



RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2022

DIREZIONE E VERIFICA	SEGRETARIO GENERALE
APPROVATO	CONSIGLIO CAMERALE DELIBERA N. 9/C DELL'8.11.2021

Indice

1. CONTESTO	3
2. SCENARIO ECONOMICO	7
3. MAPPA STRATEGICA.....	20
4. OBIETTIVI STRATEGICI	24



1. CONTESTO

A fronte dell'ultima previsione dell'Ufficio parlamentare di bilancio, nel 2021 il nostro Prodotto Interno Lordo è destinato a superare quota 5,8%. Una crescita molto decisa, destinata a portare con sé una riduzione sia del deficit sia del debito pubblico.

Come richiamato dal Ministro dell'economia, queste previsioni - migliori rispetto a quanto pronosticato nel Documento di Economia e Finanza - rischiano di risultare illusorie se il Paese mancasse l'appuntamento con le riforme strutturali che l'Europa richiede a fronte delle risorse del PNRR.

La dinamica economica osservata nel Paese e in particolare quella relativa alla provincia di Bergamo a tutto il secondo trimestre 2021 con riguardo alle diverse variabili - la produzione manifatturiera, il fatturato del settore terziario, l'andamento delle esportazioni e il tasso di occupazione - attestano una fase di ripresa.

Secondo Ref Ricerche, l'incremento del PIL nel terzo trimestre dovrebbe dimezzarsi rispetto al secondo, ma l'entità del rallentamento congiunturale dovrebbe comunque dipendere dall'andamento della pandemia, oggi in contenimento grazie alla progressione della campagna vaccinale.

E' questo, in breve, il quadro sul quale si affaccia il 2022, anno certamente cruciale nella transizione verso il superamento di quanto vissuto, denso di sfide e di auspici positivi, se ancorati al rigore delle politiche.

La Camera di Bergamo ha gestito in modo deciso e rigoroso la lunga fase della pandemia, dimostrando di essere capace di rispondere prontamente ai bisogni delle imprese e rapida nel cambiamento organizzativo.

Ora si profilano dinnanzi per i prossimi anni una evoluzione dell'economia così come una evoluzione della società che passeranno attraverso una triplice **transizione: digitale, ecologica e amministrativa**.

Le Camere di commercio e con esse la nostra Camera dovranno accompagnare questi processi puntando sulla valorizzazione dei nostri asset caratteristici, ovvero: il territorio, la telematica, il partenariato con le organizzazioni della rappresentanza, le amministrazioni centrali e le Regioni, il rafforzamento in una dimensione europea.

La partita che il sistema camerale da oggi al 2026 - cioè il quinquennio di lavoro legato al PNRR - può giocare è quella di un contributo concreto al



Governo nell'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza, svolgendo funzioni di supporto alle piccole e medie imprese con programmi straordinari di affiancamento focalizzati sull'informazione, la formazione, l'innovazione, strettamente connessi alle transizioni richiamate.

Come proposto al Presidente del Consiglio Draghi nelle consultazioni antecedenti la formazione del Governo, le Camere possono e devono svolgere una funzione simile a quella della 'Small Business Administration' statunitense e risultare realmente di ausilio al Paese e alle Regioni in quanto realtà autogovernate, autonomie funzionali fortemente radicate sul territorio e vicine alle imprese. Devono svolgere, in una parola, il loro ruolo **di pubblica amministrazione per le imprese**.

Transizione digitale ed ecologica e semplificazione amministrativa sono le sfide sulle quali l'azione della Camera di Bergamo si cimenterà, nel quadro della complessa e ampia *mission* che gli obiettivi strategici del mandato 2020-2025 hanno già definito. Contribuire allo **sviluppo sostenibile** e al **buon funzionamento del sistema economico locale**, in linea con *i goals* delle Nazioni Unite si conferma il ruolo della Camera, oggi sempre più attuale, di **istituzione per l'economia**.

Come emerso da una recente analisi del Centro Studi Tagliacarne su dati Unioncamere dedicata alle 17 filiere individuate dal Ministero dello sviluppo economico, che contano oltre 3,8 milioni di imprese attive (il 75% del sistema imprenditoriale italiano), le imprese che operano all'interno di filiere sono più innovative, più aperte ai mercati stranieri e più ottimiste sul futuro di quelle che lavorano in maniera isolata. La collaborazione tra imprese che hanno attività interconnesse lungo tutta la catena del valore, dalla creazione fino alla distribuzione di un bene o servizio, si rileva un importante fattore di competitività per gli imprenditori, soprattutto se abbracciano il digitale avanzato.

Proprio nella logica dell'integrazione e complementarietà delle filiere, la Camera di Commercio di Bergamo nel 2022 porrà al centro del suo impegno priorità e interventi che supportino la ripresa economica e occupazionale attualmente in corso, 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:

attrattività del territorio con il rafforzamento della dotazione infrastrutturale, la valorizzazione delle risorse turistico-culturali ed agro-ambientali; **creazione sviluppo e formazione d'impresa** con la valorizzazione dell'asse manifatturiero, quale volano per la crescita di tutte le filiere, il sostegno alla formazione e all'internazionalizzazione; **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 P.A.; **tutela e trasparenza del mercato** con la promozione della cultura della legalità e di comportamenti corretti nel mercato.

Il 2022, dopo il lavoro svolto lo scorso anno come **Tavolo per lo sviluppo e la competitività** di Bergamo culminato nella elaborazione di un 'Piano per Bergamo' quale progetto bandiera presentato al Governo a valere sul **PNRR** e a Regione Lombardia, vedrà un impegno forte dei partner da dedicare all'avvio dei progetti che hanno ottenuto il sostegno nazionale, con l'auspicio che anche la Regione confermi il proprio. In particolare la Camera si dedicherà al progetto di cui è capofila, '**BRT- Sentiero dell'innovazione**', insieme agli attori locali coinvolti, Comune e Provincia di Bergamo, enti locali, ATB, Università, Pastorale del lavoro, per il complesso delle azioni che spaziano dall'innovazione, alla transizione ecologica, dal welfare, all'*housing* sociale, oltre alla mobilità sostenibile. Tale fronte rafforza il dialogo con le realtà territoriali operative nel sostegno all'innovazione e digitalizzazione che continuano a lavorare insieme anche con l'ausilio dei Punto Impresa Digitale gestito, per la Camera, da Bergamo Sviluppo.

L'attività di raccordo del PID di Bergamo nei confronti dei DIH, dei Competence Center e degli altri Centri accreditati, che agevola il sorgere di sinergie utili a sviluppare un **distretto dell'innovazione** sul territorio, sarà infatti strettamente raccordata con il progetto 'BRT-Sentiero dell'innovazione' stesso.

Proseguirà pertanto l'azione della Camera attraverso il suo ruolo proattivo nella **Cabina di regia del Tavolo per lo sviluppo e la competitività**, utile alla costante armonizzazione e alla sintesi delle politiche di sistema



finalizzate alla promozione complessiva del territorio e attento anche a cogliere le importanti sfide in termini di candidatura in relazione a bandi e opportunità sui temi più strategici che il Piano nazionale per la ripresa e la resilienza metterà in gioco.

Oltre al *dossier* relativo ai progetti PNRR, il 2022 vedrà altri importanti *dossier* aperti di particolare importanza, a sostegno dell'economia provinciale e della competitività del territorio.

La Camera con i soci di Bergamo Fiera Nuova e Promoberg sono impegnati in valutazioni relative al **sistema fieristico territoriale**, per cogliere le opportunità a livello nazionale e internazionale, e rispondere alle sfide di un mercato sempre più competitivo, anche in termini dimensionali.

Altro ambito di attenzione sarà il grande evento annuale del 2023 '**Bergamo Brescia Capitale della Cultura**'. Oltre a una sinergia tra le due Camere di commercio, il prossimo anno vedrà, in sede di progettazione congiunta, la messa a fuoco dei molteplici aspetti che afferiscono alla dimensione culturale, del lavoro e dell'impresa, la valorizzazione delle tradizioni intellettuali del territorio e del patrimonio storico-culturale delle imprese bergamasche.

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.

Si conferma 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 continua a portare 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.

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

Tra gli ultimi mesi del 2020 e i primi mesi del 2021 l'economia internazionale, a seguito delle misure di contrasto alla seconda e alla terza ondata della pandemia da Covid-19, dei progressi della campagna vaccinale e delle misure pubbliche di sostegno alle imprese, ha registrato una ripresa, sebbene in modo eterogeneo rispetto ai Paesi e ai settori produttivi.

I dati di contabilità nazionale mostrano che nel primo trimestre 2021 il Pil globale ha raggiunto i livelli pre-crisi. Le previsioni della Commissione Europea indicano che il Pil globale in termini reali, senza considerare l'Unione Europea, dovrebbe salire a 5,9% e 4,2%, rispettivamente nel 2021 e nel 2022.

Alcuni Paesi, tuttavia, non sono riusciti a tornare pienamente alle condizioni produttive precedenti la crisi e la geografia dell'economia globale sta assumendo un nuovo assetto. Nel 2021, secondo le stime del Fondo Monetario Internazionale, il peso delle economie asiatiche emergenti, tra cui India, Singapore e Taiwan e soprattutto Cina – le quali hanno mostrato una migliore capacità di affrontare la crisi economico-sanitaria – ha infatti superato i livelli del 2019 di un punto e mezzo, passando da 31,4% a 32,9%, a scapito dell'Europa e di altre economie emergenti occidentali.

La **Cina** ha registrato un rallentamento congiunturale nel primo trimestre 2021. Negli ultimi due trimestri 2021 dovrebbe tornare a crescere con una stima intorno a +7,9%, grazie a nuovi interventi di stimolo del Governo. Nell'anno 2022 proseguirà poi il ciclo espansivo dell'economia ma con un'intensità inferiore (+5,4%).

Gli **Stati Uniti** hanno registrato una crescita congiunturale del Pil pari a +1,6% nel primo trimestre 2021 contro il +1,1% del trimestre precedente. A influire sulla dinamica espansiva dell'economia americana sono stati la ripresa dei consumi e degli investimenti, guidati da un pacchetto di misure fiscali agevolative. Gli indicatori mostrano che nell'arco del 2021 la crescita del Paese dovrebbe attestarsi a +6,3% mentre nel 2022, con il progressivo esaurimento delle misure di sostegno fiscale, la crescita annua dovrebbe subire un rallentamento (+3,8%).

Nell'**area euro**, invece, l'attività economica ha subito una decisa flessione a seguito del prolungamento delle misure di contenimento della terza ondata di Covid-19. La crescita del Pil, pari a +2,2% nel secondo semestre, segnala il consolidamento della ripresa economica. A luglio il tasso di



disoccupazione è sceso a 7,6%, in leggera flessione rispetto al mese precedente. Ad agosto, invece, ha accelerato l'inflazione (+3% contro il 2,2% di luglio) a seguito dell'aumento delle quotazioni della componente energetica.

Le prospettive economiche dell'Unione Europea, secondo le ultime previsioni della Commissione Europea, miglioreranno nei prossimi mesi del 2021. Contribuiranno a influenzare la dinamica positiva la diminuzione dei contagi da Covid-19, il successo delle campagne vaccinali e l'imminente disponibilità della prima *tranche* delle risorse finanziarie del *Next Generation* EU. L'indice ESI (*Economic Sentiment Indicator*) elaborato dalla Commissione europea ha raggiunto a maggio i massimi dal 2018. Questo miglioramento riguarda soprattutto i servizi, in rialzo per il terzo mese consecutivo, e l'industria, arrivata a sfiorare i massimi del 2018 nei mesi di aprile e maggio.

