



RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2021

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

Indice

1. CONTESTO	3
2. SCENARIO ECONOMICO	7
3. MAPPA STRATEGICA	19
4. OBIETTIVI STRATEGICI	23



1. CONTESTO

Il 2021 rappresenta il primo anno di piena operatività del nuovo mandato 2020-2025. Esso ha visto il proprio insediamento in una fase di grave emergenza economico-sociale, determinata dalla diffusione del nuovo coronavirus da Covid-19 che - nel quadro di una vera e propria pandemia - ha investito con estrema severità la provincia di Bergamo e il territorio regionale lombardo, con un coinvolgimento generalizzato del Paese.

Le conseguenze economiche della crisi sanitaria, l'impatto sull'economia reale, i risvolti sulla produzione, sui fatturati, sull'export e sull'occupazione sono tangibili già ben oltre gli effetti immediati del *lockdown* che ha coinvolto molte attività economiche nei mesi di esordio della virulenza.

Pertanto il 2021 si profila contraddistinto da forte incertezza, anche a livello globale, e da difficoltà che saranno affrontate dal nostro sistema economico in ragione di una serie di fattori, che si affiancano alla temuta recrudescenza del virus e alla disponibilità di un vaccino certificato ed efficace; tra questi, si citino il settore di appartenenza, la struttura e la solidità patrimoniale, la presenza sui mercati esteri, la dotazione di competenze adeguate, il grado di digitalizzazione raggiunto, la diversificazione di processo e di prodotto.

Nel contesto delle politiche e degli interventi che il sistema camerale nazionale è chiamato a sviluppare anche a seguito della Riforma che lo sta vedendo tuttora impegnato, è quindi più che mai necessario che la Camera di Commercio di Bergamo indirizzi le proprie attenzioni alle esigenze di questa 'nuova contemporaneità' tanto delicata quanto critica ed incerta e, al contempo, non perda di vista, nell'esercizio della sua missione, iniziative e azioni di medio-lungo periodo in una visione ampia di sviluppo dell'intero ecosistema.

Come noto dimensione economica e dimensione sociale sono legate a doppio filo da fattori e dinamiche che dimostrano la loro intrinseca connessione. La lunga crisi economico-finanziaria del decennio scorso - dalla quale il nostro sistema-paese non era ancora del tutto scevro all'insorgere della crisi sanitaria - così come l'accelerazione delle trasformazioni tecnologiche, le tensioni demografiche e migratorie, oltre all'incertezza degli equilibri della *governance* internazionale rappresentano elementi che impattano fortemente sulla qualità della vita e sulla sostenibilità delle dimensioni locali.

Bergamo e il suo territorio sono noti per la loro forte vocazione alla coesione sociale e alla solidarietà, valori che si fondano su una radicata cultura del lavoro e sulla spinta all'imprenditorialità. Oltre a questi elementi, la forte vocazione all'internazionalizzazione, la capacità di attrarre



investimenti e la presenza del terzo aeroporto nazionale hanno fatto e fanno di questo territorio uno dei più solidi riferimenti del Paese.

Ma oggi la sfida di un sistema coeso è resa più difficile, in quanto il rischio di veder crescere la distanza tra le imprese che corrono e quelle che faticano a stare al passo è più tangibile. Nella logica dell'integrazione e complementarietà delle filiere, la Camera di Commercio di Bergamo porrà pertanto al centro del suo impegno priorità e interventi che agevolino la ripresa economica e occupazionale attraverso i seguenti *driver*: la **valorizzazione dell'asset manifatturiero** nel suo ruolo di traino nel facilitare una crescita equilibrata e sostenibile, la **promozione di infrastrutture** materiali e immateriali, la **valorizzazione di tutte le filiere**, la diffusione dell'**economia della conoscenza**, lo sviluppo delle **competenze necessarie**.

Tali *driver* si collocano pienamente nel quadro degli obiettivi strategici pluriennali che il nuovo Mandato ha individuato come imprescindibili:

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

Proseguirà in tale quadro l'impegno sulle tre iniziative strategiche nazionali che vedono la Camera fortemente attiva nelle sfide legate ai progetti Punto Impresa Digitale, Turismo, Formazione Lavoro.

Nella direzione delle richiamate politiche strategiche *core* della Camera, proseguirà anche l'implementazione del 'Patto per lo Sviluppo e la competitività della provincia di Bergamo' che ha realizzato un intenso lavoro di programmazione strategica per una *governance* territoriale, all'interno del quale la Camera di commercio di Bergamo intende svolgere



un ruolo proattivo teso a individuare nuove regole di ingaggio tra i partner per la concretizzazione delle azioni. Verrà favorita quindi la sempre maggiore qualificazione delle alleanze istituzionali con gli enti locali, l'Università, le associazioni imprenditoriali, del lavoro, dei consumatori e delle professioni, il sistema del credito, oltre che con Regione Lombardia.

I progetti di *governance* individuati nell'ambito del Patto per lo Sviluppo e di seguito richiamati costituiscono una cornice strategica per tutti i suoi attori e facilitano lo sviluppo di azioni coese: il ruolo dell'impresa e della formazione delle competenze necessarie, lo sviluppo di una PA moderna e digitale, l'attivazione di cluster produttivi e dell'innovazione, lo sviluppo sostenibile di infrastrutture, la connessione tra aree montane e di pianura ed il ruolo attrattore di Bergamo come città metropolitana e internazionale. Essi trovano evidente piena coerenza nella *mission* che la Camera si è data.

La Camera di Commercio di Bergamo intende pertanto esercitare pienamente il proprio ruolo di istituzione ove la **sintesi degli interessi** fa prevalere l'interesse generale del sistema economico locale, che è per definizione interesse pubblico, intermediando le istanze della comunità economica, che rappresenta il 'mercato', nei confronti della dimensione 'statuale'.

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

Connettere sistemi e costruire alleanze: questo il compito della Camera di oggi per affrontare le tante sfide che attendono i prossimi anni. Politiche ampie e condivise necessitano dell'esercizio della funzione per eccellenza propria dell'istituzione camerale, ovvero quella di **'integratore di sistemi'**.

Nel 2021, a partire dal lavoro svolto con tutti i partner del Patto e da quello da svolgere, la Camera eserciterà la funzione che le è propria di facilitatore del governo dei processi economici imprenditoriali e di crescita del territorio. Il suo ruolo proattivo nella Cabina di regia sarà teso a individuare nuove modalità di impegno tra i partner che permettano di contare sulle reciproche responsabilità e sulla massima ricaduta a terra dei progetti prioritari condivisi; oltre a ciò la Camera sarà impegnata nella sintesi di una visione collettiva e condivisa delle forze economiche e sociali del territorio.

In particolare i mesi in corso e la prima parte del 2021 vedranno i partner del Patto per lo sviluppo impegnati nella predisposizione del **'Piano per Bergamo'** la cui esigenza nasce per favorire la **ripartenza** a seguito della crisi economica causata dall'emergenza sanitaria, ma che non perderà lo sguardo ampio di uno sviluppo territoriale di medio-lungo periodo. Tale



impegno camerale di cura delle alleanze, di presidio e di capacità di connessione è importante anche in considerazione del mutevole scenario istituzionale dei soggetti territoriali, oltre che in relazione alle aggregazioni nel mondo del credito che caratterizzano ciclicamente i contesti locali.

Oltre al dossier relativo alla predisposizione del 'Piano per Bergamo', il 2021 vedrà altri importanti *dossier* aperti di particolare importanza. A sostegno dell'economia provinciale e dello sviluppo del territorio, la Camera agisce anche attraverso la partecipazione in società.

Il prossimo anno vedrà il maturarsi delle necessarie riflessioni tra i soci in merito a un possibile nuovo assetto del **sistema fieristico territoriale**, che è stato coinvolto nel 2020 dall'impossibilità di operare per le note ragioni sanitarie e che è ancora al centro, nel periodo autunnale, di una delicata fase di ripristino e riconsegna delle strutture dopo il loro utilizzo ai fini sanitari come ospedale da campo.

Un altro fronte di continuo miglioramento sarà inoltre richiesto in merito al rafforzamento del dialogo delle realtà **operative nel sostegno all'innovazione** e digitalizzazione attive sul territorio al fine di una *governance* più strutturata. In questi primi anni di realizzazione del cd. Piano Calenda hanno dimostrato di saper lavorare insieme anche con l'ausilio del Punto Impresa Digitale gestito per la Camera da Bergamo Sviluppo.

Restano prioritari infine i *dossier* aperti sullo sviluppo dell'aeroporto e su importanti infrastrutture di collegamento e di servizio fondamentali per il sostegno dell'economia locale, sulle quali la Camera non farà mancare attenzione in ragione dell'estrema importanza che esse rivestono per la comunità economica locale e per la piena operatività delle imprese.

In questo contesto resta 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 ha portato ingenti risorse e capacità di generare valore aggiunto in tutti gli ambiti di sviluppo economico, soprattutto attraverso l'Accordo per la competitività del sistema lombardo operativo dal 2006.

Altrettanto dicasi per il 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

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

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

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

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

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

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



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

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

Il quadro economico nazionale

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

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

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

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

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

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

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

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

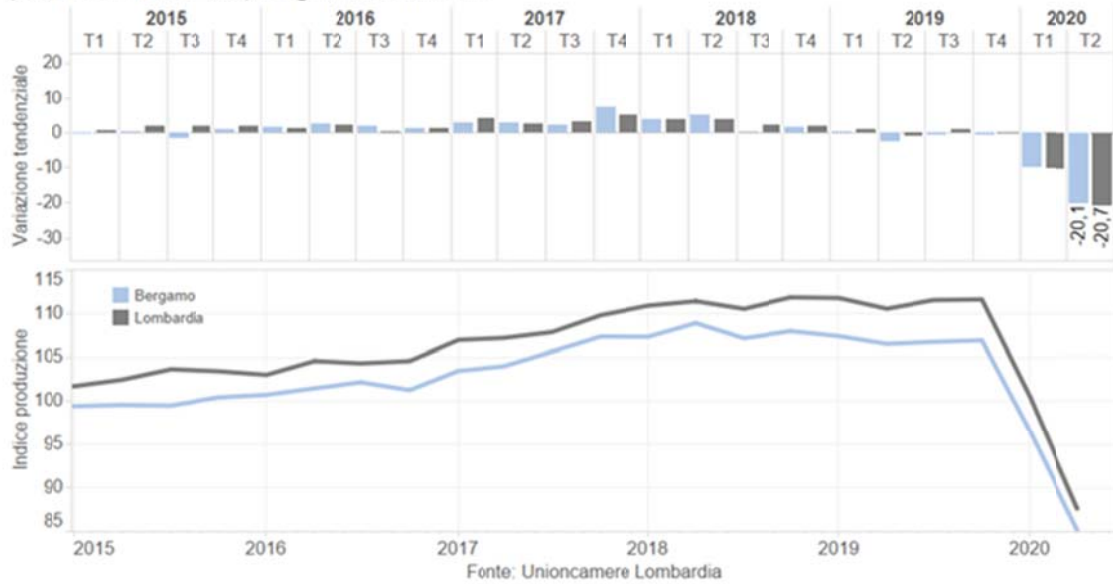
Il rallentamento della dinamica dei prezzi al consumo dei primi mesi del 2020 si è trasformato dalla fine della primavera in una fase deflativa, determinata principalmente dalla marcata riduzione dei beni energetici, cui si è aggiunto il ribasso di taluni servizi di trasporto. I rincari nei beni alimentari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

Il quadro economico provinciale

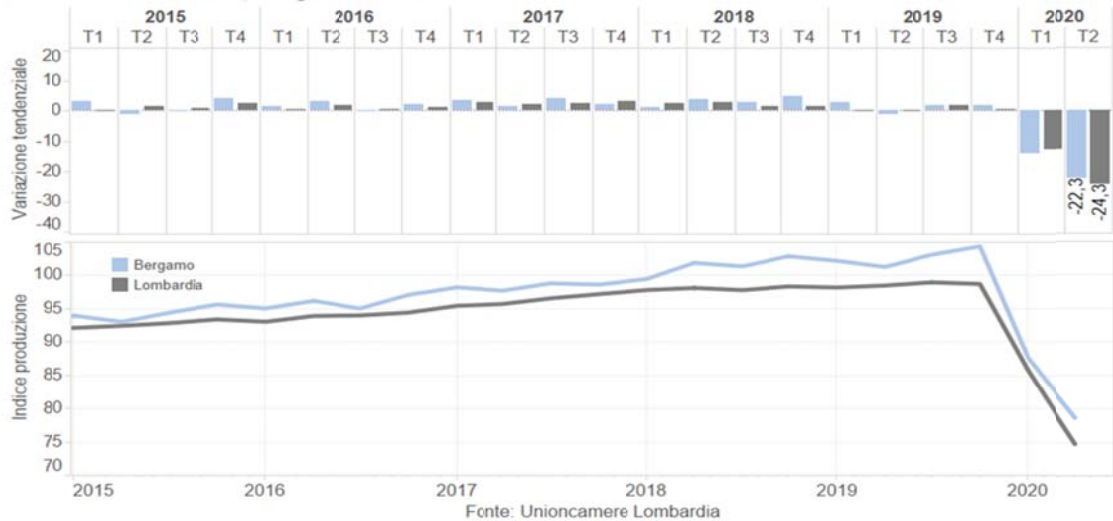
Per quanto riguarda la provincia di Bergamo, è proseguita nel secondo trimestre dell'anno la caduta della produzione manifatturiera, riflettendo gli effetti della pandemia e delle misure di contenimento. Secondo le ultime rilevazioni congiunturali disponibili il divario rispetto ai livelli produttivi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

sono risalite le aspettative degli imprenditori con un miglioramento del clima di fiducia rispetto al primo trimestre, anche se resta negativo il saldo tra previsioni di crescita e di diminuzione, ben lontano dai livelli dell'anno scorso.

