennio che volge al termine (2020-2022), l'Ente ha potuto avvalersi dell'integrazione del 20% del tributo per la realizzazione dei progetti strategici di rilevanza nazionale e regionale PID, Turismo e Formazione Lavoro, e ha quindi

potuto destinare a interventi economici a favore del territorio per voucher, progetti e iniziative oltre 4,2 milioni di Euro riferiti ai progetti in parola.

Attualmente sono in corso le necessarie interlocuzioni tra Unioncamere Nazionale e MISE per l'avvio delle procedure di presentazione della richiesta di autorizzazione dell'incremento del 20% del tributo anche per il prossimo triennio 2023-2025. Nelle prossime settimane si potrà disporre di un quadro più definito anche se, considerate le tempistiche della procedura di autorizzazione ministeriale, è improbabile, come già accaduto per l'esercizio 2020 - prima annualità del triennio precedente - che si possa predisporre il bilancio preventivo 2023 con la previsione dell'aumento stesso.

Le linee progettuali previste per il prossimo triennio, sulle quali la Camera in continuità con i due scorsi trienni opererà sempre nei primi tre ambiti, riguardano:

1. **la doppia transizione digitale ed ecologica**, con un focus particolare sullo sviluppo di ecosistemi dell'innovazione digitale e green, affiancando così le imprese nei processi di cambiamento;
2. **l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro**, con azioni di supporto alle imprese attraverso l'orientamento, la certificazione delle competenze, il rapporto con gli ITS;
3. **il turismo**, ponendo particolare attenzione alla valorizzazione dei territori, alla promozione delle destinazioni turistiche e degli attrattori culturali, al potenziamento della qualità della filiera turistica;
4. **l'internazionalizzazione delle PMI**, per assicurare un accompagnamento permanente alle PMI verso i mercati esteri attraverso una serie di servizi sia fisici che virtuali ad azioni mirate di assistenza.

Con riferimento alla quantificazione del diritto annuale del prossimo esercizio e di quelli a venire, sono da valutare, oltre alla possibilità di incremento del 20% del tributo, i seguenti due aspetti: il diritto annuale dovuto dalle imprese per il 2023 e l'andamento della riscossione nel prossimo anno.

L'ammontare del diritto annuale nel 2023 è atteso sui medesimi livelli del 2022:

- per la stima di diritto annuale dovuto dalle imprese che calcolano il tributo sulla base del fatturato 2022, per effetto della prevista

conferma, anche per l'esercizio in corso (2022), dei livelli di fatturato conseguiti dalle imprese nel 2021;

- per la stima di diritto annuale dovuto dalle altre imprese che pagano in misura fissa per effetto del consolidamento della popolazione di imprese iscritte al Registro Imprese di Bergamo già riscontrato nel corso del corrente esercizio³.

Con riferimento all'andamento della riscossione, si stima per l'esercizio in corso e per i successivi, sulla base dei dati ad oggi disponibili, la prosecuzione del trend di incasso di circa l'80% del dovuto.

L'Ente proseguirà comunque nel percorso di affinamento degli strumenti di **riscossione**, 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, ricordando che eventuali provvedimenti normativi di riduzione e stralcio dei carichi fiscali pregressi possono vanificare gli sforzi e le iniziative di recupero degli importi non riscossi.

Per i **diritti di segreteria**, che rappresentano mediamente il 28% delle entrate correnti, si è ancora in attesa di un riordino degli importi definito dal MISE sulla base della rilevazione dei costi standard dei servizi, e si stima per i prossimi anni un livello di riscossione in linea ai dati rilevati negli anni scorsi.

Per le **Altre Entrate**, che rappresentano mediamente il 4% delle entrate correnti, e che si sostanziano nei rimborsi da Istituzioni del sistema camerale per la partecipazione a progetti, nei proventi derivanti dalla gestione di immobili di proprietà dell'ente e da servizi di natura commerciale (mediazione, arbitrato, pubblicazioni, concorsi a premio e gestione sale conferenze), è possibile stimarne un lieve aumento. L'aumento è dovuto ad una più remunerativa gestione degli immobili di proprietà:

- per l'avvio, nel corso del 2022, della locazione transitoria, per n. 2 anni, della palazzina di proprietà sita in Brembate di Sopra
- per l'ulteriore eventuale locazione dei locali siti al piano terra del Palazzo dei Contratti che potrebbe assumere la forma giuridica della finanza di progetto, sulla cui fattibilità si è in attesa di riscontri da parte del Comune di Bergamo
- per la locazione dei locali del Bar Borsa

³ Comunicato stampa del 21 giugno 2022 per l'Osservatorio sulle imprese aggiornato al II trimestre 2022.

e alla ripresa di attività che possono essere potenziate rispetto al presente esercizio quali la concessione in uso delle sale conferenze Palazzo Contratti, i concorsi a premio, anche considerate le funzioni assegnate alle Camere di Commercio dal decreto.

La previsione delle entrate dell'Ente si completa con gli eventuali **Proventi finanziari** che, se negli anni precedenti la situazione pandemica avevano assicurato un flusso di cassa medio annuale superiore a € 850.000 grazie ai dividendi delle società partecipate - in particolare da SACBO - nel periodo 2020-2022 si sono azzerati per gli effetti della riduzione dell'attività aeroportuale dovuta al perdurare della situazione pandemica in Italia e Europa. Per il 2023 e gli anni successivi la stima risulta ad oggi non possibile. Una valutazione attendibile sarà possibile solo in occasione dell'aggiornamento del Bilancio Preventivo del 2023.