Secondo il *Central Planning Bureau*, a giugno il **commercio internazionale** di merci in volume, dopo il calo registrato a maggio, ha segnato una modesta crescita congiunturale. A cavallo tra il 2020 e il 2021 la normalizzazione della domanda mondiale di manufatti, che ha superato i livelli pre-crisi, ha facilitato la ripresa dell'industria e ha fatto ripartire gli scambi mondiali di merci, soprattutto nei Paesi asiatici.

Superati i primi mesi del 2021, la crescita della produzione industriale mondiale ha subito un'importante decelerazione a seguito dell'adeguamento della produzione alla domanda finale. A influire su questa dinamica, tuttavia, in alcuni settori è stato anche l'emergere di **strozzature dell'offerta**, legate alla situazione di molte imprese che erano state poco ottimiste verso la ripresa e non avevano preso le opportune misure di adeguamento.

Questo fenomeno ha poi riguardato anche molte materie prime, sui cui mercati si sono create tensioni. In particolare, i produttori di petrolio avevano ridotto le quantità di greggio estratto, ritardando però gli investimenti per il ripristino della capacità produttiva. Ciò ha innescato un meccanismo che ha determinato e potrà ancora determinare **tensioni sui prezzi**. Queste dinamiche hanno poi interessato anche le materie prime agricole, generando problemi soprattutto nei Paesi in via di sviluppo. I prezzi dei metalli e dei noli marittimi, dopo una crescita importante nei primi mesi dell'anno, stanno andando verso una stabilizzazione. Anche il legname, che all'inizio dell'anno aveva avuto un aumento dovuto alla crescita della domanda di mobili e altri suppellettili domestiche, ora sta registrando delle contrazioni.



Il periodo estivo, che ha visto la rimozione della maggior parte delle misure di distanziamento sociale, si è caratterizzato quindi per un aumento dell'inflazione al di sopra delle previsioni. L'accelerazione è stata però diversa da Paese a Paese e gli Usa sono stati tra i più colpiti.

Le misure di contenimento della seconda e terza ondata della pandemia hanno avuto un impatto ridotto sulle **vendite al dettaglio**. A rimanere indietro sono state solo poche filiere, tra cui quella dell'abbigliamento e delle calzature, penalizzate soprattutto dalla variazione delle esigenze di consumo a seguito dell'implementazione di modelli di *smart working* e didattica a distanza.

I **servizi**, a seguito della progressiva rimozione delle restrizioni in alcuni Paesi nel secondo trimestre, hanno registrato una crescita. A favorire la ripresa sono state soprattutto le riaperture che hanno permesso a tutti i comparti sottoposti a forti limitazioni di recuperare.

Il **tasso di cambio** euro/dollaro in agosto ha mostrato una sostanziale stabilizzazione nei confronti dell'euro attestandosi a 1,18 dollari, seppure con variazioni giornaliere marginali. Le quotazioni del Brent, nello stesso mese, sono scese a 70,6 dollari (contro i 75,2 dollari di luglio) subendo i primi effetti della decelerazione della domanda mondiale.

Il quadro economico nazionale

Nel primo semestre del 2021 l'Italia ha registrato un andamento complessivamente positivo. Nel primo trimestre, in particolare, l'economia ha risentito delle misure di contenimento dovute alla seconda ondata di Covid-19 e ha registrato solo un aumento marginale del Pil. Nel secondo trimestre, invece, il Pil ha segnato un incremento congiunturale più significativo (+2,7%) e una variazione tendenziale (+17,3%) ancora più intensa che si spiega con il confronto con i minimi toccati nel secondo trimestre 2020, all'apice della crisi economico-sanitaria. Questa dinamica positiva allinea la nostra economia a quella di altri Paesi dell'area euro. La variazione rispetto all'ultimo trimestre del 2019, il periodo pre-crisi, risulta infatti sempre negativa ma molto vicina a quella di Francia e Germania e decisamente superiore a quella della Spagna.

Tra le **componenti del Pil**, solo le scorte hanno dato un contributo negativo (-0,8 punti percentuali). Il contributo della domanda interna al netto delle scorte ha avuto un andamento sostenuto (+3,1 punti percentuali), mentre contenuto rimane quello della domanda estera netta (+0,3 punti percentuali). Ciò si spiega con la maggiore dinamicità delle



esportazioni rispetto alle importazioni, le quali riportano, rispettivamente, una variazione congiunturale pari a +3,2% e +2,3%.

I **consumi finali** nazionali sono cresciuti del 3,4% rispetto al trimestre precedente. A trainare la ripresa stavolta sono stati i servizi e, infatti, tra i 12 miliardi di maggiori consumi registrati circa 10 miliardi hanno riguardato questo comparto. Il rimbalzo è stato guidato dalla rimozione delle restrizioni alla mobilità e alle attività dei servizi e hanno interessato prettamente il comparto degli alberghi e dei ristoranti. La crescita dei servizi peraltro è evidenziata dagli indici di fatturato di alloggio e ristorazione che sono saliti a +34,6%. I livelli raggiunti, pur essendo molto positivi se confrontati con il 2020, rimangono però sempre al di sotto di quelli del quarto trimestre 2019.

Gli **investimenti**, grazie all'incremento dell'utilizzo degli impianti, hanno segnato una crescita congiunturale (+2,4%) diffusa tra i diversi comparti.

Quanto all'**offerta**, a guidare la crescita dei ritmi produttivi sono state soprattutto le costruzioni e i servizi, il cui valore aggiunto è aumentato rispettivamente del +3,2% e del +2,9%. La ripresa del comparto delle costruzioni si lega agli effetti dello spostamento della domanda privata, influenzato dall'aumento del tempo trascorso fra le mura domestiche, e alle politiche monetarie, soprattutto i bassi tassi sui mutui, e fiscali, ovvero gli incentivi fiscali alle ristrutturazioni e la ripresa delle opere pubbliche.

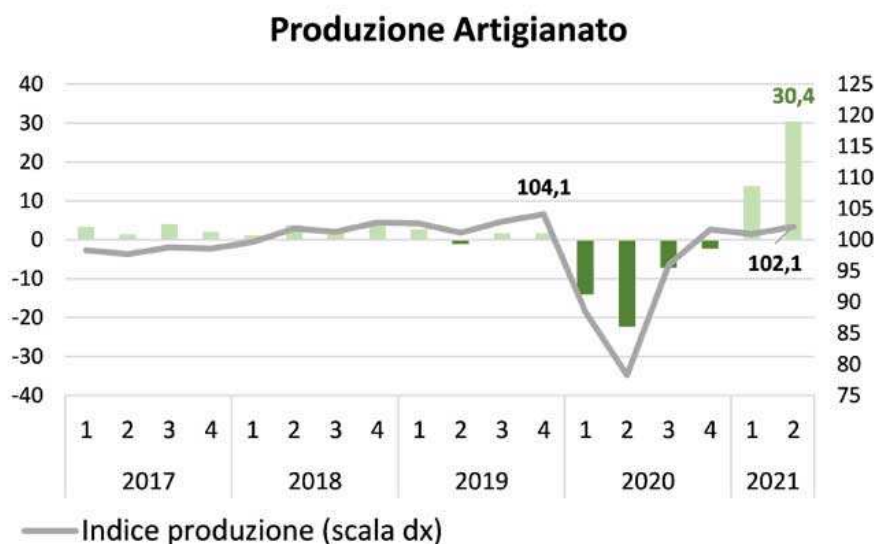
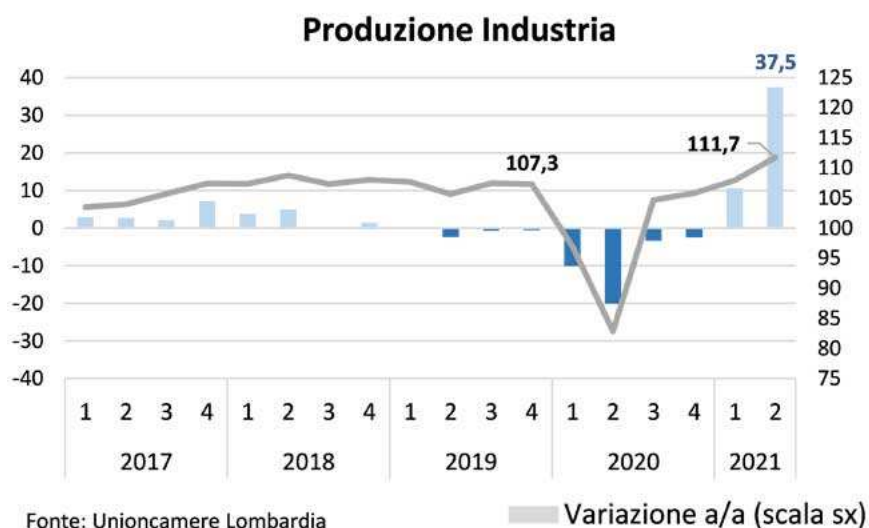
Tra aprile e giugno le **vendite all'estero** hanno mostrato una decisa accelerazione rispetto allo scorso trimestre, con un incremento congiunturale pari a +5% ed esteso a tutti i comparti produttivi, a eccezione della farmaceutica. Questa volta a fornire l'impulso maggiore sono stati i metalli, i macchinari e i mezzi di trasporto, che complessivamente spiegano il 40% delle esportazioni nazionali.

Nel mese di agosto l'indice del clima di **fiducia** delle imprese ha avuto un calo diffuso in tutti i settori, fatta eccezione per il commercio al dettaglio. Questa flessione, peraltro visibile anche in altre maggiori economie, ha interessato soprattutto l'industria e si spiega con una parziale correzione rispetto ai livelli particolarmente elevati della fiducia nei mesi precedenti.

Il quadro economico provinciale

Nel secondo trimestre in provincia di Bergamo si è assistito a un rimbalzo della **produzione manifatturiera**, lasciando definitivamente alle spalle i livelli anomali dello scorso anno. Secondo le più recenti rilevazioni congiunturali, il divario rispetto ai livelli produttivi dello stesso periodo del 2020 ha raggiunto i valori di +37,5% per le imprese industriali con almeno

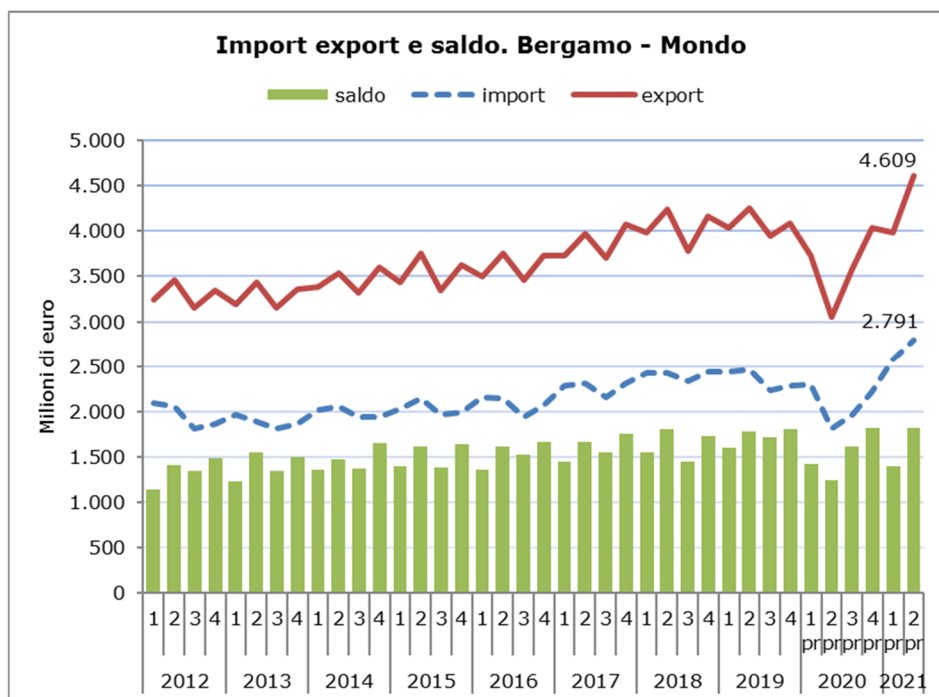
10 addetti e il +30,4% per quelle artigiane con 3 o più addetti. L'indice della produzione, che fa riferimento al livello medio del 2010 pari a 100, vale rispettivamente 111,7 per l'industria e 102,1 per l'artigianato. Le aspettative degli imprenditori, dopo un anno di continuo miglioramento, si confermano elevate nell'industria mentre hanno avuto una battuta d'arresto nell'artigianato.