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

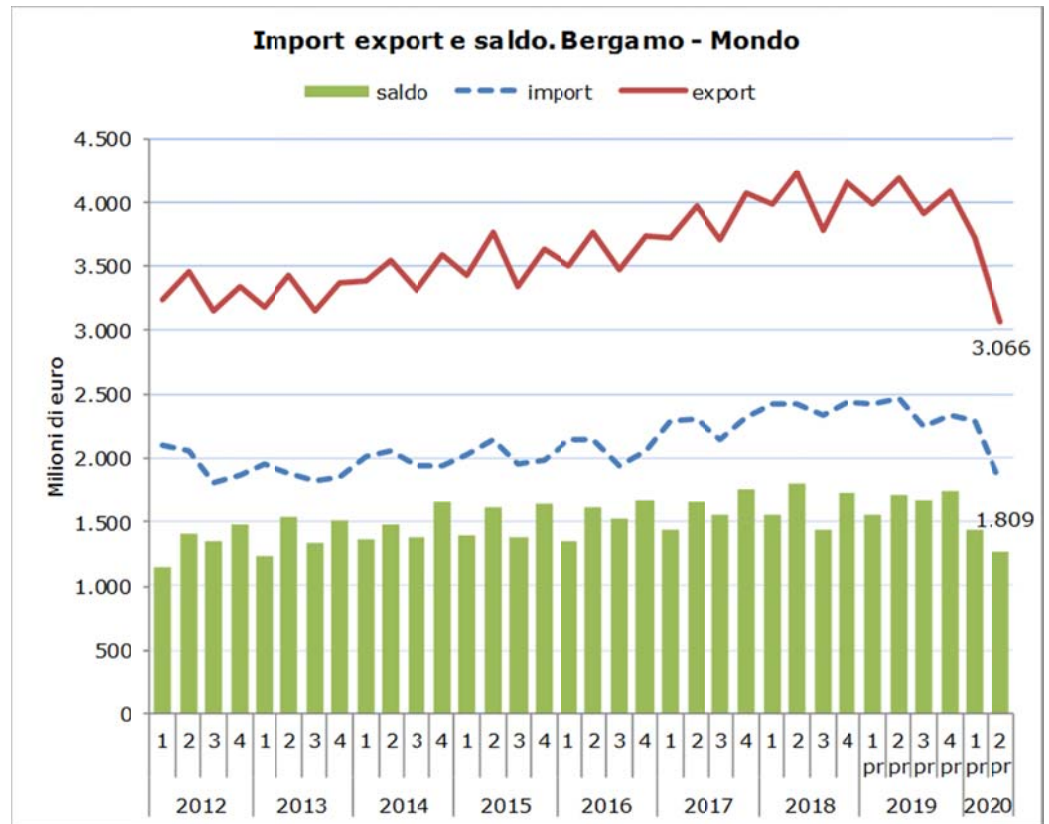


Produzione ARTIGIANATO - Variazioni tendenziali e numero indice
(base media 2010=100) Bergamo e Lombardia



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

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



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

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



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

Bergamo, totale imprese 2° trimestre 2020

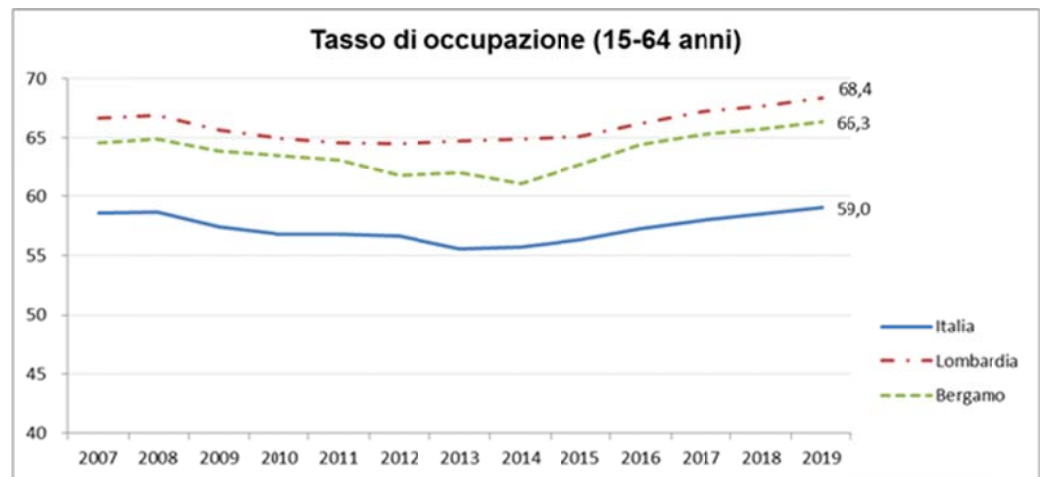
Sezioni Ateco	Registrate	Attive	Iscritte	Cessate	Var annua impr. attive	
					v.a.	%
A Agricoltura, silvicoltura pesca	4.889	4.838	39	35	-55	-1,1
B Estrazione di minerali da cave e miniere	59	47	0	0	0	0,0
C Attività manifatturiere	11.507	10.493	35	79	-272	-2,5
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore..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

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

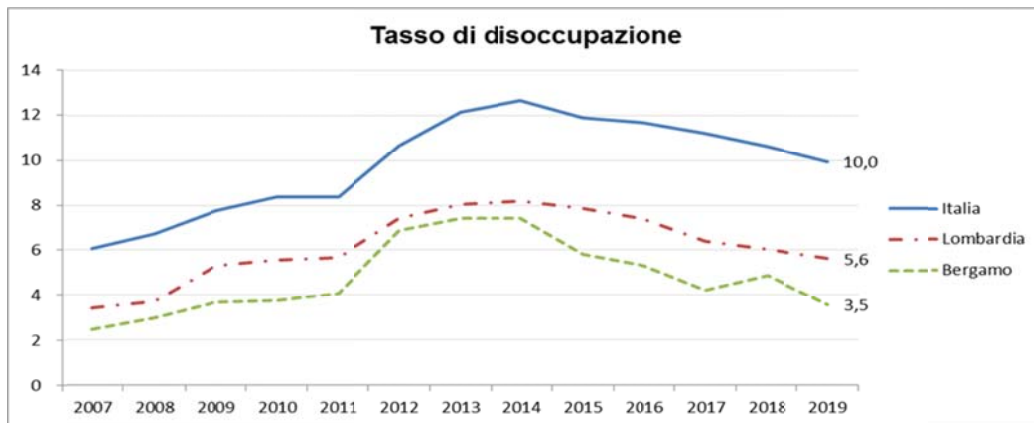
Variazione % sul 2° trimestre 2019	Registrate	Attive	Iscritte	Cessate
SOCIETA' DI CAPITALE	0,2	0,5	-45,9	-6,0
SOCIETA' DI PERSONA	-2,8	-3,1	-75,5	-35,1
IMPRESE INDIVIDUALI	-1,1	-1,1	-51,0	-34,3
ALTRE FORME GIURIDICHE	-1,8	-2,4	-65,4	-16,7
TOTALE	-1,0	-1,0	-51,6	-28,6

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

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



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



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

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

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

Prospettive e previsioni

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

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

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

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

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

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

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

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

L'economia della provincia di Bergamo nei prossimi anni

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

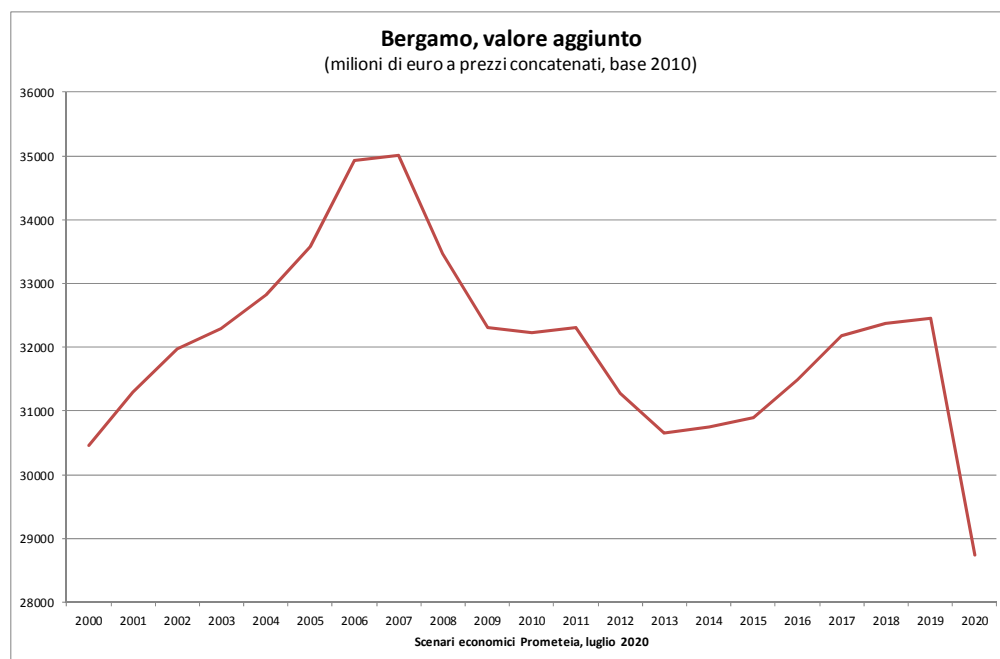
Bergamo, valore aggiunto per macrosettori e pro capite

(Milioni di euro a prezzi concatenati in base 2010)

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

Fonte: scenari economici Prometeia, luglio 2020

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



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

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

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

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



Scenari al 2023

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

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

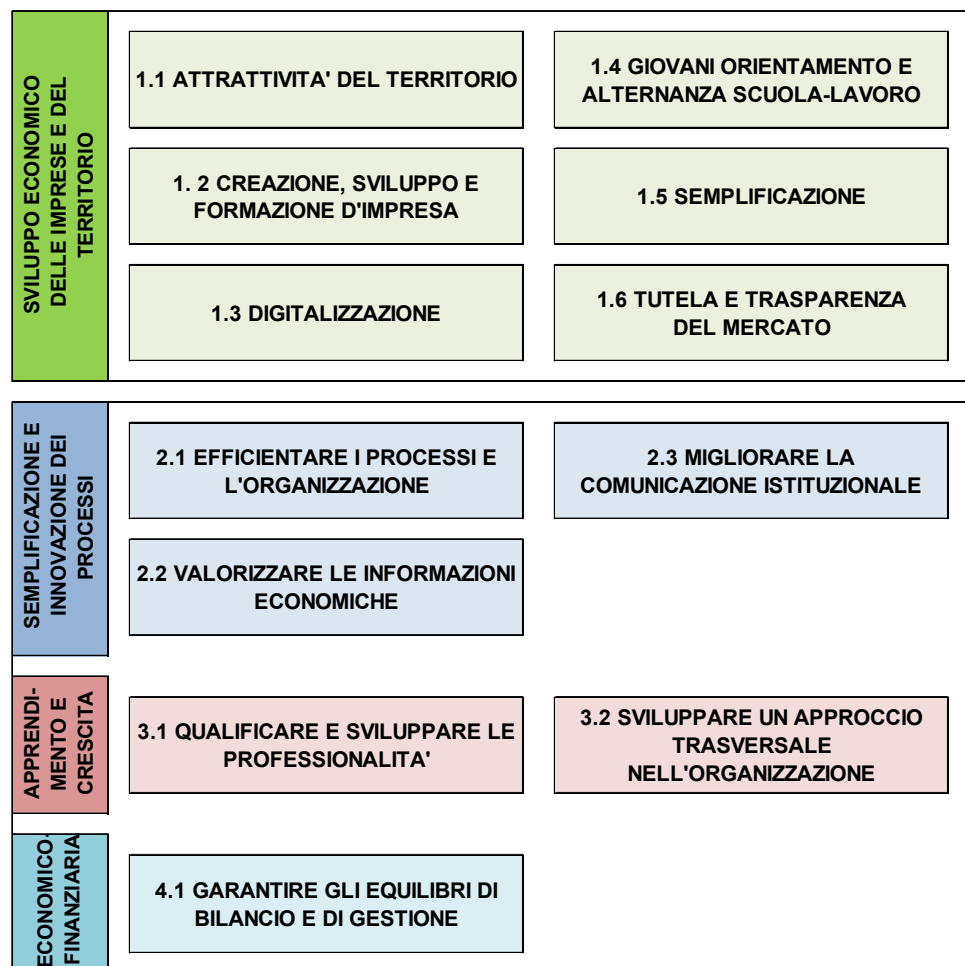
Fonte: Scenari economici Prometeia, luglio 2020

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

3. MAPPA STRATEGICA

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

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





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

Nelle immagini che seguono sono rappresentati, rispettivamente, le priorità di *governance* adottate dal Tavolo per lo sviluppo e la competitività di Bergamo e, a seguire, gli obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite. Nel corso dell'illustrazione degli obiettivi strategici della Camera di commercio di Bergamo per il 2021 ricorreranno le diverse icone di collegamento tematico con le due tavole menzionate.

In particolare gli obiettivi strategici camerali legati alla prima prospettiva 'Sviluppo economico delle imprese e del territorio' trovano piena coerenza con i progetti di *governance*:

NUOVA MOBILITA' NELL'EPOCA DIGITALE (B)

ATTIVARE I CLUSTER PRODUTTIVI (C)

ORGANIZZARE LE AREE VASTE (D)

VALORE DELLE RISORSE AMBIENTALI (E)

CATENA DEL VALORE D'IMPRESA (F)

RINNOVARE LA FORMAZIONE (G).

**SOSTENERE LA PROATTIVITA' DELLA PUBBLICA
AMMINISTRAZIONE (H).**

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

C ATTIVARE I CLUSTER PRODUTTIVI

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

D ORGANIZZARE LE AREE VASTE

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

E IL VALORE DELLE RISORSE AMBIENTALI

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

F L'EVOLUZIONE DELLA CATENA DEL VALORE D'IMPRESA

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

B LA NUOVA MOBILITÀ NELL'EPOCA DIGITALE

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

G RINNOVARE LA FORMAZIONE

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

A PROMUOVERE LA QUALITÀ METROPOLITANA DI BERGAMO

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

H SOSTENERE LA PROATTIVITÀ DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- 7.C FASCIO, INFORM. D'IMPRESA E PORTALE 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



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

4. OBIETTIVI STRATEGICI

1.1 ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO

L'incremento della competitività e il miglioramento del posizionamento strategico del territorio rappresentano uno degli obiettivi prioritari anche per il 2021, attuabile tramite interventi, da un lato di **rafforzamento della rete infrastrutturale strategica** del territorio, dall'altro di **valorizzazione turistica del patrimonio culturale, artistico, enogastronomico**, nonché da iniziative volte **all'attrazione di investimenti**.