A fronte delle entrate previste, al fine di assicurare il massimo supporto all'economia del territorio, è necessario stimare con attenzione gli oneri di struttura dell'Ente, in particolare riferiti alla spesa per il personale e alle spese di funzionamento, tenuto conto delle nuove limitazioni di spesa che sono state introdotte dalla Legge di Bilancio n. 160/2019, e mantenendo ferma la necessità di assicurare nel medio-lungo periodo una situazione di equilibrio economico e finanziario.

La **spesa per il personale** è prevista in aumento sia a seguito degli aumenti salariali stimati in relazione alla sottoscrizione del CCNL del comparto Autonomie locali per il periodo 2019-2021, prevista per fine anno corrente o inizio 2023, sia degli inserimenti di nuove risorse da stimarsi nei limiti previsti dal Piano occupazionale 2023.

Le **spese di funzionamento** sono previste in notevole aumento in particolare per i maggiori oneri per la fornitura di risorse energetiche (energia elettrica e gas naturale) e per gli effetti dell'inflazione che per il 2022 è stimata oltre l'8%. È necessario ricordare che tra le spese di funzionamento sono contabilizzati i versamenti al bilancio dello Stato per le misure "Taglia Spese" che per effetto della legge di Bilancio 2020 hanno superato dall'esercizio 2021 e per i successivi esercizi la soglia del milione di Euro. Ciò nonostante la **sentenza n.201/2022 della Corte Costituzionale** del 14 ottobre scorso che ha sancito l'incostituzionalità del versamento in parola a motivo "*...della assenza [per le Camere di commercio] di finanziamenti statali correnti e di interventi finalizzati a garantire il risanamento nei casi di deficit accumulati dalla gestione ordinaria.*" D'intesa con Unioncamere, che sta gestendo la necessaria

l'interlocuzione con MEF e MISE, è necessario e prudente continuare a stanziare la somma in attesa di una norma di raccordo che elimini la dazione.

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.

Per il 2023 l'Ente, in attesa dell'autorizzazione all'incremento del 20% del Diritto Annuale e dell'aggiornamento di bilancio che potrà accogliere le relative risorse da destinare alla realizzazione degli interventi finalizzati alla realizzazione dei progetti strategici dovrà verificare, al fine di garantire una situazione di equilibrio economico-finanziario, la piena realizzazione di tutte le proprie linee strategiche.

In attesa dell'aggiornamento del DPR n. 254/2005 che regola la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio, nel 2022 è stata assicurata la transizione digitale che sta coinvolgendo tutta la PA, garantendo la massima fruibilità dei servizi on line anche mediante continue integrazioni della piattaforma PAGOPA, unico ed esclusivo sistema di pagamento verso la Pubblica Amministrazione.

Per quanto riguarda la **gestione degli immobili**, 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, lo stato di emergenza che si è protratto per tutto il 2021 e la conseguente incertezza circa l'andamento della pandemia, ha reso prematura qualsiasi riflessione sulle modalità di valorizzazione degli spazi al piano terra del Palazzo Contratti. Nel 2022 si è prospettata la possibilità di rilanciare tali spazi al piano terra e interrato, prevalentemente *open-space* (circa 350 mq di superficie al piano terra e ammezzato e circa 400 mq di archivio al piano interrato), per promuovere mediante l'istituto della finanza di progetto, attività attinenti alle finalità istituzionali. L'auspicio è che nel 2023 ci siano le condizioni per attivare un partenariato pubblico privato ai sensi dell'art. 183 del codice dei contratti che consenta, tramite l'istituto della finanza di progetto a intervento privato, la riqualificazione dell'immobile o di parte di esso.

Con riferimento alla razionalizzazione del patrimonio immobiliare, da settembre 2022 si è concretizzata la messa a reddito della porzione di fabbricato di Brembate Sopra, per la parte relativa agli uffici e alle aule, mediante contratto di locazione temporanea fino al 31/8/2024 con la Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie della vita di Bergamo. Il contratto consentirà all'Ente di coprire le spese di gestione del complesso immobiliare.

In materia di sicurezza e salute, in particolare per gli aspetti legati alla situazione sanitaria e al rischio di contagio da Covid-19, nel 2023 l'Ente continuerà comunque a garantire il rispetto delle normative vigenti, con il primario obiettivo di tutelare nella misura massima possibile sia i lavoratori sia i fruitori delle strutture.

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 quindi assicurato un plafond di risorse anche per la progettazione e esecuzione di lavori finalizzati alla sicurezza degli immobili e alla sostituzione di impianti vetusti che consentiranno un risparmio energetico oltre che in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro e per fronteggiare eventuali esigenze impreviste.

La gestione del portafoglio delle **partecipazioni societarie detenute dall'Ente** si svolgerà avendo riguardo alla valorizzazione degli asset patrimoniali, all'efficienza della gestione, alla tutela e promozione della concorrenza e del mercato e alla razionalizzazione della spesa, nel quadro degli indirizzi strategici degli Organi. Il monitoraggio e l'analisi delle prospettive delle partecipate più rilevanti saranno costanti per contribuire a individuare, ove necessario, soluzioni coerenti ed efficaci per garantire la sostenibilità nel medio lungo periodo degli equilibri economico-finanziario e patrimoniale. Le indicazioni operative riguardo la gestione delle partecipate verranno definite dalla Giunta nella Revisione ordinaria che sarà approvata entro fine anno.

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