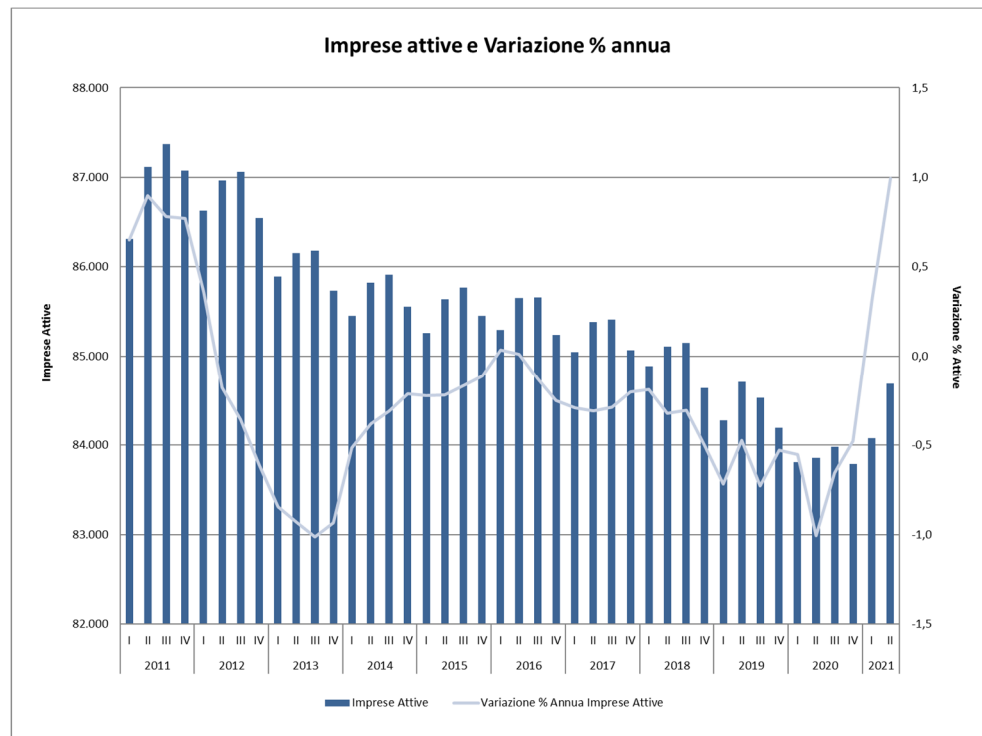
Anche il **settore terziario** bergamasco ha avuto un vistoso rimbalzo del fatturato rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, in cui aveva raggiunto livelli minimi. L'incremento su base annua è stato pari a +35,4% per le imprese dei servizi con almeno 3 addetti e del +252% per quelle del commercio al dettaglio. I servizi, che hanno scontato il permanere delle misure di contenimento del Covid-19 anche in parte del secondo trimestre,

registrano un indice di fatturato pari a 90,8, ancora lontano dai livelli medi dello stesso periodo del 2019. Il commercio al dettaglio, invece, ha un indice pari a 86,5 e sostanzialmente ha recuperato il divario rispetto ai valori precedenti alla pandemia. Le dinamiche di prezzo nei servizi hanno mostrato incrementi su base congiunturale in parte per le tensioni che la ripresa sta provocando sui mercati delle materie prime e, soprattutto per i comparti di alloggio e ristorazione, per l'avvio della stagione turistica. L'accelerazione dei prezzi riguarda anche il commercio al dettaglio, in cui iniziano a pesare gli effetti dell'inflazione.

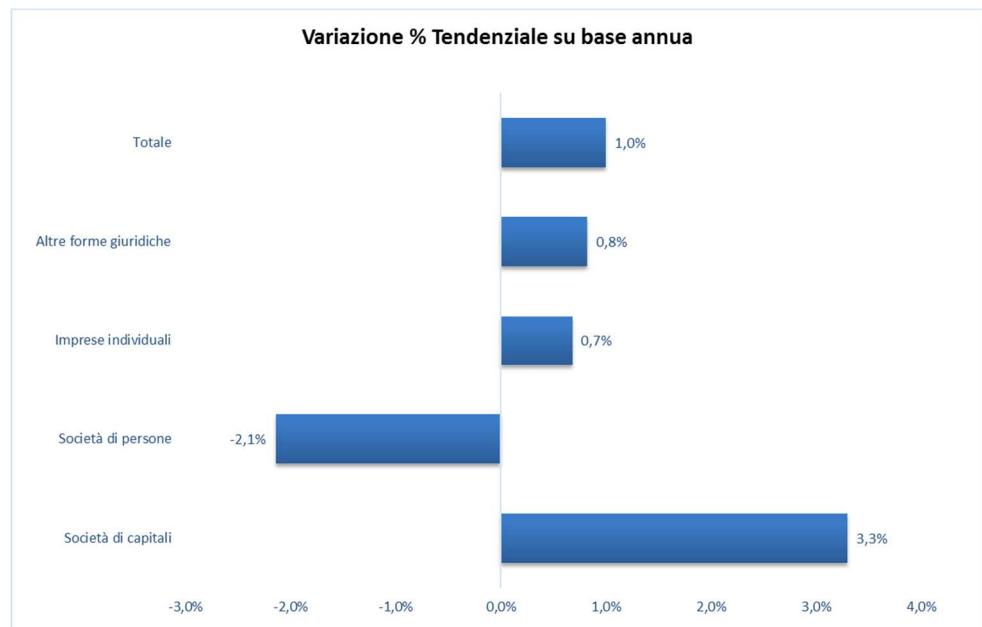
Le **esportazioni bergamasche** hanno registrato nel secondo trimestre un miglioramento del 50,9% su base annua, con un incremento superiore rispetto alla Lombardia ma allineato a quello nazionale. Sono saliti tutti i settori trainanti dell'*export* provinciale: macchinari (+56,3%), prodotti chimici (+48,3%), metalli di base (+38%), mezzi di trasporto (+82,5%), articoli in gomma (+46,5%) e apparecchi elettrici (+49,8%), oltre al tessile e abbigliamento (+84,5%). Confrontando, invece, il volume delle esportazioni nel secondo trimestre 2021 con lo stesso periodo dell'anno 2019 l'incremento è stato dell'8,9%.



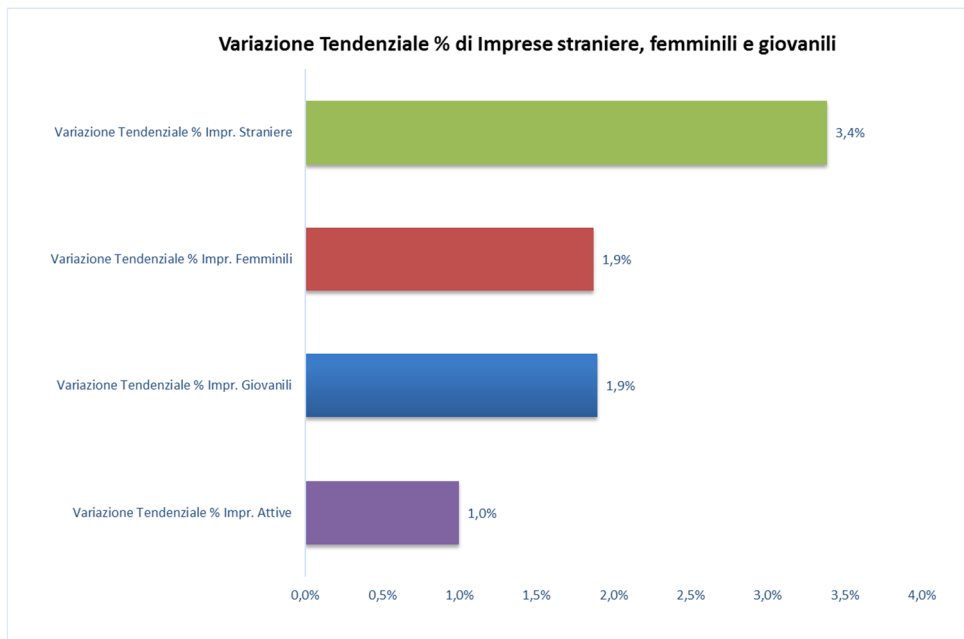
Il secondo trimestre 2021 si chiude con **94.607 sedi di imprese** registrate. Le **attive** (84.690) risultano in aumento dell'1,0% rispetto allo stesso trimestre del 2020, invertendo la tendenza dell'ultimo decennio.



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

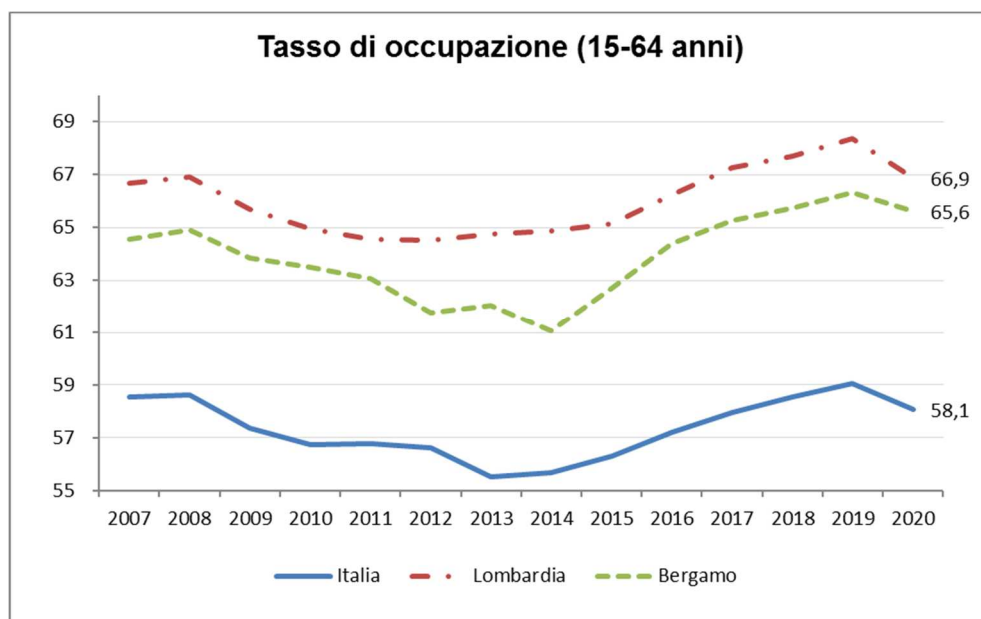


Lo spaccato per genere, età e nazionalità delle posizioni attive evidenzia su base annua un aumento delle imprese straniere (+3,4%). In aumento anche le imprese femminili (+1,9%) e le imprese giovanili (+1,9%).