Centrale nell'agenda camerale è la progettualità sullo **sviluppo dell'aeroporto**, asset tra i più performanti dell'ultimo decennio nella provincia di Bergamo. Se nel 2019 i viaggiatori sono stati oltre 13 milioni, con un incremento del 6,5% rispetto all'anno precedente, il 2020 sta registrando gravi conseguenze destinate ad avere pesanti effetti diretti e indiretti. La gestione della partecipazione in Sacbo unitamente al ruolo nell'ambito del Patto di Sindacato dei soci bergamaschi permetterà alla Camera di presidiare questo particolare momento oltre alle scelte strategiche che dovranno tendere a consolidare il ruolo dell'aeroporto a vantaggio del sistema economico locale. La presenza di questa infrastruttura strategica e il **miglioramento della rete della mobilità dell'intera provincia** rappresentano i necessari fattori abilitanti per sviluppare con maggior forza la dimensione attrattiva e internazionale di Bergamo e della sua provincia.

Nonostante il 2020 abbia comportato conseguenze severe sulle molteplici dimensioni della gestione dell'aeroporto i cui effetti sono destinati ad incidere non solo nel breve periodo, Orio al Serio resta 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 è dunque 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 inserite e condivise anche in sede di Patto per lo Sviluppo sono presenti inoltre i progetti della cd. nuova stazione ferroviaria europea di Bergamo, il dimezzamento dei tempi di percorrenza ferroviaria Bergamo-Milano, la realizzazione del nuovo scalo merci e il nuovo asse di collegamento viabilistico tra Bergamo e Treviglio e la Pianura, tutti temi centrali per lo sviluppo del territorio e per la sua apertura verso l'esterno.





Nel 2021 la Camera sarà impegnata nell'accompagnare questi progetti nel suo ruolo di facilitatore e di presidio della sintesi degli interessi.

La dotazione infrastrutturale è anche elemento determinante per la **valorizzazione turistica del territorio**. Le competenze delle Camere di commercio in materia di turismo, cultura e attrattività sono state ribadite e rafforzate dalla recente riforma dell'ordinamento camerale. Le politiche turistiche, oltre a valorizzare l'intera filiera dell'accoglienza, fungono da volano per tutta l'economia locale quale *driver* di sviluppo economico.

Nel 2021 anche in sinergia con il sistema camerale regionale proseguiranno gli sforzi tesi a **migliorare il posizionamento turistico** nel contesto della regione Lombardia e dei suoi luoghi di attrazione come destinazione turistica.

Saranno messi in campo interventi di sviluppo della competitività delle imprese turistiche attraverso l'attuazione di strategie promozionali articolate in molteplici strumenti, che interessano tanto il lato dell'offerta, quanto quello della domanda. Sarà incoraggiata un'**organizzazione territoriale sempre più collaborativa tra tutti i soggetti a vario titolo coinvolti** quali associazioni di categoria del settore e consorzi di promozione locale. Le ricadute economiche della pandemia sul comparto turistico rendono poi indispensabile la prosecuzione delle azioni di affiancamento della filiera di settore nello speciale sforzo di rigenerazione, stimolando e sostenendo quella capacità di adattamento che consenta, in un ritrovato contesto di sicurezza sanitaria, una rinnovata stabilità e una nuova capacità competitiva, all'insegna della digitalizzazione, di nuove competenze e servizi specialistici e di strategie di marketing mirato. Particolare attenzione sarà dedicata alla realizzazione di attività **B2B di incoming, anche virtuale, di buyer e influencer dei settori turistici e culturali**, anche ai fini dell'indispensabile recupero dell'immagine. Particolare attenzione a fianco dei partner locali sarà dedicata nel 2021 alle attività di impostazione inerenti il riconoscimento di '**Bergamo e Brescia a Capitali italiane della Cultura**' per il 2023 oltre a quelle da realizzare in vista delle '**Olimpiadi di Milano Cortina 2026**'. L'organizzazione relativa a 'Bergamo Brescia Capitali della cultura', oltre a una sinergia tra le due Camere di commercio, dovrà vedere in sede di progettazione anche la messa a fuoco dei molteplici aspetti che afferiscono alla dimensione culturale quali la cultura del lavoro, la valorizzazione delle tradizioni intellettuali del territorio e del patrimonio storico-culturale delle imprese bergamasche.



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

Per il 2021 l'azione dell'Ente si svilupperà attraverso la promozione dell'offerta legata alle **eccellenze del territorio**, il coinvolgimento in fase progettuale e il supporto **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. Specifiche attività saranno realizzate anche nell'ambito del progetto di sistema del 'Fondo di perequazione turismo e cultura'.

Importante la sinergia avviata con l'Associazione **Strada del Vino Valcalepio e dei Sapori della Bergamasca** che la Camera ha supportato e che presenta potenzialità di sviluppo e di crescita per agire al meglio come ulteriore agente di valorizzazione territoriale e imprenditoriale dei settori agroalimentare, viticolo e dell'accoglienza. L'animazione del sistema agroalimentare si realizzerà attraverso attività di marketing con i diversi *player* istituzionali e commerciali del territorio: azioni di comunicazione, presentazioni e degustazioni di prodotti in eventi promozionali, partecipazione a manifestazioni fieristiche virtuali o tradizionali. Particolare attenzione sarà dedicata alla **valorizzazione degli ambiti agricoli in un'ottica di presidio ambientale**, di integrazione sociale e di sviluppo locale, alla diffusione di innovazioni tecnologiche capaci di incrementare la competitività ambientale, accrescere la cultura alimentare ambientale a partire dalla produzione del cibo sino all'approvvigionamento alimentare in un'ottica di sostenibilità.

Il prossimo anno vedrà la Camera e i soci impegnati nelle valutazioni relative al futuro del **sistema fieristico territoriale** che è stato tra i più penalizzati nel 2020 per le note ragioni, al fine di individuare il più opportuno modello di *governance*. La riflessione verterà anche sulla consapevolezza della necessità di un polo fieristico all'altezza delle sfide internazionali anche in termini dimensionali e di spazi da offrire alle imprese interessate. Continuerà il sostegno camerale a **manifestazioni, mostre-mercati ed eventi** di sempre maggiore qualità e nelle modalità rese possibili dalla situazione sanitaria, quale strumento di animazione e promozione capace di generare ricadute positive per gli operatori economici. Appare inoltre indispensabile considerare i cambiamenti nelle



catene del valore globale e i conseguenti possibili scenari di ri-orientamento delle strategie commerciali, oltre all'irreversibile processo di digitalizzazione che pongono nuove sfide al sistema fieristico stesso.

Proseguirà altresì 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 anche per rispondere alle forti penalizzazioni causate dalla pandemia che ha visto le istituzioni locali rafforzare le loro collaborazioni mettendo a disposizione del sistema imprenditoriale le risorse necessarie per la ripresa economica. Proseguirà, inoltre, con l'ausilio di Turismo Bergamo l'attuazione di ulteriori fasi del **progetto ERG- European Region of Gastronomy** con l'obiettivo di generare spunti di attrattività basata sull'integrazione delle risorse turistiche, ricettive, commerciali e della filiera del *food* e della ristorazione appartenenti ai quattro territori. Il progetto, che coinvolge le quattro Camere di commercio e i quattro Comuni capoluogo di Bergamo, Brescia, Cremona e Mantova potrà vedere l'estensione e il coinvolgimento di ulteriori territori montani.

Proseguirà l'azione dell'Ente nella diffusione e valorizzazione dei **marchi camerale di qualità agroalimentari e lapidei** 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. L'attenzione si rivolgerà anche a sbocchi commerciali anche internazionali, sfruttando le tecnologie per il contatto a distanza, che possono rivelarsi strumento estremamente efficace anche per le imprese meno strutturate. Non va dimenticato, inoltre, il ruolo di attrattore esercitato dagli imprenditori dei due marchi, nell'ambito del segmento dell'enogastronomia e del turismo lento, nonché il valore della componente culturale - architettura e *design* - e ambientale.

Nel quadro della valorizzazione internazionale del territorio e inserita anche tra le azioni prioritarie del Patto per lo sviluppo, verrà data attenzione all'attrazione di nuovi investimenti produttivi sul territorio anche attraverso **Invest in Lombardy**, il progetto di rete del sistema camerale lombardo, cofinanziato dalla Regione, nato per favorire l'attrazione degli investimenti diretti esteri in Lombardia attraverso l'offerta di servizi di assistenza mirata. Andrà attentamente monitorata e accompagnata con azioni di sistema la dinamica degli investimenti privati, spesso orientati al comparto della logistica, registrabile in particolare nella parte sud del territorio provinciale, anche al fine di evitare svantaggi competitivi a carico di aree più marginali e di tenere integrate le diverse funzioni produttive e territoriali. In questo



ambito la **rigenerazione urbana** e il **riuso dei siti dismessi** a sostegno della filiera dell'edilizia rappresentano, anche grazie ai bonus fiscali edilizi introdotti dal Decreto Rilancio, un importante volano per la ripartenza, parte integrante del 'Piano per Bergamo' in elaborazione. In particolare con il coinvolgimento dei soggetti professionali, associativi e istituzionali sarà approfondita la modalità di offrire alle imprese del settore dell'edilizia, anche sotto l'egida del marchio Mastri, la possibilità di un percorso di valorizzazione in grado di promuoverle, mettendo in relazione soprattutto le imprese più aperte all'innovazione tecnologica e dei processi.

1.2 CREAZIONE SVILUPPO E FORMAZIONE D'IMPRESA

Sostenere la creazione, lo sviluppo e la formazione d'impresa è compito precipuo della Camera di commercio che opera con il supporto di Bergamo Sviluppo. Il sostegno alla nascita d'impresa attraverso iniziative rivolte a tutti i settori economici sarà realizzato anche nel 2021 attraverso una serie di progetti e interventi che assumono ancor più valore a fronte di un contesto in sofferenza a seguito degli effetti economici della crisi sanitaria.

In tema di nuova imprenditorialità, sarà pertanto dato 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. Nel 2021 lo sportello proseguirà la collaborazione con il Registro Imprese per il servizio **AQI-Assistenza Qualificata Imprese**, nato per snellire le procedure burocratiche e velocizzare i tempi di avvio delle startup innovative. A partire dalla positiva esperienza indotta dall'emergenza sanitaria che ha visto nel 2020 innovare le modalità di erogazione del servizio fino ad allora svoltosi solo in presenza con l'obbligo di partecipazione di tutti i soci, anche nel 2021 e negli anni a venire la costituzione di start up innovative on line diverrà permanente e si affiancherà alla tradizionale modalità in presenza. Nel 2021 inoltre l'ufficio AQI vedrà la nascita della start up numero 100. Il raggiungimento di questo importante traguardo sarà l'occasione per riunire presso il POINT di Dalmine tutte le imprese costituite, dove molte sono state o sono ancora incubate, per tracciare un bilancio di questi tre anni di attività e pianificare gli obiettivi futuri per migliorare sempre il servizio offerto alle imprese.

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





Day”, nonché con vari percorsi formativi di durata e livelli di approfondimento diversi, aventi l’obiettivo di sviluppare le competenze degli aspiranti imprenditori (corso di Alta Formazione per lo sviluppo di autoimprenditorialità “**Start me up**” e altri corsi di livello base o tematico);

- al progetto “**Incubatore d’Impresa**” presso il POINT di Dalmine, che negli ultimi anni si è sempre più caratterizzato come incubatore manifatturiero di stampo 4.0, in cui i processi produttivi risultano integrati dai nuovi sistemi tecnologici. Per supportare lo startup d’impresa, nel 2021 saranno ampliati i servizi a favore dei partecipanti al progetto favorendo, ad esempio, la partecipazione a nuove fiere o manifestazioni di settore (in presenza o online) e organizzando percorsi formativi per la crescita delle competenze imprenditoriali dei partecipanti e momenti di incontro che permettano alle startup di entrare in contatto con eventuali potenziali investitori.

Se agevolare la nuova imprenditorialità risulta fondamentale per la crescita del territorio, sostenere lo **sviluppo delle imprese già attive** diventa altrettanto importante in ottica prospettica, soprattutto dopo l’emergenza vissuta che rischia di mettere in seria difficoltà la sopravvivenza di molte realtà: il nostro tessuto imprenditoriale deve infatti tornare ad essere forte per generare effetti moltiplicatori positivi per l’intero ecosistema. Per rafforzare le competenze di chi lavora nelle imprese locali si proseguirà pertanto a proporre **interventi seminariali, percorsi di formazione continua e abilitante, o interventi consulenziali** che permettano di far fronte ai continui cambiamenti oggi in atto, siano essi dovuti a novità normative, crisi economiche globali come quella in corso, all’attenzione ai cambiamenti climatici e all’economia circolare, crisi settoriali, instabilità politica, rapidi mutamenti sociali, continue accelerazioni nelle innovazioni tecnologiche e operative. Gli interventi formativi e seminariali saranno realizzati da Bergamo Sviluppo nell’ambito di alcuni progetti a cui verrà data continuità anche nel 2021, 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**’ e i progetti dedicati all’internazionalizzazione. In particolare, per sostenere la competitività internazionale delle imprese locali in un’ottica di tutela, valorizzazione e sostegno del ‘made in Italy’, si riproporranno nel 2021 i ‘**Corsi di Alta Formazione Go. In**’, i **seminari tematici di approfondimento, i focus Paese e i percorsi executive**, coinvolgendo nella realizzazione, per i primi l’Università degli Studi di Bergamo e per i secondi NIBI – Istituto di formazione per l’internazionalizzazione di Promos Italia.

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



sistema associativo locale, con lo strumento dei **bandi**. Si tratterà di interventi mirati che, anche nel 2021, metteranno a disposizione delle imprese locali risorse per realizzare interventi formativi e interventi consulenziali per l'internazionalizzazione e lo sviluppo d'impresa. I contributi saranno finalizzati ad aumentare le competenze imprenditoriali e manageriali di imprenditori ed occupati, a favorire flessibilità e innovazione, nonché ad aumentare la competitività delle imprese richiedenti. Sarà anche posta attenzione ai temi dell'**educazione finanziaria** delle imprese, soprattutto quelle meno strutturate, per fornire loro gli strumenti necessari per affrontare con le dovute competenze la programmazione delle risorse finanziarie.