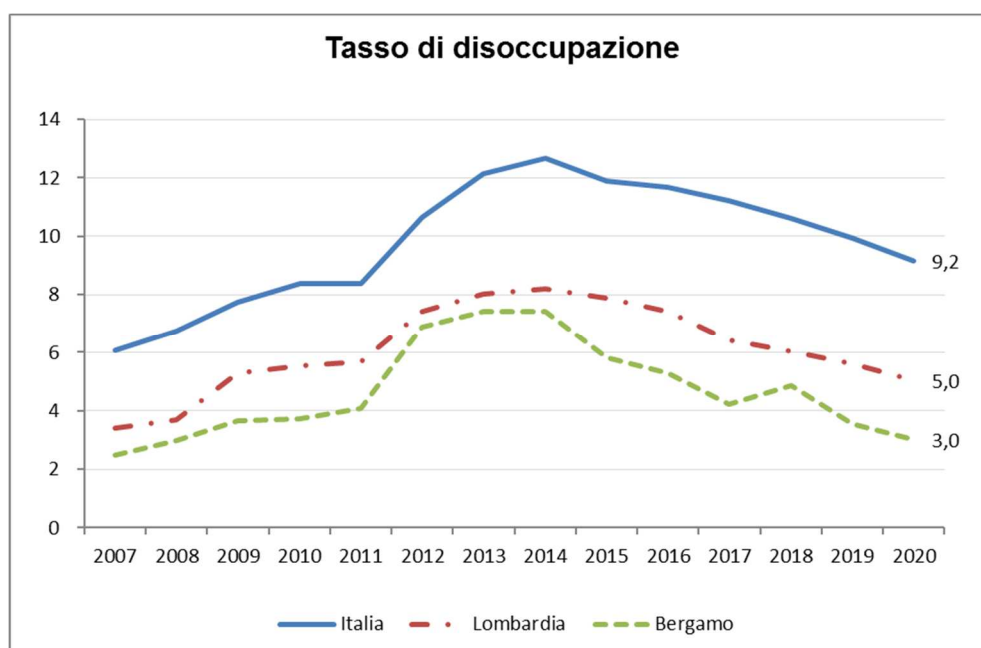


I **contratti di rete**, al 3 settembre 2021, coinvolgono a Bergamo 449 imprese, dato superiore rispetto all'anno precedente, su un totale di 4.312 in Lombardia e oltre 41 mila in Italia. Bergamo conta anche, al secondo trimestre 2021, 284 **start-up innovative** (sono 3.766 in Lombardia e 14.030 a livello nazionale) e 25 **PMI innovative** (sulle 598 lombarde e le complessive 2.050 in Italia).

Nella media dell'anno 2020 le **forze lavoro**, persone occupate o attivamente in cerca di lavoro, in provincia di Bergamo sono scese sotto il mezzo milione, registrando un calo e confermando la tendenza degli ultimi tre anni. Le persone in cerca di occupazione sono scese infatti bruscamente a 15 mila unità, spiegando così la lieve flessione del tasso di attività (67,7%) nella fascia di età 15-64 anni. Gli occupati hanno registrato un calo fino a 482,2 mila unità con un tasso di occupazione del 65,6% tra i 15 e i 64 anni di età, in flessione rispetto all'anno precedente.



Gli inattivi in età lavorativa nella media del 2020 sono passati da 224 mila a 231,7 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 3,0%, un valore paragonabile ai livelli del 2008.



Il quadro del mercato del lavoro negli ultimi mesi si mostra parzialmente differente rispetto agli ultimi dati Istat disponibili a livello provinciale, che si riferiscono al 2020. I dati delle comunicazioni obbligatorie relative ai rapporti di lavoro dipendente, elaborati dall'Osservatorio del Territorio e del



Lavoro della provincia di Bergamo, offrono un quadro maggiormente aggiornato.

Le assunzioni a gennaio e febbraio hanno registrato variazioni negative rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso. Nei mesi successivi di marzo, aprile, maggio e giugno hanno registrato incrementi notevoli rispetto ai livelli dell'anno della crisi. Nello specifico, le assunzioni di aprile e maggio hanno segnato, rispettivamente, una variazione del +189,4% e del +65,9% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente.

Anche le cessazioni presentano un andamento fortemente influenzato dal contesto socio-economico dell'anno e, in particolare, dalle misure di blocco dei licenziamenti in vigore fino al 30 giugno 2021. All'inizio dell'anno le cessazioni hanno registrato variazioni negative. I dati di aprile, maggio, giugno segnalano comunque un aumento delle cessazioni. A luglio, invece, il primo mese di sostanziale rimozione del blocco dei licenziamenti, le cessazioni hanno registrato +42,2% su base annua e +15,1% rispetto ai valori pre-crisi.

Prospettive e previsioni

Nel terzo trimestre, i dati di contabilità nazionale dovrebbero essere, in base alla visione di ISTAT, allineati a quelli del secondo ma la crescita sarà meno vivace. La filiera turistica probabilmente avrà un aumento del fatturato anche se in misura meno marcata rispetto al secondo. L'industria, invece, dovrebbe avere un andamento relativamente stabile dei livelli produttivi rispetto alla prima metà dell'anno.

L'incremento del Pil nel terzo trimestre, secondo Ref Ricerche¹, dovrebbe dimezzarsi rispetto al secondo. L'entità del rallentamento della congiuntura dovrebbe comunque dipendere dall'andamento della pandemia. Inoltre, nel complesso, grazie alla crescita oltre le aspettative acquisita fino ad ora, il Pil risulterà comunque più elevato rispetto agli scenari di previsione dello scorso anno, raggiungendo un incremento compreso tra il 5,5% e il 6%.

La domanda interna, che beneficia di una politica di bilancio ancora espansiva, dovrebbe sostenere l'attività produttiva anche nei prossimi due trimestri. La dinamica dei prezzi che, stando agli ultimi dati disponibili, non ha registrato un'inflazione paragonabile a quella di altri Paesi dell'area euro sarà influenzata soprattutto dalle tensioni sui mercati delle materie prime.

¹ Congiuntura Ref, *Il testimone della ripresa passa dall'industria ai servizi*, 2 settembre 2021.

Per ora in Italia la stabilità dei costi interni ha bilanciato l'aumento del costo delle importazioni, su cui ha inciso la dinamica dei prezzi delle materie prime. Inoltre, a incidere sul contenimento dell'inflazione in Italia ha giocato anche la contrazione dei margini di profitto delle imprese industriali, che viceversa erano aumentati nella seconda parte dell'anno scorso. Gli aumenti dei prezzi delle materie prime e dell'inflazione sembrerebbero però destinati a mostrare segni di decelerazione nel breve periodo.

Il **mercato del lavoro** sta attraversando dinamiche complesse a causa delle recenti difficoltà di reperimento della manodopera, che hanno interessato specialmente il comparto della ristorazione ma non solo. Le imprese hanno incontrato strozzature dal lato dell'offerta facendo ipotizzare un rischio di raggiungimento della condizione di "pieno impiego" e, di conseguenza, di accelerazione delle dinamiche dei prezzi e dei salari. In realtà, la diagnosi di questo fenomeno non può essere immediata e molto dipenderà quindi dalle dinamiche di lungo periodo. Nel secondo trimestre il costo del lavoro per unità di prodotto ha registrato una crescita molto vicina allo zero mentre il deflatore del Pil ha sfiorato appena l'1%. I salari hanno mantenuto una crescita intorno all'1%, un dato che porta però all'azzeramento della crescita dei salari reali per via dell'inflazione al consumo.

Nel 2022, secondo le stime dell'Ufficio parlamentare di bilancio, la crescita del Pil potrebbe rallentare attestandosi al 4,2% ma, anche in caso di peggioramento dello scenario economico dovuto a nuove ondate di Covid-19, dovrebbe continuare comunque a essere spinto dalle misure finanziate con il bilancio pubblico e con i fondi europei del *Recovery Plan*. Il pieno utilizzo delle risorse del *Next Generation EU* potrebbe poi innalzare il Pil di due ulteriori punti percentuali, portando così l'economia italiana verso valori prossimi al periodo pre-crisi nella prima metà del 2022.

L'economia della provincia di Bergamo nei prossimi anni

Le stime territoriali di Prometeia di luglio 2021 evidenziano che il **valore aggiunto** generato in provincia di Bergamo, in termini di valore *pro capite*, ha registrato nel 2021 un incremento pari a 6,2% rispetto all'anno precedente. Sicuramente, questo dato mostra che l'economia provinciale ha superato la crisi economica dell'anno scorso ma non ha, tuttavia, ancora ripreso i livelli del 2019.

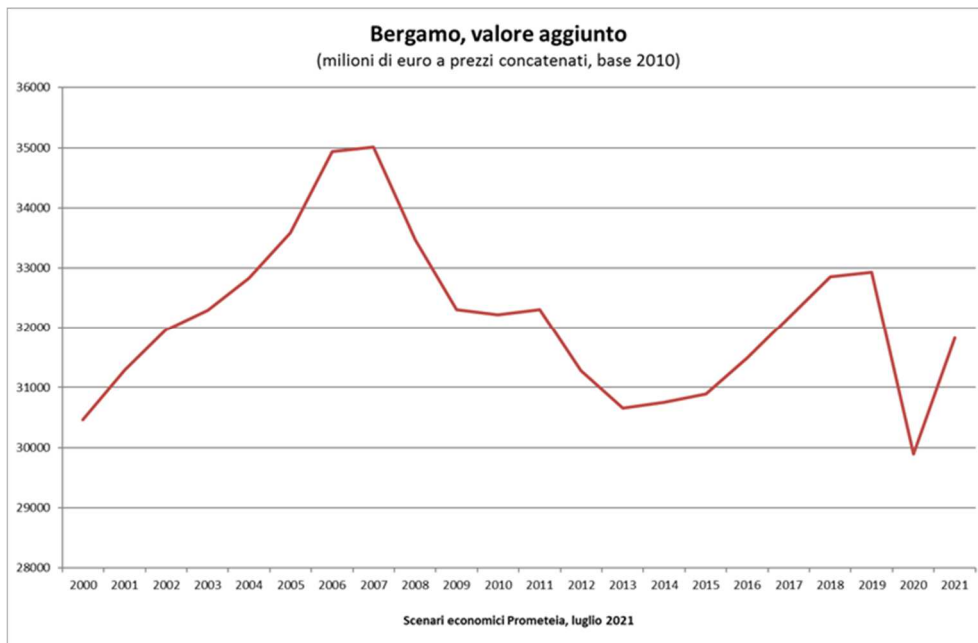
Bergamo, valore aggiunto per macrosettori e pro capite

(Milioni di euro a prezzi concatenati in base 2010)

Anno	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi	Totale	var. %	VA pro capite (€)	var. %
2001	339	10008	2898	18046	31291		32.085	
2002	334	10262	3086	18286	31968	2,2%	32.441	1,1%
2003	322	10276	3064	18631	32293	1,0%	32.244	-0,6%
2004	335	10815	3255	18424	32829	1,7%	32.193	-0,2%
2005	345	11072	3426	18736	33579	2,3%	32.572	1,2%
2006	345	11394	3338	19856	34933	4,0%	33.560	3,0%
2007	362	11451	3402	19794	35009	0,2%	33.185	-1,1%
2008	374	10705	3160	19230	33469	-4,4%	31.281	-5,7%
2009	399	9453	2878	19583	32313	-3,5%	29.929	-4,3%
2010	403	9874	2740	19207	32224	-0,3%	29.576	-1,2%
2011	422	10070	2694	19124	32311	0,3%	29.497	-0,3%
2012	440	9650	2371	18813	31274	-3,2%	28.386	-3,8%
2013	435	9708	2214	18304	30661	-2,0%	27.748	-2,2%
2014	443	9842	2033	18433	30752	0,3%	27.812	0,2%
2015	444	9946	1947	18555	30891	0,5%	27.971	0,6%
2016	460	10071	1986	18977	31494	2,0%	28.494	1,9%
2017	442	10327	2027	19378	32174	2,2%	29.086	2,1%
2018	446	10699	2130	19578	32853	2,1%	29.673	2,0%
2019	435	10572	2125	19796	32928	0,2%	29.715	0,1%
2020	421	9183	2008	18288	29900	-9,2%	27.195	-8,5%
2021	407	10225	2347	18847	31826	6,4%	28.878	6,2%

Fonte: scenari economici Prometeia, luglio 2021

Anche la variazione del **valore aggiunto** totale di Bergamo nel 2021 presenta un valore positivo invertendo così il crollo dell'ultimo anno.