Si continueranno ad organizzare iniziative volte a favorire la conoscenza e l'approccio consapevole e strutturato ai mercati internazionali, dedicando le azioni in particolare alle micro, medie e piccole imprese, utilizzando i canali virtuali, webinar tematici, o strumenti seminari consolidati quali le Giornate Paese abbinate a momenti di consulenza 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.

Verranno realizzate azioni di sostegno all'*export check up* aziendali, per capire le potenzialità delle aziende che non esportano, ma ne hanno le capacità, o di aziende che esportano occasionalmente, e proposte iniziative di *scouting* territoriale e *pre-assessment* delle aziende *target*, incontri formativi ed eventi sul territorio, di orientamento e assistenza nell'utilizzo di servizi finalizzati ad avviare o rafforzare la presenza all'estero.

Proseguirà l'ormai consolidata esperienza dello **Sportello LombardiaPoint**: i tradizionali servizi di informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle imprese, con particolare riguardo a quelle di minori dimensioni, alle start up ed alle imprese organizzate in filiere o reti tra imprese, assumono una particolare rilevanza alla luce delle specifiche previsioni in tal senso previste dalla riforma dell'ordinamento camerale.

Il nucleo dell'attività sarà rappresentato dai servizi di assistenza consulenziale, realizzati anche attraverso una vasta rete di professionisti accreditati nelle diverse aree tematiche. Nel contempo si intende favorire la diffusione a tutti i livelli della cultura dell'internazionalizzazione attraverso l'organizzazione di interventi formativi realizzati sia attraverso strumenti tradizionali (pubblicazioni, corsi, convegni, seminari tecnici), sia per mezzo dell'utilizzo delle nuove tecnologie (webinar, video corsi, ecc).



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

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

Nel 2020 l'azione camerale sarà inoltre diretta a sostenere la competitività e lo sviluppo delle imprese attraverso **bandi di contributo**, anche nel quadro dell'Accordo per la competitività del sistema lombardo, che costituisce un'importante e consolidata esperienza di *governance* territoriale e di collaborazione istituzionale tra la Regione Lombardia e il sistema camerale lombardo, al fine di dare attuazione a interventi in grado di rispondere efficacemente ai bisogni del sistema imprenditoriale. Sempre nell'ambito dell'Accordo con Regione Lombardia, proseguirà il sostegno alla partecipazione di operatori orobici ai primari eventi fieristici nazionali di settore, sia virtuali che tradizionali.

Sarà, infine, dedicata attenzione alla diffusione delle buone prassi di **responsabilità sociale** delle imprese attraverso specifiche iniziative. Inoltre, nel quadro più ampio della **dimensione sociale dell'impresa**, la riforma del terzo settore ha aperto nuovi spazi normativi che hanno determinato una spinta verso dimensioni sempre più "sociali" del fare impresa per rispondere a nuove necessità, talvolta trascurate dall'impresa tradizionale. La Camera sarà anche impegnata nell'approfondimento del registro unico degli Enti del terzo settore di recente istituzione, in particolare nell'implementazione delle modalità di comunicazione con il Registro Imprese. In linea con il ruolo riconosciuto al sistema cooperativo sul territorio, anche nel 2021 la Camera porrà attenzione alla promozione e diffusione di un utilizzo consapevole della forma imprenditoriale cooperativa, in continuità con le attività promozionali e di sostegno alla cooperazione.

1.3 DIGITALIZZAZIONE

I temi dell'innovazione e trasformazione digitale sono da tempo all'attenzione del sistema camerale nazionale, impegnato a sostenere ed incentivare le imprese, in particolare le micro, piccole e medie, a intraprendere processi di cambiamento e di rinnovamento del proprio modello di business in vista di una 'digitalizzazione necessaria', come indicato anche dal 'Quadro degli impegni' definito nell'ambito del Patto per lo sviluppo e la competitività di Bergamo. Peraltro che la digitalizzazione sia divenuta sempre più urgente e necessaria per il sistema economico nel suo insieme è cosa di massima evidenza: infatti chi ha saputo abbracciare con anticipo il cambiamento digitale attraverso investimenti e scelte lungimiranti è riuscito, come messo in evidenza in recenti ricerche condotte sugli effetti del lockdown, è concretamente riuscito a resistere meglio alla straordinaria ondata di crisi dovuta agli effetti della pandemia.



Pertanto, in linea con le numerose iniziative portate avanti in questi anni in particolare da Bergamo Sviluppo, a cui è stato affidato il compito di gestire progetti connessi all'innovazione, sarà data continuità nel 2021 ai progetti dedicati a diffondere la conoscenza dei materiali innovativi con il **“MaTech Point”**, a introdurre nuove opportunità tecnologiche e modelli di business attraverso le attività formative e consulenziali del progetto **“Bergamo Tecnologica: opportunità e nuovi modelli di business”**, e a sensibilizzare le imprese sui temi della tutela e valorizzazione della Proprietà Industriale con le attività formative, seminari e consulenziali del progetto **“Tutela e valorizzazione della Proprietà Industriale a supporto dell'innovazione e della competitività delle MPMI bergamasche”**, integrate con l'attività istituzionale dell'**Ufficio Marchi e Brevetti**.

In continuità poi con l'attività di informazione e sensibilizzazione in tema di digitalizzazione svolta nelle ultime annualità, si proseguirà nel 2021 - anche grazie alle risorse derivanti dall'incremento del diritto annuale che darà continuità al progetto nazionale - a realizzare attività formative, seminari e di *assessment* per diffondere, a livello trasversale e tra imprese e professionisti dei diversi settori economici, informazioni per aumentare la consapevolezza sulle soluzioni e i benefici offerti dal digitale, nonché sui rischi connessi alla mancata adozione di queste nuove applicazioni nel quadro del progetto **‘PID-Punto Impresa Digitale’**.

Il Piano Nazionale Impresa 4.0 - Investimenti, produttività e innovazione - ha attribuito alle Camere di commercio il ruolo di favorire l'innovazione e la

digitalizzazione delle imprese e del sistema economico italiano, ruolo che le Camere di commercio hanno fatto proprio dando vita, dal 2017, al network di punti informativi PID - Punti Impresa Digitale. I PID, oggi 88 a livello nazionale, sono nati per essere il primo punto di riferimento, per le imprese, sui processi dell'innovazione digitale. Il Decreto 7 marzo 2019 del Ministero dello Sviluppo Economico ha specificato la funzione di gestione dei PID declinandola in servizi e attività. In linea pertanto con quanto definito dal Decreto, e in continuità con quanto svolto nel 2020, proseguiranno nel 2021 le iniziative del progetto PID, con l'obiettivo di diffondere le conoscenze digitali e le innovazioni 4.0 nel tessuto imprenditoriale locale. Le azioni saranno volte a:

- **diffondere le conoscenze di base sulle tecnologie Impresa 4.0, attraverso eventi, seminari informativi e formativi anche di tipo tematico, servizi di informazione di desk** sui temi dell'innovazione digitale, sulle applicazioni pratiche delle diverse soluzioni esistenti e sul quadro normativo di riferimento;
- **valutare la maturità digitale delle imprese** mediante due **attività di assessment**: autonoma (self assessment online SELF4.0) e guidata (incontri individuali ZOOM4.0), da realizzare su appuntamento in presenza nelle sedi dell'Azienda Speciale a Bergamo e al POINT di Dalmine o in modalità online;
- **presentare** l'applicazione pratica di metodologie, strumenti e modelli organizzativi derivanti dalla *digital transformation* **attraverso i laboratori dimostrativi presenti nella sede di Bergamo Sviluppo al POINT di Dalmine presso l'Experience Center**, dove sono state riprodotte due imprese, una *labour intensive* e l'altra *service intensive*. L'organizzazione di incontri formativi esperienziali, rivolti a imprese e a professionisti, permetterà 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;
- **presentare e gestire** 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.

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

Nell'ambito di un processo di integrazione tra finanza e mondo digitale, anche nella logica di presentare modelli di finanziamento alternativo al credito bancario, nel 2021 si prevede di dare continuità al progetto "**Fintech**", per la diffusione della conoscenza delle opportunità legate al settore della finanza complementare, che vedrà il proseguo della collaborazione con Innexa-Consorzio Camerale per il Credito e la Finanza, in un'azione sinergica con il PID.

Nel 2021 proseguirà l'attività di **animazione del POINT di Dalmine** che, grazie all'impegno messo in campo in questi anni è diventato un vero e proprio Parco Scientifico e Tecnologico all'interno del quale trovano sede più di 40 imprese innovative, oltre all'Incubatore manifatturiero e dei servizi di Bergamo Sviluppo e a una serie di sportelli ad alto valore aggiunto, alcuni dei quali già citati in questa relazione, a disposizione delle imprese del territorio (Sportello nuovi materiali e soluzioni tecnologiche, Sportello *assessment*, Sportello Valorizzazione della Proprietà Industriale). Favorire l'insediamento sia di nuove imprese nell'Incubatore sia di imprese innovative nel POINT continuerà ad essere una priorità anche nel 2021, mentre a livello gestionale si punterà ad implementare maggiormente il rapporto collaborativo con altri parchi scientifici e tecnologici territoriali e regionali, per permettere alle imprese locali di avvicinarsi ad esempi concreti e a *best-practice* per stimolare l'adozione di innovazioni. La crescita economica e della competitività sono strettamente legati alla capacità di un territorio di effettuare una transizione verso attività a maggior valore aggiunto e a maggior contenuto tecnologico. Nel 2021 occorrerà pertanto individuare azioni volte a favorire l'accessibilità alla conoscenza, alla ricerca e alla progettualità, in un percorso che si rivelerà efficace solo se inserito nell'ottica sistemica di un **network territoriale integrato**, con il coordinamento strutturato di tutte le strutture di innovazione operanti sul territorio.

La Camera di commercio continuerà inoltre ad attuare, in linea con il Decreto del Ministero dello sviluppo economico, azioni integrate rivolte alle imprese per il **sostegno ai processi di innovazione e brevettazione**.

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



1.4 GIOVANI ORIENTAMENTO E ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO

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



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

I prossimi anni vedranno quindi l'impegno della Camera dedicato a supportare, con azioni sia di sostegno che di riqualificazione, il **capitale umano delle imprese**; le conseguenze economiche della crisi sanitaria sono destinate a lasciare sul mercato del lavoro un segno negativo in termini di disoccupazione soprattutto di alcune categorie come le **donne** e i **giovani**, nonché in termini di discontinuità delle qualifiche, se si pensa alla spinta verso le competenze digitali necessarie.

In particolare sul tema dell'**orientamento**, la Camera di commercio, tramite Bergamo Sviluppo, è da tempo impegnata a effettuare interventi mirati nelle scuole, nonché a partecipare attivamente al Tavolo di Coordinamento provinciale che vede coinvolti l'Ufficio Scolastico Provinciale, l'Università, la Provincia, 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 2021



proporrà una serie di interventi 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, ma non si esclude l'estensione a scuole secondarie di primo grado e studenti ITS, in considerazione delle nuove linee di indirizzo del sistema camerale e delle indicazioni emergenti al Tavolo di Lavoro Territoriale dedicato ai temi dell'orientamento e dei PCTO (percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento).

Nell'anno scolastico 2020-2021 saranno 13 le tipologie di interventi proposti agli istituti superiori. Gli studenti partecipanti avranno l'opportunità di avvicinarsi ai temi dell'autoimprenditorialità, di sviluppare attitudini creative, di conoscere meglio la Camera di commercio e i servizi realizzati per sostenere lo sviluppo del sistema economico locale, l'economia e le eccellenze del territorio a livello imprenditoriale e di innovazione. Verrà inoltre data continuità ad una serie di interventi già proposti negli anni tra cui la lezione Olivettiana, il percorso di educazione all'imprenditorialità, gli incontri con i partecipanti del progetto Incubatore d'Impresa, con le imprese del POINT, i seminari per promuovere la conoscenza della Costituzione Italiana e delle istituzioni italiane ed europee, gli incontri informativi sull'impresa 4.0 e quelli per comprendere le dinamiche e le metodologie alla base del processo di internazionalizzazione delle PMI. Saranno 3 le novità da proporre alle scuole nel 2021: gli incontri sulle forme contrattuali per l'inserimento lavorativo dei giovani, gli incontri sui servizi digitali per le imprese, e gli incontri dedicati alla responsabilità penale legata ad un utilizzo improprio dei social network.

Per garantire un raccordo puntuale tra mondo del lavoro e mondo scolastico, grazie al progetto nazionale **“Excelsior”**, anche nel corso del 2021 si proseguirà a diffondere i dati relativi al monitoraggio delle prospettive occupazionali previste nel contesto socio-economico territoriale e la richiesta di profili professionali da parte delle imprese. Proprio basandosi sui dati raccolti attraverso l'indagine Excelsior, che ha visto impegnata Bergamo Sviluppo nella raccolta dei dati provenienti dal campione di imprese identificato a livello provinciale, nel 2020 è stata prodotta la **guida “#Failasceltagiusta 2020: 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 dei lavori maggiormente richiesti dalle imprese provinciali e dei trend occupazionali futuri. Per diffondere i contenuti della guida, costituita da una sezione introduttiva sul mercato del lavoro bergamasco e da schede sui settori economici della provincia e sui principali indirizzi di studio disponibili,



nel 2021 saranno realizzate iniziative di presentazione sotto forma di incontri seminariali o focus.

Sul tema **alternanza scuola-lavoro**, che ha cambiato denominazione con la **Legge di Bilancio 2019 in percorsi per lo sviluppo delle competenze trasversali e per l'orientamento**, le Camere di commercio hanno acquisito un ruolo più strategico. Il **Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola-Lavoro**, la cui gestione e promozione è attribuita dal 2016 alle Camere, è diventato sempre più un luogo d'incontro virtuale tra studenti e tutti quei soggetti, dalle imprese ai professionisti, dagli enti pubblici a quelli privati, disponibili a offrire ai ragazzi un periodo di apprendimento da svolgere direttamente "sul campo". L'Azienda Speciale, grazie al servizio informativo svolto dallo "**Sportello Scuola-Lavoro**", nel 2021 continuerà a proporre alle imprese e/o agli istituti scolastici, in continuità con quanto fatto nel 2020 nell'ambito del progetto 'Formazione Lavoro', finanziato con quota parte dell'aumento del 20% del diritto annuale, una serie di attività volte a:

- fornire assistenza per **semplificare i processi di iscrizione** al Registro Nazionale per l'Alternanza Scuola-Lavoro e per un suo più efficace utilizzo
- diffondere la conoscenza degli **incentivi messi a disposizione dai bandi camerale** destinati a imprese per l'inserimento in azienda di figure professionali a seguito della sottoscrizione di contratti di tirocinio extracurricolare, assunzione a tempo determinato, apprendistato, assunzione a tempo indeterminato e trasformazione da tempo determinato a tempo indeterminato
- organizzare attività formative previste dai bandi a sostegno dell'occupazione, volte alla trasmissione di conoscenze per la gestione dei lavoratori e dei progetti in modalità smart working e dedicati alla comunicazione e la gestione dello stress a seguito dei processi di cambiamento post emergenza
- realizzare iniziative di comunicazione mirata ed eventi di presentazione di strumenti per l'orientamento realizzati dal sistema camerale
- realizzare attività di formazione per docenti e attività laboratoriali per docenti e studenti.

Sempre in tema di Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento (PTCO, quale nuova denominazione per alternanza scuola-lavoro) grazie alle collaborazioni avviate nel 2019 con



Assocamerestero, Junior Achievement e Ministero dello Sviluppo Economico con **Unioncamere**, nei confronti delle scuole secondarie di secondo grado, l'Azienda Speciale nel 2021 promuoverà tre iniziative finalizzate a:

- facilitare la mobilità internazionale attraverso un supporto istituzionale rivolto alle scuole interessate a ricercare aziende estere in grado di ospitare studenti italiani, tutor esterno e servizi logistici necessari alla realizzazione del percorso
- incoraggiare l'educazione imprenditoriale nella scuola superiore proponendo esperienze di simulazione d'impresa, attraverso un Innovation e creativity camp e i programmi "Idee in Azione" e "Imprese in Azione" di Junior Achievement
- sviluppare conoscenze finanziarie tra i giovani studenti che frequentano i tre anni conclusivi degli istituti superiori (progetto **"#lopensopositivo 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).

1.5 SEMPLIFICAZIONE

Il sistema camerale è da sempre impegnato, quale PA al servizio della comunità economica locale, a **facilitare l'interazione tra le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e digitalizzazione**. La Camera di commercio di Bergamo è da tempo all'avanguardia nella digitalizzazione dei processi: il Registro delle Imprese, svolgendo un'attività già completamente digitalizzata con obbligo della telematica introdotto dal 2013 e con buona parte dei processi interni *paper free*, ha potuto mantenere i propri standard anche nel periodo della pandemia. L'introduzione dello *smart working* emergenziale ha rappresentato l'occasione per completare ulteriormente la digitalizzazione interna, risultato raggiunto in poche settimane e perfezionato nei successivi mesi con lo sviluppo di nuovi sistemi di collaborazione a distanza e condivisione delle procedure.



Il 2021 vedrà la Camera particolarmente impegnata nel **progetto "RI20"**. Si tratta di un progetto scaturito a livello nazionale che prevede una completa sostituzione degli applicativi utilizzati dagli utenti nella compilazione delle pratiche e, a seguire, degli applicativi interni utilizzati dagli uffici per l'evasione delle stesse. La conseguenza attesa, proprio nella logica della semplificazione amministrativa a vantaggio delle imprese, è quella della diminuzione degli errori commessi dagli utenti nelle pratiche trasmesse al Registro delle Imprese. Il nuovo applicativo che sarà messo a disposizione degli utenti è il **"DIRE - Depositi e Istanze Registro Imprese"** i cui primi rilasci sono avvenuti nel 2020 e che nel 2021 andrà a sostituire l'attuale applicativo ComUnica-Starweb. Il DIRE permetterà all'utente di scegliere tra due modalità di compilazione: una per adempimento, molto guidata e specifica, ed una per modelli, molto più flessibile e meno guidata.

Oltre alla formazione interna, sarà necessaria una fase di **formazione degli utenti, tra professionisti, associazioni di categoria e agenzie di disbrigo pratiche**: l'utilizzo dei webinar, della formazione a distanza e di tutorial sarà indispensabile per raggiungere l'obiettivo.

Il 2021 vedrà anche l'adeguamento delle istruzioni realizzate negli scorsi anni e confluite nel progetto **SARI, Supporto Avanzato Registro Imprese** attraverso i più funzionali aggiornamenti di rimando e collegamento agli altri applicativi utilizzati dagli utenti nella fase di invio della pratica. Nel corso del 2020 era stata completata la redazione delle schede di supporto per imprese e intermediari alla compilazione e avviato il percorso di



cambiamento della modalità di relazione con gli utenti abbandonando il contatto telefonico a favore della fruizione in autonomia delle informazioni. La fase di *lockdown* ha favorito questa dinamica fornendo agli utenti un utile strumento di supporto nei mesi in cui era impossibile spostarsi e comunque difficoltoso raggiungere telefonicamente gli uffici.

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

Tra le attività a supporto di imprese e professionisti nel 2021 proseguirà l'impegno sul **servizio di assistenza per pratiche sospese da lungo tempo**, di norma oltre i 30 giorni, per affiancare imprese e intermediari in situazioni complesse in termini di integrazione della documentazione e sul **servizio di assistenza alla compilazione delle pratiche telematiche**. Questo servizio, ancora poco utilizzato dagli utenti, ha l'obiettivo di prevenire l'errore aiutando l'utente nella compilazione delle pratiche. Il territorio di Bergamo fatica a superare l'impostazione classica di separazione tra ruolo della Pubblica Amministrazione e ruolo dell'intermediario e a consentire che sia la componente pubblica a farsi carico dei bisogni del privato, e lo supporti nell'interesse dell'impresa, per completare l'iter amministrativo.

Nel segno della crescita dei servizi offerti alle imprese è anche il **raddoppio degli sportelli SUAP gestiti direttamente dalla Camera** di Commercio: ad Albano Sant'Alessandro, attivato lo scorso anno, si è aggiunto Calcio. A seguito di un'iniziativa di Regione Lombardia, che ha finanziato la costituzione di SUAP sovracomunali a cui hanno aderito 14 Comuni della provincia, il Comune di Calcio ha chiesto di poter affidare alla nostra Camera i compiti dello Sportello Unico delle Attività produttive. A partire dal 1 gennaio 2021 con due Comuni gestiti, si avvierà un percorso di condivisione e standardizzazione delle procedure, a beneficio di intermediari ed imprese.

La collaborazione tra sistema Camerale e Regione ha dato vita ad una **nuova normativa di semplificazione** che, sfruttando le sinergie tra Registro Imprese e SUAP, si pone l'obiettivo di ridurre gli adempimenti a carico delle imprese ed eliminare i doppi adempimenti. Nel corso del 2021 dovranno essere messe a punto le modifiche regolamentari e aggiornate le modulistiche e gli applicativi per realizzare le semplificazioni individuate dalla normativa, valutando anche la possibilità di un'analogia azione presso



gli Sportelli Unici per l'Edilizia per una completa digitalizzazione e semplificazione. Tale azione potrà partire dal territorio ma dovrà trovare in Regione Lombardia il partner strategico necessario al fine di fornire indirizzi uniformi tesi alla digitalizzazione stessa.

Un cenno alle recenti novità normative introdotte dagli artt. 37 e 40 della Legge 120/2020 che richiedono ai Conservatori dei Registri delle imprese di farsi carico, in autonomia, di tre attività che comporteranno un totale ripensamento delle attività dei prossimi anni. Si tratta della:

- messa in scioglimento, e l'eventuale cancellazione, delle società di capitali che rispondono ai requisiti fissati dall'articolo 40 della Legge 120/2020;
- cancellazione delle imprese individuali e delle società di persone previste dal DPR 247/2004 e la cancellazione delle società di capitali in liquidazione prevista dall'articolo 2490 Cod.Civ.;
- attribuzione del domicilio digitale a tutte le imprese che risultano prive di PEC o con Posta elettronica Certificata scaduta o non funzionante.

La prima attribuzione rappresenta una novità assoluta nel piano normativo e attribuisce al Conservatore il compito di valutare l'effettiva "esistenza in vita" delle società di capitali che non depositano i bilanci di esercizio da almeno 5 anni. A seguito di una complessa procedura il Conservatore potrà, con proprio provvedimento, porre in scioglimento la società che potrà essere cancellata dal Registro Imprese, sempre con provvedimento del Conservatore, qualora risulti non necessaria una fase di liquidazione.

Per quanto riguarda il secondo adempimento, si tratta l'attribuzione al Conservatore del potere di cancellare, con proprio provvedimento, dal Registro delle imprese le ditte individuali, le società di persone e le società di capitali in liquidazione. Si tratta di qualche centinaia di casi all'anno. Fino ad oggi l'ufficio del Registro delle Imprese doveva trasmettere la proposta di cancellazione al giudice del Registro presso il Tribunale e attendere il decreto per effettuare la cancellazione: adesso sarà il Conservatore a disporla con proprio provvedimento.

Per quanto riguarda l'attività riferita all'attribuzione del domicilio digitale ad ogni impresa assegnata al Registro delle Imprese a partire dal 2021, va detto che l'obbligo di dotarsi di una PEC non è una novità ma, la mancanza di sanzioni in caso di inadempimento, ha comportato una scarsa attenzione da parte delle imprese: ogni anno il Registro delle imprese cancellava più di 1.500 PEC inattive o scadute. La nuova normativa, oltre ad introdurre delle sanzioni per le imprese inadempienti, attribuisce al Conservatore il potere



di sostituire alla PEC, non comunicata, scaduta o inattiva, il riferimento del “Cassetto digitale dell'imprenditore” che fungerà da domicilio digitale utilizzabile da tutti per la notifica di atti a valore legale.

In tema di domicilio digitale, sarà avviato un progetto ad hoc sul Ruolo dei Periti e degli esperti; ad oggi infatti è ammesso il deposito delle domande per via telematica ma non tutti gli iscritti, specie le posizioni più vecchie, hanno comunicato un domicilio digitale. Analogamente avverrà per gli iscritti nell'apposita sezione del Repertorio economico e amministrativo (REA): si tratta di un “elenco” transitorio in cui sono collocati soggetti che, possedendo un requisito per lo svolgimento di specifiche attività ma non esercitandola, non vogliono correre il rischio di perderlo.

Il 2021 sarà un anno molto intenso per i **servizi digitali offerti dalla Camera**: a febbraio scatta l'obbligo per i pagamenti digitali PagoP@ e quello di accedere con SPID, CIE (Carta d'identità Elettronica) o CNS (Carta Nazionale dei Servizi) ai servizi della PA. E' prevedibile pertanto una crescita esponenziale delle richieste di rilascio delle CNS e di SPID sia da parte degli imprenditori che per le figure ausiliarie che all'interno delle aziende avranno necessità di questi strumenti per dialogare con le Pubbliche Amministrazioni.

Nella logica del facilitare l'interazione con le imprese, come per gli altri servizi di sportello anche per il rilascio di CNS, SPID e Carte Tachigrafiche è stato implementato un sistema di appuntamenti e sviluppato il canale telematico. L'utente può anticipare tutta la documentazione necessaria via mail/PEC e l'ufficio lavora in anticipo la sua richiesta: al momento dell'appuntamento si procede alla verifica della corrispondenza tra la documentazione virtuale anticipata e quella fisica consegnata e si identifica l'interessato.

Per chi avesse adeguate competenze informatiche e strumentazioni (webcam e smartphone) sarà possibile anche procedere al riconoscimento da remoto mediante il servizio “easy firma” : anche il riconoscimento avverrebbe da remoto senza necessità di recarsi in Camera di Commercio e la CNS sarà poi consegnata utilizzando un corriere.

L'obbligo per tutte le imprese di dotarsi di un domicilio digitale, che corrisponderà al Cassetto digitale dell'imprenditore nel caso non sia comunicata al Registro delle Imprese una PEC valida e funzionante, costituirà un ulteriore motivo di crescita delle richieste di SPID e CNS, indispensabili per accedere al Cassetto. Gli uffici unitamente al servizio di Contact Center dovranno anche affiancare l'imprenditore nell'accesso e utilizzo del Cassetto oltre che nella soluzione di eventuali problemi relativi al suo contenuto.



Il Cassetto fungerà anche da via di accesso per tutte le altre Pubbliche Amministrazioni (Comuni, Province, ARPA, ATS ecc) che non avendo un proprio fascicolo digitale dovranno indicare agli utenti un accesso telematico alle pratiche e ai documenti in loro possesso: la Camera sarà quindi chiamata anche a **fornire supporto e formare le altre Amministrazioni** sulle modalità di accesso, il contenuto e le funzioni.

1.6 TUTELA E TRASPARENZA DEL MERCATO

Il 2021 si presenta ricco di incognite per le attività di vigilanza della trasparenza del mercato per i cambiamenti che la pandemia ha prodotto nel 2020 e che ancora non hanno esaurito i propri effetti, e i per le rilevanti incertezze normative che stanno accompagnando la fase successiva al *lockdown*.

A seguito dell'istituzione dell'obbligo di indossare mascherine protettive, per prevenire e limitare la diffusione del virus, sono state moltissime le azioni di controllo e sequestro da parte degli organi di controllo (Guardia di Finanza, Carabinieri ecc).

Se questo ha richiesto un immediato lavoro di affiancamento alle autorità impegnate sul territorio, nel 2021 si dovranno gestire gli aspetti amministrativi di questo importante lavoro.

Saranno emesse le ordinanze con le sanzioni amministrative e dovranno essere gestite le memorie e i ricorsi presentati dai sanzionati: a questa attività potrà seguire, o affiancarsi, quella contenziosa presso i Tribunali nel caso le imprese raggiunte dalle sanzioni decidano di avviare un contenzioso.