Nel quinquennio 2020-2024, secondo gli scenari economici di Prometeia, l'andamento del tasso di variazione medio annuo del **valore aggiunto** in provincia di Bergamo vede un valore positivo pari all'1,1%, in lieve calo rispetto agli anni precedenti (+1,4%) ma di poco superiore a quanto previsto per la Lombardia. In Italia, invece, il ritmo di crescita, peraltro allineato allo scorso quinquennio, risulta di poco inferiore a quello provincia ma leggermente superiore a quello lombardo.

Per l'**occupazione** si prevede a Bergamo una decrescita con un tasso di variazione che passa da +0,9% a 0,4%, riportando in ogni caso un divario meno accentuato rispetto a quello evidenziato dai dati lombardi.

Il **valore aggiunto** per occupato passerebbe nelle previsioni dai 71,8 mila euro del 2019 ai 74,2 mila euro del 2024, dando origine a una crescita del reddito disponibile, che in valori correnti aumenterebbe a un tasso medio dell'1,7%, leggermente inferiore alla crescita regionale e italiana.

Il contributo delle **esportazioni** si conferma rilevante superando la quota di metà del valore aggiunto provinciale. Le esportazioni crescono a un tasso annuo previsto del 2,4%, appena al di sotto della variazione media lombarda e nettamente inferiore rispetto all'Italia. Significativamente aumentato anche il rapporto tra valore dell'export e valore aggiunto per Bergamo.

Scenari al 2024

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

	Bergamo		Lombardia		Italia	
	15-19	20-24	15-19	20-24	15-19	20-24
Esportazioni	2,7	2,4	2,5	2,8	3,2	3,0
Importazioni	3,6	7,3	4,2	7,4	4,1	6,0
Valore aggiunto	1,4	1,1	1,5	0,9	1,0	1,0
Occupazione	0,9	0,4	1,2	0,3	0,7	0,4
Reddito disponibile a valori correnti	1,9	1,7	1,8	1,9	1,4	1,9
Esportazioni/Valore aggiunto (% a fine periodo)	47,9	51,1	35,5	38,9	29,6	32,7
Importazioni/Valore aggiunto (% a fine periodo)	28,2	38,0	38,1	52,0	25,8	32,9
Valore aggiunto per occupato (a fine periodo in migliaia di euro)	71,8	74,2	76,5	79,0	64,2	66,0
Valore aggiunto per abitante (a fine periodo in migliaia di euro)	29,7	31,4	34,6	36,1	26,0	27,5
Tasso di occupazione (% a fine periodo)	43,6	43,1	44,8	44,5	38,9	39,3
Tasso di disoccupazione (% a fine periodo)	3,5	3,9	5,6	5,6	10,0	10,2
Tasso di attività (% a fine periodo)	45,2	44,8	47,4	47,1	43,2	43,8

Fonte: Scenari economici Prometeia, luglio 2021

Al termine dello scenario di previsione, nel 2024, il **valore aggiunto** pro-capite reale si porterebbe a 31.400 euro per abitante contro i 27.500 euro della media nazionale e i 36.100 euro della Lombardia. Il **tasso di disoccupazione** invece si attesterebbe al 3,9% di molto inferiore sia al tasso medio regionale (5,6%) che a quello nazionale (10,2%).

3. MAPPA STRATEGICA

La Mappa Strategica riporta in modo schematico le prospettive e gli obiettivi che la Camera si è data per il mandato 2020-2025 e che idealmente rispondono ai *driver* richiamati 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 pienamente coerenti con il disposto del Decreto MiSE del 7 marzo 2019, relativo alla ridefinizione dei servizi che il sistema delle Camere di Commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'articolo 2 della legge 29 dicembre 1993, n. 580 e all'articolo 7, comma 2, del decreto ministeriale 16 febbraio 2018.

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	1.1 ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO	1.4 GIOVANI ORIENTAMENTO E ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO
	1.2 CREAZIONE, SVILUPPO E FORMAZIONE D'IMPRESA	1.5 SEMPLIFICAZIONE
	1.3 TRANSIZIONE DIGITALE E ECOLOGICA	1.6 TUTELA E TRASPARENZA DEL MERCATO
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI	2.1 EFFICIENTARE I PROCESSI E L'ORGANIZZAZIONE	2.3 MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE
	2.2 VALORIZZARE LE INFORMAZIONI ECONOMICHE	
APPRENDIMENTO E CRESCITA	3.1 QUALIFICARE E SVILUPPARE LE PROFESSIONALITA'	3.2 SVILUPPARE UN APPROCCIO TRASVERSALE NELL'ORGANIZZAZIONE
ECONOMICO-FINANZIARIA	4.1 GARANTIRE GLI EQUILIBRI DI BILANCIO E DI GESTIONE	



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

Nelle immagini che seguono sono rappresentati, rispettivamente, gli obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite e, a seguire, le priorità di *governance* adottate dal Tavolo per lo sviluppo e la competitività di Bergamo. Nel corso dell'illustrazione degli obiettivi strategici della Camera di commercio di Bergamo per il 2022 ricorreranno le diverse icone di collegamento tematico con le due tavole menzionate.



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

1 NO POVERTY

2 ZERO HUNGER

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING

4 QUALITY EDUCATION

5 GENDER EQUALITY

6 CLEAN WATER AND SANITATION

7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH

9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE

10 REDUCED INEQUALITIES

11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES

12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION

13 CLIMATE ACTION

14 LIFE BELOW WATER

15 LIFE ON LAND

16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS

17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

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

C ATTIVARE I CLUSTER PRODUTTIVI

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

D ORGANIZZARE LE AREE VASTE

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

E IL VALORE DELLE RISORSE AMBIENTALI

- 5.C PORTALE UNITARIO DEL SISTEMA TURISTICO
- 14.E PROD. AGRICOLA, INNOV. QUALITA' PAESAGGIO
- 6.D CURA DEL BOSCO E PRESIDIO AGRIC. IDROGEOLOG.
- 10.F PATTO CITA'-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.-PRIV. 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 MOBILITA' 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 MOBILITA' DOLCE
- 15.B POTENZ. INFRASTRUTT. DI RETE E DI BANDA
- 2.A SVILUPP. GESTIONE INTEGRATA SERVIZI DI RETE
- 2.B MASTERPLAN TERRITORIALI ANULARE BIRESEMI

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

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

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

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

G RINNOVARE LA FORMAZIONE

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

A PROMUOVERE LA QUALITA' 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 PROATTIVITA' DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

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



8 Costruire e condividere il futuro
PRIORITÀ DI GOVERNANCE

4. 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 2022, attuabile tramite interventi, da un lato di **rafforzamento della rete infrastrutturale strategica**, dall'altro di **valorizzazione turistica del patrimonio naturale, culturale, artistico, enogastronomico**, nonché da iniziative volte **all'attrazione di investimenti**.

Centrale si conferma la progettualità sullo **sviluppo dell'aeroporto**, asset tra i più performanti dell'ultimo decennio nella provincia di Bergamo. Nel 2020 l'Aeroporto di Bergamo ha chiuso con un consuntivo di 3.883.000 passeggeri, dieci milioni in meno del massimo storico registrato a fine 2019 e corrispondente a un calo del 72,3%. Nel 2021, invece, il consuntivo dei passeggeri dall'inizio dell'anno fino al 31 agosto risulta pari a 2.938.366 registrando un lieve incremento rispetto all'anno scorso (+1,5%) ma un calo marcato rispetto al 2019 (-68,1%).

La gestione della partecipazione della Camera in Sacbo continuerà nell'ottica di valorizzazione dell'infrastruttura, strategica per lo sviluppo e la programmazione delle politiche territoriali locali in considerazione dei rilevanti impatti dell'attività svolta in materia di trasporti, ambiente, occupazione. Orio al Serio si conferma candidato a trasformarsi in una piattaforma intermodale di accesso alla rete core. In tal senso, il collegamento ferroviario dello scalo con Bergamo, Milano e Brescia permane 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 Tavolo per lo Sviluppo e la competitività sono presenti inoltre i progetti della cd. nuova stazione 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 2022 la Camera sarà impegnata nell'accompagnare questi progetti nel





suo **ruolo di facilitatore e di presidio della sintesi degli interessi** anche attraverso la Cabina di regia del Tavolo per lo sviluppo.

Come richiamato nel capitolo del CONTESTO, il progetto Nuova Stazione europea di Bergamo è uno dei due progetti - insieme a quello presentato dalla Camera "BRT e Sentiero dell'Innovazione" - che sono stati proposti sul PNRR e che hanno ricevuto positivo riscontro con il loro inserimento tra gli investimenti prioritari del Recovery plan per Bergamo.

Inoltre il dialogo con Regione Lombardia porta a ritenere che il connesso progetto di spostamento dello scalo merci e il collegamento viario Bergamo-Treviglio possano vedere nel 2022 le basi per raggiungere entrambi gli obiettivi.

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.

Anche in sinergia con il sistema camerale regionale proseguiranno nel prossimo anno gli sforzi tesi a **migliorare il posizionamento turistico** nel contesto della regione Lombardia e dei suoi luoghi di attrazione come destinazione turistica. In tale contesto specifica attenzione sarà dedicata alla valorizzazione dei siti UNESCO, ben due dei quali, com'è noto, sono localizzati nella nostra provincia.

Saranno messi in campo interventi di sviluppo della competitività delle imprese turistiche attraverso l'attuazione di strategie promozionali articolate sia sul lato dell'offerta, quanto su quello della domanda. 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 all'insegna della digitalizzazione, delle nuove competenze necessarie, di servizi specialistici e di strategie di marketing mirato. Particolare attenzione sarà dedicata alla realizzazione di attività **B2B di incoming, sia in presenza che in digitale, di buyer e influencer dei settori turistici e culturali**, valorizzando i diversi asset di attrazione territoriali quali il lago e la montagna. Particolare attenzione a fianco dei partner locali sarà dedicata nel 2022 alle attività inerenti gli eventi 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, vedrà in sede di progettazione congiunta la messa a fuoco dei molteplici aspetti che



afferiscono alla dimensione culturale, quali la cultura del lavoro e d'impresa, la valorizzazione delle tradizioni intellettuali del territorio e del patrimonio storico-culturale delle imprese bergamasche.

Continuerà il lavoro sinergico con **Turismo Bergamo**. Oltre a fornire un indispensabile supporto operativo, essa deve rappresentare sempre più lo strumento di collegamento 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 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 provinciale.

Anche nel 2022 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'.

Proseguirà la sinergia avviata con l'Associazione **Strada del Vino Valcalepio e dei Sapori della Bergamasca** che la Camera supporta per la sua azione integrata di valorizzazione territoriale e imprenditoriale dei settori agroalimentare, 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.

Dopo un anno ove le gravi difficoltà per il comparto fieristico si sono prolungate e l'ospedale da campo allestito negli spazi della Fiera di Bergamo si è trasformato per alcuni mesi in *hub* vaccinale, con il mese di settembre del 2021 e la riapertura con la Fiera di Sant'Alessandro si è definitivamente voltata pagina. A fronte del perfezionamento della trasformazione di Promoberg in s.r.l., il prossimo anno vedrà la Camera con i soci di Bergamo Fiera Nuova e Promoberg impegnati in valutazioni



relative al **sistema fieristico territoriale**, per cogliere le opportunità a livello nazionale e internazionale, e rispondere alle sfide di un mercato sempre più competitivo, anche in termini dimensionali.

Proseguirà la collaborazione con il **Distretto Urbano del Commercio** di Bergamo e con i Distretti Diffusi del commercio, in una logica di sempre maggiore integrazione con le diverse attività messe in campo dal mondo associativo del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura 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. Con l'ausilio di Turismo Bergamo continuerà l'attuazione del **progetto ERG-European Region of Gastronomy**, che coinvolge le quattro Camere di commercio e i quattro Comuni capoluogo di Bergamo, Brescia, Cremona e Mantova, con l'obiettivo di generare spunti di attrattività basata sull'integrazione delle risorse turistiche, ricettive, commerciali e della filiera del *food* e della ristorazione appartenenti ai quattro territori.

Particolare attenzione sarà dedicata alla diffusione e valorizzazione dei **marchi camerale di qualità agroalimentari e lapidei** attraverso progetti di comunicazione a tutela degli operatori iscritti per la promozione dei prodotti del territorio, con particolare attenzione alle produzioni e ai servizi che si contraddistinguono per l'alto valore aggiunto e per la salvaguardia delle tipicità locali. Il supporto sarà teso anche al perseguimento di sbocchi commerciali anche internazionali, sfruttando tecnologie per il contatto a distanza, che possono rivelarsi strumento estremamente efficace anche per le imprese meno strutturate. Si conferma importante 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 degli interventi di valorizzazione territoriale si colloca anche la **prima edizione del "Premio Mastri"** teso a riconoscere il valore della filiera dell'edilizia, che la Camera intende accompagnare, tradizionalmente nota, ma oggi fortemente orientata alla sostenibilità, all'innovazione e alla bioedilizia. 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, un importante volano per l'economia locale.

1.2 CREAZIONE SVILUPPO E FORMAZIONE D'IMPRESA

Supportare la creazione, lo sviluppo e la formazione d'impresa è compito precipuo della Camera di commercio che opera attraverso l'intervento di Bergamo Sviluppo. Il sostegno alla nascita d'impresa attraverso iniziative rivolte a tutti i settori economici sarà realizzato anche nel 2022 attraverso una serie di progetti e interventi che assumono ancor più valore a fronte di un contesto che mostra ancora le fragilità derivanti dagli effetti economici della crisi sanitaria ancora in essere.

Per agevolare la **nuova imprenditorialità**, che la pandemia ha fortemente limitato nel corso del 2020 non solo sul territorio bergamasco ma anche a livello nazionale, 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. Vista la positiva esperienza, nata a seguito dell'emergenza sanitaria, di erogare il servizio anche da remoto, nel 2022 si prevede di proseguire con appuntamenti in modalità mista. Inoltre, in attesa di nuove decisioni del Governo sul tema della costituzione gratuita delle start-up innovative on line, da marzo 2021 possibile solo attraverso la redazione dell'atto pubblico da parte di un notaio, il servizio AQI-Assistenza Qualificata Imprese continuerà a fornire adeguata assistenza informativa alle eventuali richieste provenienti dall'utenza interessata al tema della costituzione di startup innovative;

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





- al progetto “**Incubatore d’Impresa**” localizzato all’interno del POINT di Dalmine, che negli 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 delle iniziative aderenti al progetto, nel 2022 saranno ulteriormente ampliati i servizi a favore dei partecipanti con la presenza a nuove fiere o manifestazioni di settore, con l’organizzazione di percorsi formativi per la crescita delle competenze imprenditoriali dei partecipanti, nonché con momenti di incontro che permettano alle start-up ospitate di entrare in contatto con eventuali potenziali investitori.

Agevolare la nascita di nuova imprenditorialità risulta fondamentale in ottica di ripartenza e di crescita del territorio, ma sostenere lo **sviluppo delle imprese già attive, con un’offerta mirata di servizi e proposte formative** diventa altrettanto importante. Il clima di maggiore fiducia che le imprese hanno iniziato a percepire con l’avvio del 2021 ha sicuramente giovato al tessuto imprenditoriale locale e ha dato slancio sia alle esportazioni sia ai livelli di produzione e alle assunzioni, che sono iniziati a crescere nel 2021 dopo lo stallo del 2020. Il sistema economico deve infatti tornare ad essere competitivo per generare effetti moltiplicatori positivi per l’intero ecosistema. Risulta pertanto importante rafforzare le competenze di chi lavora nelle imprese locali proseguendo a proporre **interventi seminariali, percorsi di formazione continua e abilitante, o interventi consulenziali** che permettano di far fronte ai continui cambiamenti in atto.

Gli interventi formativi e seminariali saranno realizzati da Bergamo Sviluppo nell’ambito di alcuni progetti a cui verrà data continuità anche nel 2022, 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**”, principalmente tramite webinar e tavole rotonde, e i progetti dedicati a favorire l’internazionalizzazione delle imprese. In particolare, per sostenere la competitività internazionale delle imprese locali in un’ottica di tutela, valorizzazione e sostegno del ‘made in Italy’, proseguiranno nel 2022 le iniziative “**Corsi di Alta Formazione Go. In**” e 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 di tipo ‘*tailor made*’ sarà invece gestita dall’Azienda Speciale in collaborazione con il sistema associativo locale, con lo strumento dei **bandi camerali**, che anche nel 2022, metteranno a disposizione delle imprese locali risorse per realizzare interventi formativi e interventi consulenziali sia per



l'internazionalizzazione sia per lo sviluppo d'impresa. I contributi saranno finalizzati ad aumentare le competenze imprenditoriali e manageriali di titolari ed occupati, a favorire flessibilità e innovazione, nonché ad aumentare la competitività delle imprese richiedenti.

Il 2022 vedrà particolare 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. E ciò anche a seguito del recente decreto 118/2021 che ha procrastinato al 31 dicembre 2023 l'entrata in vigore degli strumenti di allerta, ma in tema di crisi d'impresa ha messo in campo il **nuovo istituto della composizione negoziata** ove le Camere di commercio sono chiamate a curare parte del procedimento. Ancor più, quindi, sarà necessario accompagnare le imprese ad accrescere la loro preparazione in ambito così delicato,

Proseguirà l'organizzazione di 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 seminariali consolidati quali le **Giornate Paese** abbinata 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* attraverso *check up* aziendali, per capire le potenzialità delle aziende che non esportano, ma ne hanno le capacità, o di aziende che esportano occasionalmente, con proposte e 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. Verranno inoltre predisposte per le aziende più strutturate e orientate all'*export* piani *export* dedicati.

Proseguirà la 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 e sono coerenti con quanto previsto 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). Per far fronte alla competitività internazionale le azioni di sostegno alle PMI locali che si adotteranno punteranno sempre più alla valorizzazione del saper fare e del 'made in Italy'; si organizzeranno quindi seminari di approfondimento delle tematiche di internazionalizzazione, Focus Paese, **inseriti nei percorsi di approccio ai mercati esteri (es. Progetto S.E.I Sistema Export Italia)** in una progettualità ampia e sinergica con il sistema camerale estero (Assocamerestero e Camere di Commercio italiane all'estero) e con la rete dell'Agenzia ICE.

Ulteriori iniziative operative 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 in collegamento sinergico con il sistema camerale lombardo, 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.

Nel 2022 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. Proseguirà il **sostegno alla partecipazione di operatori orobici ai primari eventi fieristici regionali, nazionali e internazionali** di settore, sia virtuali che tradizionali, sia nell'ambito dell'Accordo con Regione Lombardia, che per iniziativa dell'ente.

Sarà, infine, dedicata attenzione alla diffusione delle buone prassi di **responsabilità sociale** delle imprese attraverso specifiche iniziative. Inoltre, nel quadro più ampio della **dimensione sociale dell'impresa**, la riforma del terzo settore ha aperto nuovi spazi normativi che hanno determinato una spinta verso dimensioni sempre più "sociali" del fare impresa per rispondere a nuove necessità, talvolta trascurate dall'impresa



tradizionale. In linea con il ruolo riconosciuto al sistema cooperativo sul territorio, anche nel 2022 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 TRANSIZIONE DIGITALE E ECOLOGICA

L'innovazione e la trasformazione digitale e ecologica sono da tempo all'attenzione del sistema camerale nazionale, impegnato a sostenere e incentivare le imprese, in particolare le micro, piccole e medie, a intraprendere processi di cambiamento e di rinnovamento del proprio modello di business in vista di una 'digitalizzazione sempre più necessaria', come indicato anche dal 'Quadro degli impegni' definito nell'ambito del Patto per lo sviluppo e la competitività di Bergamo. Peraltro che la digitalizzazione e la riduzione dell'impatto ambientale siano divenute sempre più urgenti per il sistema economico nel suo insieme è cosa ormai evidente. Chi ha saputo abbracciare il cambiamento con investimenti e scelte lungimiranti è riuscito, come messo in evidenza da indagini condotte sugli effetti del *lockdown*, a resistere e a rimanere sul mercato.



L'esperienza vissuta durante la crisi pandemica, che ha costretto a modificare profondamente le abitudini di vita e di lavoro ampliando l'utilizzo degli strumenti digitali, ha accresciuto la consapevolezza del ritardo delle imprese, anche del nostro territorio, nella digitalizzazione dei propri processi interni, così come nell'attenzione a comportamenti e scelte aziendali sostenibili e di minor consumo delle risorse con riguardo alla dimensione ambientale.

Per quanto concerne il primo ambito della digitalizzazione, l'utilizzo dei servizi telematici resi disponibili dal sistema camerale e con esso dalla nostra Camera ha consentito di non interrompere mai, neppure nei momenti più critici che hanno colpito Bergamo, l'erogazione dei servizi.

La transizione digitale ha richiesto e continuerà a richiedere particolare attenzione verso le imprese che, in questo passaggio organizzativo, continuano a essere assistite dalla Camera attraverso un servizio di supporto che, tramite il contatto diretto telefonico e l'assistenza da remoto, permette di raggiungere eccellenti risultati.