Le nuove normative³ che prevedono l'introduzione del Cassetto digitale dell'imprenditore come alternativa alla storica Posta Elettronica Certificata (PEC) comporteranno per le imprese che non adempiranno nel comunicare il domicilio digitale nei termini previsti, l'emissione di un verbale di accertamento; i numeri attesi sono di diverse centinaia di interessati.

Proseguirà l'attività di sollecito sul mancato deposito dei bilanci societari. A ciò si aggiungerà l'attività di cancellazione dal Registro delle Imprese delle società che per oltre cinque anni non hanno depositato bilanci. Anche in questo caso, tutto origina da una novità normativa di fine 2020 - riguardo la messa in scioglimento e l'eventuale cancellazione delle società di capitali che rispondono ai requisiti fissati dall'articolo 40 della Legge 120/2020- che impegnerà, come per il domicilio digitale, anche il Registro Imprese.

Non sono previste invece novità sugli obblighi ambientali e dello sviluppo sostenibile. I programmi di formazione relativi all'economia circolare riprenderanno in forma digitale per garantire un supporto alle imprese nel cammino di conversione delle proprie produzioni.

³ Legge 11 settembre 2020, n. 120 'Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76, recante misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale'.



Nell'ambito dei compiti di metrologia legale si è assistito in questi anni ad un progressivo affidamento ai privati, che hanno conseguito l'accreditamento del Ministero dello sviluppo Economico, dei compiti in precedenza svolti dalle Camere di Commercio, sia con riferimento alle verifiche prime che a quelle periodiche.

Gli uffici hanno quindi concentrato la propria attività sul controllo a campione delle verifiche effettuate dai laboratori accreditati. L'obiettivo sarà quello di svolgere il controllo su tutte le nuove utenze metrologiche attivate e, almeno in parte, sulle periodiche rinnovate.

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

Il Servizio di Regolazione del mercato gestisce anche l'attività di accertamento delle violazioni amministrative collegate al Registro delle Imprese e l'emissione delle ordinanze, incluse quelle relative agli accertamenti condotti da altri organi accertatori esterni (Guardia di Finanza, Polizia Locale, Polizia stradale ecc).

Nel periodo Covid l'ufficio ha predisposto i verbali di accertamento ma non ha potuto notificarli in quanto, con il DL 18/2020, erano stati sospesi tutti i termini sanzionatori, per non gravare ulteriormente sulle imprese alle prese con la pandemia.

L'attività di notifica è ripresa a fine luglio 2020 ma questo ha comportato lo slittamento al 2021 di un numero potenzialmente elevato di ordinanze-ingiunzioni che potrebbero scaturire dai verbali di accertamento 2020 non pagati e di relative memorie difensive e contenziosi.

Nel 2021, a seguito di recenti interventi normativi, il servizio di regolazione del mercato sarà impegnato anche nella gestione di due rilevanti flussi di accertamenti:

- mancata iscrizione nel Registro delle Imprese della posta elettronica certificata (PEC)
- omesso scioglimento e cancellazione di società di capitali

Più estesamente in materia di **cultura della legalità**, la Camera per il 2021 intende ulteriormente sviluppare azioni utili a creare le precondizioni affinché le imprese siano stimolate ad avere comportamenti corretti nel mercato. In particolare, per quanto concerne gli organismi societari, al rispetto degli adempimenti nei confronti dei pubblici registri tenuti dalla Camera, per assicurare aggiornamenti costanti e un adeguato livello di



completezza delle informazioni detenute. Questo obiettivo potrà essere perseguito più proficuamente promuovendolo in coordinamento con altre istituzioni sia a livello regionale, Regione Lombardia e Unioncamere, sia a livello locale, Prefettura, Forze dell'ordine, Comuni, Ordini e collegi professionali, oltre che attraverso un coinvolgimento degli istituti scolastici.

Proseguirà anche la partecipazione al progetto di sistema camerale regionale denominato **Ri-Emergo**, che si prefigge di fornire **un'assistenza alle imprese per la prevenzione, il contrasto e il ripristino della legalità**, con particolare riferimento ai temi della contraffazione, usura e corruzione. Tale progetto è supportato anche dalla partecipazione della Camera di commercio di Bergamo all'Osservatorio per la legalità istituito dal Comune Bergamo, che coinvolge, oltre alla Camera di commercio, la Prefettura, gli enti territoriali, le associazioni di categoria, le associazioni dei consumatori, i professionisti, le organizzazioni sindacali, al fine di prevenire e vigilare i fenomeni della corruzione e della criminalità comune e mafiosa. La Camera ha altresì avviato le necessarie relazioni con le Istituzioni preposte - Prefettura, Ispettorato del lavoro, ATS, Inail - e naturalmente con le associazioni di categoria, in materia di **sicurezza sui luoghi di lavoro**, partecipando ai tavoli istituzionali convocati dalle amministrazioni competenti. Appare infatti sempre più strategico gestire gli strumenti che le norme mettono a disposizione con un approccio sinergico e moderno, capace di creare sistema tra attori, utile a far conoscere maggiormente le regole alle imprese e a creare le condizioni affinché la sicurezza possa essere maggiormente messa sotto controllo.

In tema poi di **valorizzazione della Proprietà Industriale**, essa fatica ancora a radicarsi nelle imprese del territorio: continua ad essere fondamentale quindi l'azione informativa e divulgativa svolta dall'Ufficio Marchi e Brevetti.

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

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



Per quanto riguarda poi la promozione degli strumenti di ADR - *Alternative Dispute Resolution* - nel 2021 la Camera di Bergamo intende proseguire con la promozione della **mediazione**, quale strumento di giustizia alternativa la cui competenza è stata confermata dalla recente Riforma.

La Camera sarà quindi impegnata in **azioni promozionali per ampliare il ricorso alla conciliazione** nelle materie facoltative e consolidare la mediazione obbligatoria, cercando di evitare il rischio che il tentativo di conciliazione sia visto solo come un adempimento formale. Inoltre, a partire dal 30 giugno 2020 è stata introdotta una nuova ipotesi di mediazione obbligatoria riferita alle controversie in materia di obbligazioni contrattuali derivanti dall'emergenza sanitaria da Covid-19 con l'obiettivo di favorire, per l'impresa o il consumatore, la soluzione della lite nel caso in cui l'inadempimento contrattuale sia riconducibile all'emergenza sanitaria. In ogni caso, al fine di evitare assembramenti, gli incontri di mediazione possono 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" dei futuri incontri di mediazione, pur consentendo gli incontri in presenza per le parti che non hanno prestato il consenso, rispettando le misure di sicurezza. Saranno quindi organizzati eventi e azioni per la promozione dello strumento anche in modalità telematica.

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

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. La Camera di Bergamo collaborerà altresì con l'Università di Bergamo per la presentazione agli studenti dello strumento della mediazione e dei relativi vantaggi.

Per quanto riguarda infine l'ambito della gestione della crisi d'impresa che vede le Camere coinvolte nella costituzione e gestione degli **Organismi di composizione della Crisi**, il Governo è recentemente intervenuto per posticipare a settembre 2021 talune parti del "Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza" tra cui l'istituzione degli OCRI. Ciò consentirà di approfondire tutti gli effetti che la pandemia ha provocato e provocherà sulle imprese per meglio calibrare gli interventi. Nella fase attuale è difficile ipotizzare quando cesseranno gli effetti della crisi innescata dal



Coronavirus: quello che è certo è che a fine 2021 tutti gli effetti economici del Covid saranno ancora molto evidenti nei conti delle imprese anche di quelle ben strutturate e che avranno la possibilità di superare la pandemia e ritornare ai risultati pre-2020.

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

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

Pertanto anche i compiti degli Organismi di Composizione della Crisi d'impresa dovranno essere ripensati: in primis dovranno essere affiancati tutti i professionisti coinvolti affinché in questi mesi sviluppino le proprie capacità maturando esperienza adeguata. Accanto al ruolo del Collegio degli Esperti, condizione necessaria per il funzionamento dell'OCRI è la collaborazione efficace e fattiva tra i diversi soggetti istituzionali. La Camera di Commercio di Bergamo continuerà pertanto a lavorare in sinergia con il Tribunale di Bergamo e la sezione specializzata per le imprese di Brescia per definire delle procedure efficaci sia nella fase di nomina degli esperti che nella gestione delle diverse fasi affidate all'OCRI. Ulteriore compito per l'OCRI nel 2021, probabilmente il primo in ordine temporale, sarà quello di informare gli imprenditori in merito al Codice della Crisi e soprattutto al ruolo dell'OCRI ed evitare che la sua funzione sia distorta e concepita come un'anticamera delle procedure concorsuali.

2.1 EFFICIENTARE I PROCESSI E L'ORGANIZZAZIONE

Tra le condizioni necessarie utili al fine del raggiungimento degli obiettivi strategici rivolti al sostegno del sistema delle imprese, riveste sempre particolare importanza l'**efficientamento dei processi nella logica dell'innovazione delle procedure e della qualità**.

Nell'anno che volge al termine, la limitazione agli spostamenti imposta per evitare la diffusione del virus ha richiesto un cambiamento nell'organizzazione interna degli uffici, ma ha anche consentito di conseguire un netto miglioramento nella gestione dei servizi al pubblico. Alcune resistenze, interne ed esterne, che negli anni passati avevano consentito solo parzialmente, ad esempio, l'attivazione degli sportelli su appuntamento sono venute meno, dovendo obbligatoriamente conservare il distanziamento sociale. Una situazione contingente e cogente ha quindi permesso di realizzare vantaggi su diversi fronti e per tutti gli interessati.

Il 2021 vedrà la Camera impegnata in una serie di efficientamenti.

In particolare il **Registro Imprese dovrà affrontare, un forte cambiamento interno** con l'abbandono del sistema di evasione della pratiche attraverso il sistema "Copernico" in uso fin dalla nascita del Registro nel 1996. Ciò comporterà un forte lavoro interno di formazione degli addetti al nuovo applicativo. Ulteriore cambiamento sul fronte Registro imprese, per efficientare i processi di istruttoria delle pratiche e rispondere al distanziamento tra gli addetti imposto dal COvid e richiesto dallo *smart working*, è rappresentato dal SARI Interno. In collaborazione con la Camera di Commercio di Milano ed Infocamere è stata progettata, nel corso del 2020, una componente aggiuntiva interna dell'applicativo utilizzato dagli utenti che conterrà tutte le informazioni, indicazioni e procedure necessarie agli addetti per l'istruttoria delle pratiche. In questo modo ogni addetto avrà disponibile in un unico punto tutte le informazioni necessarie, ovvero le istruzioni fornite all'utente nel SARI esterno e quelle interne per verificare la corretta compilazione della pratica e, eventualmente, anche come procedere alla richiesta di integrazione, in caso di errori. La struttura informatica è pronta ma deve essere alimentata: tutte le procedure interne, le istruzioni stratificatesi negli anni e le modalità di lavorazione delle pratiche, devono essere raccolte ed inserite, in modo ragionato, nelle schede SARI specifiche per ogni adempimento.

Per quanto attiene poi all'**organizzazione dell'accesso dell'utenza**, imprese e intermediari, la gestione su appuntamento ha azzerato i tempi di attesa e le code: tutti gli sportelli lavorano oggi con tempi di servizio pari o



inferiori a 10 minuti. Nel corso del 2020 non ci si è limitati a predisporre delle agende virtuali per prenotare gli appuntamenti agli sportelli ma si è iniziato a “digitalizzare” i procedimenti spostando alcune attività, in precedenza svolte allo sportello in presenza dell’utente, nella fase di richiesta dell’appuntamento.

Nel corso del 2021 la digitalizzazione dell’attività di sportello proseguirà quindi nella stessa logica, e ciò nel quadro della transizione digitale che coinvolge tutta la PA che - al fine di garantire la massima fruibilità dei servizi on line - vedrà l’introduzione dal 28 febbraio prossimo della piattaforma PagoP@, unico ed esclusivo sistema di pagamento verso la Pubblica Amministrazione.

Tutto ciò agevola l’organizzazione che continua a risentire degli effetti della Riforma del sistema camerale che ha comportato oltre al taglio delle entrate da diritto annuale, consistenti limitazioni del turn over con importanti vincoli nell’acquisizione di risorse umane.

Proseguirà quindi il continuo incremento dell’uso dei **Servizi On Line (SOL)** attraverso i quali gli utenti possono acquisire in autonomia, o richiedere all’ufficio, svariati output camerali: visure, elenchi, copie atti ecc. Con l’obbligo di pagamento attraverso PagoP@, l’auspicio è quello di digitalizzare anche servizi dall’importo unitario ridotto, come visure protesti, o documentazione soggetta ad imposta di bollo, quali certificati e copie conformi.

E’ quindi in progetto anche la completa **digitalizzazione degli appuntamenti per la vidimazione dei libri e registri**: questa attività, che rappresenta il maggior carico per gli sportelli sia di Bergamo che di Treviglio, porterà un’agevolazione anche per gli utenti che svolgeranno alcuni passaggi in via telematica.

L’obiettivo raggiunto dall’organizzazione che coniuga gli accessi su appuntamento con servizi digitalizzati è quindi quello di ottimizzare i tempi di servizio svolgendo attività di back office in modo programmato.

Il miglioramento di alcune procedure vedrà, tra gli altri: la stesura delle linee guida relative all’applicazione del Regolamento nazionale dei **periti e degli esperti**, che forniranno un chiaro riferimento operativo nella gestione delle domande e, per gli utenti, una guida; la riorganizzazione della procedura di verbalizzazione delle ispezioni delle **cooperative sociali**. L’albo è di competenza di Regione Lombardia che fino ad alcuni anni fa lo aveva lasciato in gestione alle Province che operavano però in modo analogico. Oggi attraverso l’infrastruttura del Registro imprese, ad eccezione dei verbali di ispezione, l’albo è stato telematizzato sia per la presentazioni delle domande che per la fruizione delle certificazioni. Ulteriore attività sarà



la revisione dinamica dell'albo degli **agenti di affari in mediazione** che era già stata programmata per il 2020 ma che è stata rinviata a causa del Covid. Gli anni da revisionare sono stati aumentati includendo anche il 2020.

Sul fronte dell'ottimizzazione dei processi interni proseguirà nel 2021 l'attività dei **controlli a campione di tutte le pratiche telematiche dell'area anagrafica**. L'attività, iniziata nel 2020 con lo scopo di uniformare i controlli e ottimizzare le risorse umane impegnate, assolve nei fatti due compiti: effettuare i controlli previsti dal DPR 445/2000 sulle dichiarazioni sostitutive e fungere da controllo qualità post evasione delle pratiche.

Allo scopo di poter disporre di infrastrutture di supporto adeguatamente performanti, in grado di sostenere le innovazioni organizzative e di processo sopra indicate, è stata condotta in questi mesi un'analisi di fattibilità che ha portato alla definizione e all'avvio di un progetto per **l'introduzione dell'infrastruttura desktop virtuale (VDI)** all'interno dell'Ente. Le postazioni di lavoro saranno virtualizzate e rese accessibili da qualunque applicativo connesso ad internet, utilizzando protocolli di sicurezza, tanto nell'accesso alla postazione quanto nell'invio e ricezione dei dati, assicurati dagli standard di Infocamere. In questo modo si ottengono molteplici vantaggi, quali l'uniformità di tutte le postazioni di lavoro con risparmio di tempo nella configurazione, aggiornamento e risoluzione di eventuali problemi, una maggiore sicurezza informatica e una maggiore facilità di accesso, possibile da qualsiasi dispositivi e luogo. Ulteriori punti di forza del VDI, collegati alla modalità di lavoro in *smart working*, sono la possibilità di utilizzare le medesime applicazioni sia in sede che a distanza e la riduzione degli hardware e dei relativi costi, con la creazione di "postazioni di accesso" jolly in sede utilizzabili in base alla presenza. Il progetto prenderà il via nell'ultima parte del 2020 con l'attivazione di circa 20 postazioni principalmente all'interno dell'area anagrafica, per coinvolgere nel 2021 altri servizi e uffici.

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. Nell'anno 2017 si è svolta l'ultima verifica periodica, sotto l'alveo della **norma ISO 9001:2008**, dall'esito molto positivo ed in linea con un sistema qualità maturo ed efficiente.

In presenza della nuova **norma ISO 9001:2015**, in vigore da settembre 2018, l'Ente, mantenendo sempre alta l'attenzione alla politica per la

qualità, anche al fine di trasparenza, efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, ha intrapreso il percorso di adeguamento per una nuova certificazione. Ciò ha comportato l'aggiornamento e la rivisitazione di tutta la documentazione, programmandola ed estendendola ad alcune attività ed uffici non ancora certificati ed introducendo l'analisi del rischio nei processi. La gestione dei rischi, infatti, come approccio sistematico alla prevenzione, diventa elemento fondamentale della nuova norma che stabilisce, per tutti i processi, l'individuazione, la valutazione e la gestione del rischio in un'ottica di miglioramento continuo per il raggiungimento degli obiettivi del sistema qualità. Tale percorso doveva concludersi con la conseguimento della certificazione della qualità secondo la nuova norma ISO 9001:2015 a fine febbraio, ma l'emergenza sanitaria ha comportato uno slittamento per cui la verifica ispettiva per il rilascio del certificato si è svolta nel mese di giugno con esito positivo.

La **trasparenza** costituisce uno dei pilastri della più ampia azione della Pubblica Amministrazione volta a garantire la legalità e stabilire un rapporto di fiducia tra i cittadini e le istituzioni. L'intento del legislatore, è quello di rendere sempre più la macchina amministrativa una vera e propria '**casa di vetro**' mantenendo comunque un equilibrio con le esigenze di tutela della riservatezza. Anche per l'anno 2021 si proseguirà con l'impegno costante a mantenere aggiornati i dati oggetto di **pubblicazione obbligatoria**, tramite un coordinamento e monitoraggio, sulla raccolta e pubblicazione dei dati nella sezione 'Amministrazione trasparente' e nel rispetto delle 'Linee guida in materia di trattamento di dati personali' del Garante per la protezione dei dati personali (Delibera n. 243/2014) che prevedono l'oscuramento dei dati personali. Tale principio è stato rafforzato dall'entrata in vigore, il 25 maggio 2018, del **nuovo Regolamento Europeo 2016/679 sulla protezione dei dati personali**, per cui l'Amministrazione ha messo in atto tutte le modifiche necessarie per conformare ed adeguare la propria organizzazione al **protocollo privacy del Regolamento UE**. Tale processo, che ha avuto un impatto notevole nella struttura dell'ente e che comporta un adeguamento continuo, è ancora in itinere in quanto trattasi di un processo dinamico, soggetto anche ai cambiamenti organizzativi

In materia di **contrasto alla corruzione**, la Camera anche nel 2020 sarà impegnata nella diffusione all'interno dell'amministrazione della cultura dell'integrità, dell'etica pubblica e del buon andamento secondo un'ottica di miglioramento continuo. La **formazione del personale** è ritenuta di importanza fondamentale ai fini della prevenzione dei fenomeni corruttivi e di malfunzionamento dell'amministrazione. Proprio con i momenti formativi è possibile approfondire la conoscenza sui rischi e gli strumenti di prevenzione, evitare l'insorgere di prassi contrarie alla corretta interpretazione della norma di legge, ribadire e diffondere i principi di



comportamento eticamente e giuridicamente adeguati. Sono previsti momenti di **controllo** ad hoc e a campione integrati alle verifiche relative al sistema Qualità, oltre al monitoraggio del rispetto dell'obbligo di astensione in caso di conflitto d'interessi.

L'annuale adozione del Piano anticorruzione e trasparenza entro il mese di gennaio, come previsto dalla normativa, consente pertanto di dotare la Camera di un sistema di *governance* e controllo di eventuali fenomeni patologici con adeguata mappatura e pesatura del rischio e del rimedio.

2.2 VALORIZZARE LE INFORMAZIONI ECONOMICHE

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

È alimentato dalla rete camerale, che nelle attività di studi e statistica vanta una consolidata tradizione di servizi integrati a livello regionale e nazionale. Le attività di Unioncamere Lombardia prevedono infatti già da tempo una gestione comune del sistema che produce l'**Annuario statistico regionale e provinciale**, profondamente rinnovato a partire dal 2019 nell'impianto e nelle funzionalità. Esso è destinato a evolversi in accordo con gli standard e le linee del progetto Sistan Hub, nuovo portale del sistema statistico nazionale. L'ampiezza dei temi di informazione statistica strutturata, il confronto con altre regioni italiane ed europee, la profondità delle serie storiche e il dettaglio territoriale caratterizzano gli **Annuari statistici camerali come portali di riferimento** per chiunque – imprese, istituzioni, cittadini, ricercatori – sia interessato all'informazione economica e sociale.

Obiettivo per il 2021 sarà massimizzarne **la conoscenza e l'utilizzo**, in primo luogo attraverso il sito web camerale che contiene sezioni dedicate all'informazione economica e statistica; saranno utilizzati inoltre altri canali di comunicazione digitali quali la newsletter e i diversi social cui la Camera partecipa.

In collaborazione con Unioncamere Lombardia e il sistema regionale, proseguirà il monitoraggio dell'economia locale con l'analisi trimestrale della **congiuntura economica, l'osservatorio trimestrale sulle imprese e sulle esportazioni**. Per quanto riguarda il **mercato del lavoro**, è prevista la partecipazione della Camera all'Osservatorio mercato del lavoro, istituito presso la Provincia di Bergamo, per la produzione di rapporti periodici sul tema che valorizzino le informazioni economiche proprie o elaborate in sinergia con altri soggetti.

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

Tra la attività proseguirà anche quella istituzionale di rilevazione prezzi in particolare con l'elaborazione del **Bollettino prezzi opere edili**. Esso contiene annualmente le quotazioni delle principali lavorazioni nel campo edile e settori complementari applicate in provincia di Bergamo, continua a essere realizzato nonostante la Regione Lombardia abbia istituito il Prezzario regionale in consultazione gratuita e lo abbia reso riferimento



obbligatorio per la determinazione degli importi dei lavori pubblici a partire dal 1° gennaio 2019. L'edizione 2020 è stata sospesa per l'emergenza Covid-19 e rinviata con la rilevazione dei prezzi alla data del 15 settembre 2020 e la pubblicazione a fine febbraio 2021.

2.3 MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

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

Lo sforzo è quello di diffondere tutte le novità che riguardano servizi e processi dell'Ente per raggiungere il maggior numero possibile di **portatori di interessi, soprattutto le imprese**. Anche nel 2021 ci si prefigge pertanto di creare sempre maggiore interesse e sviluppare un crescente coinvolgimento nella partecipazione ai numerosi appuntamenti o interventi organizzati dalla Camera, così come da Bergamo Sviluppo. Sarà altresì elaborata una rassegna stampa settimanale a beneficio del Consiglio atta a mantenere alta l'attenzione e la diffusione delle informazioni relative alle attività della Camera e del sistema camerale nazionale.

Il **sito web** rappresenta il primario canale di comunicazione dell'Ente. Sotto il costante presidio e coordinamento del servizio della comunicazione, esso viene aggiornato tempestivamente per diffondere un'informazione sempre valida, fondamentale per l'orientamento del pubblico e così come per la consultazione da parte degli stessi operatori camerale.

Al sito web si collegano due altri canali di comunicazione, il notiziario digitale e le reti sociali, che lanciati da solo 3 anni si sono presto affermati come importante rinforzo alla comunicazione del sito web e hanno contribuito a consolidare l'immagine della Camera come un ente preoccupato di raggiungere il suo pubblico con l'informazione che lo riguarda.

Si prevede di mantenere la cadenza di uscita quindicinale del notiziario digitale **Camera Impresa** per comunicare novità normative, iniziative ed eventi, bandi di concorso nonché l'azione camerale a sostegno del territorio. Obiettivo dell'anno sarà ampliare il numero degli iscritti.

Si manterrà la presenza con un flusso costante di pubblicazioni sui canali **Facebook, Twitter, YouTube e LinkedIn** secondo uno specifico piano di redazione.

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 camerale. L'attività sarà integrata con il rafforzamento di collaborazioni specifiche atte a migliorare 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

La Camera è impegnata quotidianamente nel raccogliere le esigenze degli utenti e nel risolvere i problemi di chi si interfaccia in vario modo con l'ente. La gestione del centralino, del presidio all'ingresso e l'attività dell'URP sono aspetti di questa relazione, che si deve sempre più coordinare con la gestione del sistema Qualità per fare emergere criticità e possibili azioni di miglioramento continuo.

Le recenti modifiche normative, in particolare il D.lgs. 74/2017, hanno rafforzato il principio della **partecipazione degli utenti** al processo di misurazione della *performance* dell'Ente, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare adeguate forme di partecipazione. La Camera di Bergamo ha scelto di adempiere a tale disposizione in modo sistematico e organico attraverso **indagini annuali** volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti circa i servizi erogati dalla Camera. Anche il 2021 vedrà la realizzazione dell'**indagine di soddisfazione degli utenti**.

In tale quadro la Camera si disporrà ad organizzare l'elaborazione di un **bilancio di sostenibilità** che renda trasparente l'agire istituzionale in relazione alle scelte, alle attività, ai risultati e all'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato.

3.1. QUALIFICARE E SVILUPPARE LE PROFESSIONALITA'

Nel 2021 la Camera è chiamata a una sfida importante in tema di gestione e sviluppo delle risorse umane, iniziata quest'anno nel contesto della situazione di emergenza sanitaria che ha imposto - e che nei prossimi mesi richiederà - di svolgere una progressiva **ridefinizione delle modalità di organizzazione del lavoro** all'interno del nostro Ente, nella consapevolezza della complessità del tema, ma anche del fatto che esso può rappresentare una importante opportunità, per tutti gli stakeholder, interni ed esterni.

Pur in presenza di un contesto sanitario del tutto incerto nel momento dell'adozione della Relazione previsionale e programmatica 2021, la prospettiva è quella di tradurre l'esperienza del lavoro agile emergenziale in una modalità di lavoro che interpreti più stabilmente la sfida delle *smart working*, come richiesto alla Pubblica Amministrazione, quale strumento di di innovazione calato nelle diverse realtà e commisurato alla dimensione organizzativa e funzionale della nostra Camera.

Si tratta del complesso ambito del cd. **lavoro agile** che, proseguendo quanto attuato nel 2020, anche sulla base delle disposizioni normative della fase emergenziale, dovrà rintracciare soluzioni organizzative, come richiesto, volte ad *“assicurare la continuità dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti”*, organizzando il lavoro e garantendo l'erogazione dei servizi attraverso modalità di **interlocazione programmata**, anche tramite **soluzioni digitali e non in presenza** con gli utenti.

In linea con le previsioni del Decreto Rilancio, entro il 31 gennaio 2021 verrà predisposto il POLA 'Piano per l'Organizzazione del Lavoro Agile', quale sezione del Piano della Performance. Le norme prevedono l'adozione del lavoro agile per almeno il 60% del personale le cui prestazioni possono essere svolte in tale modalità. Il modello di lavoro agile, che si fonda sulla digitalizzazione dei processi, sulle dotazioni informatiche e sulla formazione del personale, nei termini che verranno definiti nel dettaglio nel Piano stesso, comporterà l'introduzione di sistemi di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di qualità dei servizi erogati e di progressiva integrazione con il sistema di misurazione e valutazione della performance.

L'Ente, che ha regolamentato lo *smart working* a inizio 2020 sulla base dei positivi risultati raggiunti nella precedente sperimentazione, si è trovato nella fase del suo avvio a regime proprio nel momento in cui si è ricorso per decreto al lavoro agile emergenziale quale modalità ordinaria di



svolgimento della prestazione lavorativa, come disegnato dalle norme intervenute nel contesto dell'emergenza sanitaria.