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

A partire dal 2022 sarà quindi reso permanente il servizio di "assistenza digitale" a cui le imprese potranno rivolgersi per qualsiasi problema legato all'utilizzo dei prodotti digitali messi a disposizione dalla Camera: dalla registrazione al Portale Servizi On Line alla richiesta di una firma digitale o dello SPID, dalla richiesta di un appuntamento all'attivazione dei Formolari



rifiuti digitali, dalla sincronizzazione sullo *smartphone* delle *app* per accedere alle visure camerali all'utilizzo della piattaforma per la conservazione digitale dei libri sociali. Accanto allo sportello virtuale di assistenza verrà incrementata l'attività di informazione e promozione dei servizi.

È in questo contesto che si conferma quindi per il 2022 l'esigenza di proseguire con convinzione, in particolare attraverso Bergamo Sviluppo, le attività e i progetti connessi all'innovazione tecnologica.

Si tratta dei 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 attraverso attività formative, seminariali e consulenziali che si integreranno con l'attività istituzionale dell'**Ufficio Marchi e Brevetti**, che nel corso del 2021 è stato riconosciuto come Pat Lib conforme alle linee europee.

L'azione informativa e divulgativa svolta dall'Ufficio Marchi e Brevetti verrà realizzata attraverso lo sportello o i punti di contatto virtuali, quali sito internet, e-mail e social network. Le informazioni spazieranno dall'effettiva novità dell'invenzione al monitoraggio dello stato della tecnica in un determinato settore, fino anche alla verifica, nel caso di deposito di un marchio, che non sia stato già da altri registrato un marchio identico o simile.

Allo scopo di sostenere la competitività delle micro, piccole e medie imprese continuerà a essere attivo un servizio di consulenza specialistica mirata, dedicato alle MPMI che hanno già fruito del servizio dello Sportello Valorizzazione della Proprietà Industriale (PI) e che necessitano di approfondimenti in ambito tecnico-legale, contrattuale, economico-fiscale e di *marketing*. Saranno inoltre organizzati eventi formativi incentrati sul valore strategico di un'adeguata protezione e gestione della Proprietà Industriale.

In continuità poi con l'attività di informazione e sensibilizzazione sul tema digitalizzazione svolta nelle ultime annualità, si proseguirà nel 2022 - anche grazie alle risorse derivanti dall'incremento del diritto annuale che darà continuità al progetto nazionale - a realizzare attività formative, seminariali e di *assessment* per diffondere, a livello trasversale e tra imprese e professionisti dei diversi settori economici, informazioni per aumentare la

consapevolezza sulle soluzioni e i benefici offerti dal digitale nel quadro del progetto '**PID-Punto Impresa Digitale**'. Il Piano Nazionale Impresa 4.0 - Investimenti, produttività e innovazione - ha infatti attribuito alle Camere di commercio il ruolo di favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese e del sistema economico italiano, ruolo che le Camere di commercio hanno fatto proprio dando vita, dal 2017, al network di punti informativi PID - Punti Impresa Digitale, rete che oggi è una *best practice* riconosciuta a livello internazionale da Ocse e dalla Commissione europea. I PID, oggi 88 a livello nazionale, rappresentano il primo punto di riferimento per le imprese sui processi dell'innovazione digitale. Il Decreto 7 marzo 2019 del Ministero dello Sviluppo Economico ha 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 2021, proseguiranno nel 2022 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 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 e del personale in esse inserito** mediante tre **attività di assessment**: due di tipo autonomo (SELF4.0 e DIGITAL SKILL VOYAGER) e uno di tipo guidato (incontri individuali ZOOM4.0) da realizzare su appuntamento 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, promuovere 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 2022 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.

Con riguardo poi all'ambito della **transizione ecologica**, peraltro estremamente connesso a quello della digitalizzazione, sarà proprio il già richiamato progetto "**BRT e Sentiero dell'innovazione**" - presentato dalla Camera insieme al Tavolo per lo sviluppo per l'economia locale al Governo e a Regione Lombardia per i relativi finanziamenti - a rappresentare un campo di attività che oggi vuole affermarsi più spinto e di reale supporto alle imprese. Dopo la conferma delle risorse nazionali che potranno consentire la realizzazione della linea di mobilità Bus Rapid Transit, la Camera insieme agli altri attori sarà impegnata grazie all'auspicato finanziamento di Regione Lombardia, al momento ancora in corso di valutazione, nelle attività di costruzione di alleanze per sperimentare un ecosistema dell'innovazione nel territorio del dalminese con **azioni di transizione digitale e verde**.

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

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



Lo stesso Piano Urbano della Mobilità Sostenibile del Comune di Bergamo persegue l'obiettivo di ridurre progressivamente l'utilizzo dei veicoli privati ed individua nelle dorsali portanti del trasporto pubblico locale uno strumento indifferibile per raggiungere il risultato atteso.

Si intende sviluppare inoltre, anche in accordo con le associazioni di categoria, la prefattibilità di un coordinamento della gestione dei rifiuti e dell'accesso al mercato dell'energia, anche con forme di scambio locale quale comunità energetica ex L. 8/2020, al fine di promuovere sia filiere di economia circolare che protocolli di impresa verde.

L'intervento ha l'obiettivo di favorire lo sviluppo e l'implementazione di modelli di produzione e consumo più sostenibili e rigenerativi a supporto dell'industria, nella transizione verso l'economia circolare. In particolare, si prevede lo **sviluppo di percorsi di riuso** compatibili con l'evoluzione dei cicli produttivi in atto che potranno consentire, a regime, di raggiungere una significativa riduzione del costo oggi destinato allo smaltimento.

Il progetto prevede anche un'azione particolarmente innovativa in relazione all'attivazione di un **sistema diffuso di smart grid e di correlate Comunità Energetiche Rinnovabili (CER)**. A tal fine, l'intervento sarà volto ad incrementare la produzione di energia rinnovabile delle attività produttive del distretto, favorendo lo scambio di energia tra esse e i sistemi urbani di prossimità.

Tali attività sperimentali sono in linea con le Missioni e Clusters del PNRR e gli obiettivi ambientali della Tassonomia Europea che si fonda sui *goals* strategici della *Carbon Neutrality*, Resilienza Eco-sistemica, Circolarità.

Nel 2022 l'azione camerale sarà inoltre diretta a sostenere la competitività e lo sviluppo delle imprese attraverso **bandi di contributo dedicati all'economia circolare**, anche nel quadro dell'Accordo per la competitività del sistema lombardo, che in questi ultimi anni hanno dato un sostanziale supporto a progetti di trasformazione di numerose imprese.

Nel 2022 proseguirà anche 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 e Unica Desk). Favorire l'insediamento sia di nuove imprese nell'Incubatore sia di



imprese innovative nel POINT continuerà ad essere una priorità anche nel 2022, 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* in grado di stimolare l'adozione maggiori innovazioni. La crescita economica e della competitività sono strettamente legate alla capacità di un territorio di effettuare una transizione verso attività a maggior valore aggiunto e a maggior contenuto tecnologico. Nel 2022 occorrerà pertanto individuare nuove azioni volte a favorire l'accessibilità alla conoscenza, alla ricerca e alla progettualità, in un percorso che si rivelerà efficace solo se inserito nell'ottica sistemica di un **network territoriale integrato**, con il coordinamento strutturato di tutte le strutture di innovazione operanti sul territorio.

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

1.4 GIOVANI ORIENTAMENTO E ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO

L'innovazione e la digitalizzazione delle imprese non possono prescindere dalla presenza di un capitale umano, definito dal rapporto OCSE come il 'patrimonio conoscitivo degli individui'. L'istruzione e la formazione sono, in questo senso, i fattori chiave nell'acquisizione di capitale umano e influenzano direttamente la crescita economica del Paese e del nostro territorio. Ma la sfida, sta anche nello stimolo delle relazioni tra il mondo della scuola e quello delle imprese, oggetto di uno specifico progetto di *governance* denominato 'Rinnovare la formazione', all'interno del 'Quadro degli impegni' del Patto per lo sviluppo e la competitività di Bergamo. L'investimento sui **giovani** e la scommessa sul loro potenziale sono fondamentali e vanno di pari passo rispetto a un profondo e urgente rinnovamento delle politiche dell'istruzione scolastica, della formazione e dell'accesso dei giovani al mondo del lavoro. Il ripensamento di queste politiche risulta un fattore chiave anche nella **riduzione del mismatch** che, soprattutto nel corso del 2021, ha inasprito 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, 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 accrescere 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, seppure limitate dalle misure pubbliche di sostegno e dall'utilizzo degli ammortizzatori sociali, rischiano di 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.

Sul tema dell'**orientamento**, la Camera di commercio, tramite Bergamo Sviluppo, è impegnata a effettuare interventi mirati rivolti alle 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 2022, 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 2021-2022 saranno moltissime 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 digitali per le imprese. 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, i seminari per promuovere la conoscenza della Costituzione Italiana e delle istituzioni italiane ed europee, gli incontri informativi per comprendere le dinamiche e le metodologie alla base del processo di internazionalizzazione delle PMI, gli interventi per presentare le forme contrattuali di lavoro per l'inserimento dei giovani e quelli per far comprendere la responsabilità penale legata ad un utilizzo improprio dei social network. Due le novità da proporre alle scuole nel 2022: gli incontri per inquadrare le libere professioni e quelli per comprendere quali competenze digitali vengono richieste dalle imprese per orientare le proprie scelte formative.

Per garantire un raccordo puntuale tra mondo del lavoro e mondo scolastico, grazie al progetto nazionale “**Excelsior**”, anche nel corso del 2022 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 2021 è stata prodotta la **guida “#Failasceltagiusta 2021: quale scuola per quale lavoro in provincia di Bergamo”**. La guida, finalizzata a orientare i giovani che intendono proseguire i loro studi o valutare le opportunità lavorative della nostra provincia, è un valido strumento di consultazione che permette di individuare i profili maggiormente richiesti dalle imprese provinciali e i trend occupazionali futuri. 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 2022 saranno realizzate iniziative di presentazione sotto forma di incontri seminariali o focus.

Sul tema alternanza scuola-lavoro, che a seguito della Legge di Bilancio 2019 ha cambiato denominazione in percorsi per lo **sviluppo delle competenze trasversali** e per l'orientamento (PTCO), le Camere di commercio hanno acquisito un ruolo più strategico.

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

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**", anche nel 2022 continuerà a proporre alle imprese e/o agli istituti scolastici, 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;
- 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 PTCO, grazie alle collaborazioni avviate con **Junior Achievement** e **Ministero dello Sviluppo Economico** con **Unioncamere**, l'Azienda Speciale nel 2022 promuoverà alcune iniziative sempre indirizzate alle scuole secondarie finalizzate a:

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

1.5 SEMPLIFICAZIONE

Troppo spesso il concetto di semplificazione viene confuso con quello di digitalizzazione. La semplificazione si verifica solo se accompagnata da idonei supporti informativi forniti agli utenti. Semplificare significa “ridurre la complessità, eliminare le difficoltà” e modelli e software non rappresentano di per sé una semplificazione.



In continuità con quanto fatto negli ultimi dieci anni, la Camera prosegue con l'azione di affiancamento alle imprese e ai loro intermediari, soprattutto nella fase iniziale di introduzione di nuovi applicativi o modulistica, avendo cura di garantire prodotti e servizi che permettano loro di usufruire agevolmente dei servizi digitali.

Nel 2022 si conferma il rilascio del nuovo applicativo “**DIRE - Depositi e Istanze Registro Imprese**” che attualmente sta impegnando il Registro Imprese con l'apprendimento del funzionamento, finalizzato anche al supporto ai consulenti delle imprese che chiedono chiarimenti e assistenza.