In qualità di Pubblica Amministrazione al servizio delle imprese, impegnata da sempre ad esercitare la propria missione di sostegno costante allo sviluppo economico e sociale, la Camera di commercio di Bergamo sta operando anche in questa fase nella logica del "pieno servizio" verso le esigenze delle imprese e del territorio, contemperando costantemente la tutela della salute dei dipendenti e degli utenti. In questo quadro, considera il lavoro agile, oltre che uno strumento per agevolare la conciliazione dei tempi vita-lavoro, un'importante leva di cambiamento che permette di promuovere la collaborazione, la programmazione e la misurazione dei risultati, mettendo al centro le persone e puntando sulla valorizzazione delle professionalità. Oltre ai generali benefici in termini di impatto ambientale in ragione della riduzione degli spostamenti e di un possibile risparmio nei consumi all'interno degli uffici, si tratta di un percorso che va intrapreso con consapevolezza e responsabilità. La rivoluzione culturale e sociale che esso comporta non ha avuto il tempo di maturare adeguatamente; pertanto deve essere evitata un'applicazione pedissequa, ma al contrario lo studio delle soluzioni e il dialogo con il sindacato devono essere ispirati anzitutto alla consapevolezza della necessità della formazione che a tutti i livelli dovrà progressivamente interessare la struttura. Gli accordi individuali a cui si deve tendere saranno improntati a criteri finalizzati a valorizzare le dimensioni personali e professionali coinvolte, in modo da raggiungere al contempo un duplice obiettivo, quello della valorizzazione delle risorse umane e quello del miglioramento sfidante delle performance dell'ente attraverso opportuni metodi di valutazione improntati al raggiungimento dei risultati e dei comportamenti organizzativi.

L'**acquisizione di nuove unità di personale** avverrà nel quadro del Piano triennale del fabbisogno di personale, da aggiornare di anno in anno anche alle esigenze emergenti, che definisce le necessità organizzative e gestionali dell'Ente e le linee per l'acquisizione delle risorse umane al fine di assicurare il funzionamento delle strutture organizzative e la realizzazione dei compiti istituzionali contenuti negli indirizzi degli organi politico-amministrativi.

La tabella seguente presenta il confronto con la stima di personale in servizio al 31 dicembre 2020:



Categoria	Dotazione organica	Personale in servizio al 1.1.2020	Personale in servizio al 30.9.2020	Personale in servizio al 31.12.2020	Differenza rispetto alla dotazione
Dirigenti	3	2	2	2	-1
D	19	16	16	16	-3
C	44	38	40	39	-5
B3	21	19	18	17	-4
B1	10	10	10	10	-
A1	3	3	3	3	-
TOTALE	100	88	89	87	13

Nel 2021 è previsto il perfezionamento da parte di Unioncamere del 'catalogo' che individua le famiglie professionali e i profili di competenza necessari al corretto funzionamento del sistema camerale, di cui vengono definiti ambiti di attività e conoscenza. La Camera di Bergamo analizzerà la proposta al fine di applicare al meglio un modello che valorizzi le competenze professionali e assicuri una migliore gestione dei processi.

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. 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 anche nella fase emergenziale.

Anche per il 2021 sarà assicurata la partecipazione alle linee formative specialistiche avviate nel 2017, confermate da Unioncamere e da Infocamere, che permetteranno al personale di potenziare e valorizzare le proprie competenze, in particolare quelle in materia di **digitalizzazione** anche sulla base dell'esperienza degli anni scorsi nell'ambito del progetto DNA Digitale, di cultura e di strumenti - quali webinar, ambienti di condivisione di files, lavoro in team attraverso chat e webconference- in tema di lavoro agile.



3.2. SVILUPPARE UN APPROCCIO TRASVERSALE NELL'ORGANIZZAZIONE

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

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

Lo sviluppo di un approccio efficace troverà il proprio nodo centrale nella **gestione coordinata delle varie fasi del ciclo della performance**, che prende le mosse dalla pianificazione strategica, dalla programmazione operativa nonché dalla programmazione finanziaria. Proseguirà la ricerca della massima **integrazione** possibile tra le varie fasi del ciclo, in particolare tra la definizione degli obiettivi strategici ed operativi e l'assegnazione degli obiettivi individuali e di gruppo e tra il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi.

Particolare attenzione sarà dedicata alle attività di **misurazione e alla valutazione** della performance, anche attraverso una sempre maggiore qualificazione delle KPI, che si pongono a valle della fase di pianificazione strategica e di programmazione operativa e investono in maniera trasversale tutti i processi dell'ente, sia quelli rivolti all'utenza esterna sia quelli inerenti al governo e al funzionamento della macchina amministrativa interna. Verrà in particolare implementato un sistema di reportistica per la rilevazione e la verifica delle attività svolte e dei risultati conseguiti in lavoro agile, integrato con il sistema di misurazione e valutazione della performance: i risultati conseguiti andranno infatti monitorati anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, compreso il coinvolgimento degli utenti. In questa direzione si continuerà a perfezionare il sistema di indicatori, per renderlo



pienamente rappresentativo delle dimensioni legate a *input* (dotazione di risorse umane, finanziarie, strumentali ecc.), *output* (servizi erogati) e *outcome* (risultati interni ed esterni nel lungo periodo) delle attività e dei servizi: il set di indicatori integra infatti le misurazioni di tipo economico-finanziario con rilevazioni riferite alla dimensione gestionale, alla qualità effettiva e percepita dei servizi. Ciò anche in previsione di sperimentare nei prossimi anni un bilancio di sostenibilità della Camera.

Anche allo scopo di mantenere compatta la struttura dei collaboratori, sono confermati i **momenti di condivisione e confronto** con tutto il personale in occasione della predisposizione del piano della performance, al fine di presentare e condividere le linee strategiche e gli obiettivi dell'anno, che andranno ad impattare sulle attività con lo scopo di dare evidenza ai risultati da raggiungere.



4.1 GARANTIRE GLI EQUILIBRI DI BILANCIO E 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 **razionalizzazione della spesa e ottimizzazione delle scelte di gestione.**

Il governo dell'Ente, ora affidato ai nuovi Organi dopo l'insediamento dell'8 giugno 2020, è consapevole della responsabilità di guidare il principale ente rappresentativo delle istanze economico-produttive del territorio in un periodo storico come quello attuale e intende svolgere il proprio mandato al fine di assicurare il massimo supporto possibile al sostegno e allo sviluppo economico del territorio fortemente colpito dall'emergenza sanitaria della primavera 2020. L'ammontare delle risorse di cui si potrà disporre per interventi di sviluppo economico deve tenere conto della previsione delle principali voci di entrata con particolare riferimento alle fonti di natura pubblicistica diritto annuale e diritti di segreteria, e sanzioni amministrative, le quali potrebbero essere corroborate da ulteriori importanti nuovi finanziamenti da Regione Lombardia nell'ambito dell'Accordo per la competitività in essere, e da eventuali altre fonti nell'ambito dei programmi europei di sostegno alla ripresa economica (Recovery Plan), oltre ad un consolidamento delle attività commerciali di natura privatistica esercitate dall'Ente.

Per il **diritto annuale**, che rappresenta mediamente il 68% delle entrate correnti, si tratta di valutare i seguenti due aspetti: il diritto annuale dovuto dalle imprese per il 2021 e gli anni seguenti e l'andamento della riscossione nel prossimo triennio.

A fronte dell'ammontare del diritto annuale che, per l'esercizio in corso, si è mantenuto costante rispetto agli anni precedenti in quanto è interamente dovuto per tutte le imprese iscritte al 1° gennaio 2020, sia per quelle tenute al pagamento in misura fissa, sia per quelle che calcolano il dovuto sulla base del fatturato aziendale dell'anno precedente a quello di imposizione, la previsione del diritto annuale dovuto per il 2021 può subire una riduzione proporzionale all'impatto della crisi economica sulla mortalità delle imprese nel 2020.

Anche l'andamento della riscossione che nel 2020, nonostante la difficile situazione economica, si è attestata comunque all'80% del totale dovuto, quindi in linea con gli anni precedenti, potrebbe subire nel 2021 e negli anni seguenti una riduzione a seguito degli effetti del perdurare della crisi economica e di liquidità delle imprese.

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.

Per i **diritti di segreteria**, che rappresentano mediamente il 28% delle entrate correnti, si è 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 lievemente inferiore 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, da 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 consolidamento nell'ottica di un potenziamento 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 negli ultimi quattro anni hanno assicurato un flusso di cassa medio superiore a € 850.000, e derivano dal riconoscimento all'Ente di dividendi delle società partecipate. Anche in questo caso la stima risulta oltremodo complessa per effetto delle conseguenze della crisi economica e sociale che ha comportato e comporterà una minore capacità di produzione di reddito da parte delle società partecipate come ad esempio è avvenuto quest'anno per SACBO, società di gestione dell'aeroporto, che ha deliberato di non provvedere alla distribuzione dei dividendi dell'esercizio 2019.

L'impegno dell'Ente nel mantenimento di un livello di risorse disponibili adeguato alle esigenze di sostegno dell'economia del territorio si dovrà conciliare con l'aggiornamento delle procedure amministrative di gestione del ciclo attivo, che interesseranno tutti gli uffici che offrono servizi all'utenza e gli uffici dei servizi di supporto interno per assicurare la transizione digitale che coinvolge tutta la PA al fine di garantire la massima fruibilità dei servizi on line e l'introduzione dal 28 febbraio 2021 della piattaforma PAGOPA, unico ed esclusivo sistema di pagamento verso la Pubblica Amministrazione.

A fronte delle entrate previste, al fine di assicurare il massimo supporto possibile 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 sostanziale invarianza e tiene conto della continua diminuzione delle risorse umane in servizio a causa di pensionamenti e trasferimenti per mobilità, solo parzialmente compensati dalle nuove assunzioni effettuate nel mese di settembre 2020 in esito allo scorrimento delle graduatorie dei bandi di concorso conclusi nel 2019, e alle procedure di selezione che potranno essere avviate nel 2021.

Anche le **spese di funzionamento** sono previste in sostanziale invarianza, considerata la significativa riduzione già operata negli esercizi precedenti, attraverso l'accorta programmazione dei consumi intermedi e la selezione competitiva delle forniture. E' 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 la soglia del milione di Euro.

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 triennio 2020-2022 l'Ente, in continuità con il triennio precedente, proseguirà nelle attività e negli interventi finalizzati alla realizzazione dei progetti strategici "Punto Impresa Digitale", "Formazione lavoro" e "Turismo" autorizzati dal Ministero per lo Sviluppo Economico con decreto del 12 marzo 2020, e finanziati dall'integrazione del 20% del diritto annuale.

Nel 2020, in attesa dell'aggiornamento del DPR n. 254/2005 che regola la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio, si è avviata **la nuova piattaforma integrata per la gestione della contabilità**, degli incassi, dei pagamenti, della fatturazione e del controllo di gestione, che ha 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. Le potenzialità della piattaforma consentiranno in futuro di gestire ulteriori parti dei processi amministrativi interni di supporto.

Si conferma l'importanza anche per il 2021 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 diritti⁴, 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.

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, nel 2021 sarà necessaria un'attenta riflessione su come valorizzare gli spazi al piano terra del Palazzo Contratti al fine di valutare se risulta essere ancora attuale lo studio di fattibilità pensato per la realizzazione di un **Experience Center**, così come ipotizzato nella ricerca condotta da Ernst Young che ha tracciato le linee evolutive del PID mediante la realizzazione di uno spazio polifunzionale.

In particolare l'intento è di mettere a disposizione di imprese, professionisti, delegazioni ambienti attrezzati per corsi, seminari, esperienze di simulazione nelle discipline dedicate all'innovazione 4.0, oltre che spazi eventualmente utili a incontri B2B per agevolare la nascita di filiere dell'innovazione.

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

Con riferimento al **patrimonio mobiliare a seguito studio di fattibilità finalizzato a ricollocare il patrimonio documentale presente nell'archivio posto al piano interrato del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni** negli spazi del palazzo della Sede camerale, nel 2021 verranno effettuate opportune valutazioni volte ad una ottimale collocazione per poi avviare le procedure relative al trasferimento.

L'emergenza sanitaria da Covid 19 ha obbligato l'Ente a ripensare la propria organizzazione, in particolare, sono stati ridistribuiti gli spazi sia a

⁴ Art. 28 della legge 114/2014



disposizione del pubblico che del personale al fine di garantire il distanziamento sociale e sono state poste in essere misure volte a prevenire il rischio di contagio quali la sanificazione periodica di tutti gli ambienti, la distribuzione di DPI, la messa a disposizione di gel igienizzante, la fornitura di pannelli divisorii in plexiglass. Tali misure insieme con l'attivazione del lavoro agile emergenziale hanno consentito al personale dell'Ente di continuare a lavorare in sicurezza.

Nel 2021 tali misure, fatte salve diverse disposizioni governative, sono confermate e l'Ente continuerà a **garantire il rispetto delle normative in materia di sicurezza e tutela dei lavoratori e dei fruitori delle strutture** anche avvalendosi di specifici percorsi di formazione rivolti al personale e a mantenere la dotazione delle strumentazioni tecnologiche e informatiche per la realizzazione delle iniziative istituzionali e promozionali facendo ricorso al lavoro agile e alla tecnologia VDI avviati sperimentalmente nel 2020. In particolare, si proseguirà l'adeguamento, sia hardware che software, delle postazioni di lavoro nel rispetto delle Linee guida dell'AGID e delle raccomandazioni di Infocamere, in qualità di titolare della infrastruttura informatica nazionale del sistema camerale. Verrà, pertanto, assicurato un plafond di risorse congruo, avuto riguardo alle limitazioni normative vigenti (articolo 8, comma 1, D.L. n. 78/2010, articolo 2, comma 618, legge n. 244/2007), per l'esecuzione di lavori sopradescritti e per fronteggiare eventuali esigenze impreviste.

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

Il **monitoraggio e l'analisi delle prospettive** delle partecipate più rilevanti presenti sul territorio 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.

Nel 2021 l'attenzione sarà posta sulla valutazione di interventi in società impegnate nella progettazione di interventi infrastrutturali, con l'obiettivo di stimolare e contribuire ad attuare soluzioni per lo sviluppo e il miglioramento della mobilità del territorio. Il potenziamento della dotazione infrastrutturale rappresenta infatti uno dei primari motori per lo sviluppo dell'assetto locale, in grado di rendere un territorio più efficiente, più produttivo, più attrattivo per gli investimenti. Il processo di globalizzazione ha inoltre rafforzato l'importanza e l'interdipendenza delle reti, fisiche e digitali, che collegano territori, persone, imprese. 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.