Il nuovo applicativo DIRE sostituirà pertanto i precedenti, coinvolgendo soprattutto le procedure che, statisticamente, presentano un maggiore margine di errore a causa delle tantissime variabili e dei numerosissimi Enti coinvolti (Comuni, ATS, Vigili del Fuoco, Provincia, Agenzia delle Entrate ecc). L'obiettivo sarà semplificare la predisposizione delle pratiche agli utenti e ridurre così la percentuale di errori che oggi è, per alcune tipologie, vicina al 40%.

Sta proseguendo l'iniziativa, nata a Bergamo in *partnership* con Milano e poi diffusasi in tutta Italia, del **Supporto Specialistico Registro Imprese (SARI)**. Si continuerà con l'aggiornamento delle schede esistenti, secondo le novità normative, ma anche con l'introduzione di un nuovo motore di ricerca che faciliti il rinvenimento della scheda SARI di interesse.

Nel 2022 verrà potenziata inoltre l'attività di predisposizione di schede del **SARI Interno** i cui si dirà meglio nei capitoli dedicati all'efficientamento delle procedure interne e avviata la progettazione di una terza tipologia di scheda - dopo il Sari esterno e interno - che accoglierà gli adempimenti SUAP.

La necessità di pensare a delle schede **Sari dedicate agli adempimenti SUAP** è scaturita dalla continua richiesta da parte dei Comuni di supporto nella gestione di queste procedure e degli utenti di affiancamento nella predisposizione delle pratiche. Anche **l'ampliamento progressivo del SUAP** Camerale - il servizio di gestione dello Sportello Unico offerto dalla Camera ad alcuni Comuni - ha richiesto una maggiore proceduralizzazione



dell'attività e uno strumento di auto-consultazione da mettere a disposizione dei funzionari comunali e dei professionisti.

Altra iniziativa fondamentale per il supporto alle imprese del territorio e della loro competitività è l'estensione, a tutti i Comuni che negli ultimi tre anni non hanno rispettato gli standard di performance stabiliti da Regione Lombardia, della possibilità di avvalersi del servizio **SUAP associato camerale**: il servizio sarà offerto alle medesime condizioni oggi garantite ad Albano Sant'Alessandro e Calcio come noto già convenzionati con la Camera per fruire del modello di SUAP camerale. Anche in questo caso i numeri esprimono chiaramente l'importanza dell'intervento di supporto alle imprese che oggi sono prive di un SUAP funzionante: i Comuni interessati sono stimati in 91 per un totale di 10.414 imprese che negli ultimi tre anni hanno inviato 8.031 pratiche di cui il 42% è tuttora inevaso. Il SUAP associato camerale vanta al contrario una percentuale di evasione prossima al 100% e, grazie all'esperienza pilota condotta con i Comuni citati, una struttura consolidata e procedimenti standardizzata con una tariffa decisamente contenuta, in ragione dell'elevata standardizzazione e digitalizzazione.

La sfida è molto impegnativa sia perché impone di interfacciarsi con diversi Enti e ottenere da loro indicazioni - da trasferire a Comuni e utenti - per la compilazione delle pratiche di loro competenza, sia per la mole di informazioni da condensare in modo chiaro e comprensibile. L'individuazione della forma migliore con cui raggiungere l'obiettivo di essere concisi ma esaustivi, sintetici ma non superficiali, richiederà molto lavoro di progettazione, un confronto continuo con gli Enti competenti e con alcuni utenti pilota individuati per testare il servizio.

Nel quadro del supporto agli utenti, anche per il 2022 è confermato il **servizio di assistenza per le pratiche sospese da lungo tempo**. Nato alla fine del 2020 per supportare gli utenti che non erano in grado di rispondere alle richieste dell'ufficio e rettificare le pratiche inviate, il servizio ha riscosso un ottimo gradimento e ottenuto dei risultati eccellenti: la percentuale di pratiche sospese oltre i 30 giorni è oggi prossima allo zero.

Per l'anno a venire sarà potenziata la modalità di contatto telefonico che, anche nell'anno in corso, ha permesso di comprendere meglio le difficoltà dell'utente e di intervenire, eventualmente, anche presso altri Enti pubblici per concordare la risoluzione del problema.

Molto spesso durante i *recall* di utenti con pratiche sospese è stato necessario assisterli nella **compilazione delle pratiche telematiche**:



anche questo servizio ha prodotto ottimi risultati e quindi proseguirà anche nel 2022 cercando di aumentarne la diffusione e l'utilizzo. Fino ad oggi infatti è quasi sempre l'addetto della Camera che consiglia all'utente di rivolgersi al servizio di assistenza una volta constatata la difficoltà nella predisposizione della pratica; sono ancora pochi i casi in cui l'utente attiva in autonomia il servizio prima di inviare la pratica.

Il 2022 vedrà il Registro delle Imprese impegnato anche nell'attivazione del progetto "**CERS - Cessazioni Registro/SUAP**" che, partendo dalla Legge Regionale 36/2017, realizzerà l'interoperabilità tra la Comunicazione Unica e i SUAP. Le imprese, a partire da marzo/aprile, potranno presentare le cessazioni di una delle attività o la cancellazione totale solo al Registro Imprese che provvederà ad inoltrare telematicamente l'istanza ai SUAP competenti. Il progetto avrà un impatto fortissimo sulle abitudini delle imprese, che oggi dovevano presentare due pratiche (una al Registro Imprese ed una al SUAP) ed anche delle pubbliche amministrazioni coinvolte (ATS, Vigili del Fuoco, Agenzia delle Entrate, Provincia, ARPA ecc). Ad entrambe le categorie di utenti dovrà essere effettuata una formazione preventiva e assicurata assistenza nei primi mesi di operatività del progetto. Per dimensionare l'entità del progetto basti pensare che il trend storico delle cessazioni totali è di circa 5.000 imprese l'anno a cui devono essere aggiunte le cessazioni di attività parziali per un impatto stimato di almeno 10.000 pratiche risparmiate per le imprese orobiche.

Per rispondere alle esigenze doganali e del commercio e agevolare il progressivo e futuro passaggio alla certificazione "dematerializzata" la Camera riserverà una specifica attenzione alla **procedura telematica di stampa in azienda**, che consentirà alle imprese di stampare direttamente in azienda i certificati di origine e i visti richiesti, eliminando così la necessità di recarsi presso gli uffici della Camera per il ritiro degli stessi.

La sperimentazione della procedura di stampa in azienda del certificato di origine ha conosciuto un'accelerazione sin dai primi mesi del 2020 in relazione alla necessità di misure di contenimento dell'epidemia da COVID-19 e del conseguente ridimensionamento delle attività di sportello fisico della Camera. Ciò si è tradotto da un lato in un'estensione della sperimentazione di tale procedura - già in atto anche presso l'Ente - , dall'altro a un'anticipazione degli adeguamenti tecnologici per l'attuazione di misure di sicurezza tali da rendere tale procedura come un regime standard, sicuro per tutte le imprese richiedenti certificati e documenti per l'estero. La risposta da parte dell'utenza e delle Autorità estere destinatarie dei documenti e l'introduzione di misure di sicurezza connesse con la Banca dati nazionale hanno creato le condizioni per poter estendere la distribuzione generalizzata del certificato direttamente in azienda.



1.6 TUTELA E TRASPARENZA DEL MERCATO

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

Per quanto riguarda le **attività di metrologia e di vigilanza** che, a seguito di interventi di progressiva privatizzazione del settore, hanno visto la conseguente riduzione dell'impegno della Camera, vedono oggi invece la necessità assicurare agli utenti (centri tecnici, orafi, utenti metrologici, laboratori accreditati ecc.) una risposta qualificata e tempestiva su tutto il territorio provinciale. Questa scelta, funzionale al presidio del territorio, servirà a fronteggiare le richieste provenienti dagli organi di controllo, effettuare i piani di verifica dei laboratori accreditati previsti dal regolamento camerale e partecipare ai programmi di verifica periodica organizzati dal MiSE e da Unioncamere su base nazionale. Il 2022 rappresenterà quindi per l'ufficio un anno di riorganizzazione, potenziamento e ripristino del normale standard di verifiche.

La previsione effettuata nel 2021 rispetto all'incremento dell'attività contenziosa relativa alle verifiche effettuate da NAS e Guardia di Finanza nel corso del 2020 si è verificata, purtroppo, fondata. Livelli elevati di **attività sanzionatoria** sono prevedibili anche per il 2022, non essendosi esaurita la richiesta di Dispositivi di Protezione Individuale (DPI), in particolare mascherine filtranti, che continuano ad essere importate e distribuite talvolta senza tutti i requisiti previsti dal Codice del Consumo o dallo specifico Regolamento dell'Unione Europea relativo ai DPI.

Questa funzione attribuita alle Camere dal Ministero dello Sviluppo Economico espone l'Ente a ricorsi giurisdizionali a cui non può sottrarsi, pena la possibile imputazione di danno erariale. I proventi di tutta l'attività sanzionatoria non sono di competenza della Camera, ma hanno natura di entrata per lo Stato e, quindi, il mancato invio di un'ordinanza sanzionatoria o la mancata costituzione in giudizio, deve essere motivata. Al contrario i costi della costituzione in giudizio sono a carico dell'Ente.

L'attività di regolazione sarà anche dedicata ad affrontare i verbali di accertamento emessi dall'ufficio della Camera competente per le violazioni relative al Registro delle Imprese. L'attività di accertamento svolta nel 2021



che ha accolto le violazioni del 2020 congelate per disposizione normativa stante l'epidemia in corso, in caso di mancato pagamento dei verbali emessi si tradurrà in ordinanze soggette al medesimo rischio di ricorso.

Anche l'attivazione della campagna di cancellazioni massive, ex art. 40 del DL 179/2020, è tra i progetti di livello nazionale che più impatteranno sulle attività di regolazione del mercato. Dopo alcuni rinvii, dovuti a ritardi nella configurazione dei sistemi di gestione automatica delle procedure - che riguarderanno centinaia di posizioni a livello provinciale e decine di migliaia a livello nazionale - i primi gruppi di imprese sono stati cancellati ad agosto 2021. Tutte le imprese che si opporranno alla cancellazione dovranno provvedere a regolarizzare la propria posizione e, al pari delle società di capitali cancellate, dovranno essere sanzionate per le omesse denunce al Registro Imprese. Per le società di capitali, trattandosi di imprese "decotte", l'attività si presenta difficoltosa e con alta probabilità di risultare infruttuosa.

Più estesamente in materia di **cultura della legalità**, la Camera per il 2022 intende ulteriormente sviluppare azioni utili a creare le precondizioni affinché le imprese siano stimolate ad avere comportamenti corretti nel mercato. In particolare, per quanto concerne gli organismi societari, al rispetto degli adempimenti nei confronti dei pubblici registri tenuti dalla Camera, per assicurare aggiornamenti costanti e un adeguato livello di completezza delle informazioni detenute. Questo obiettivo potrà essere perseguito più proficuamente promuovendolo in coordinamento con altre istituzioni sia a livello regionale, Regione Lombardia e Unioncamere, sia a livello locale, Prefettura, Forze dell'ordine, Comuni, Ordini e collegi professionali, oltre che attraverso un coinvolgimento degli istituti scolastici.

Proseguirà anche la partecipazione al progetto di sistema camerale regionale denominato **Ri-Emergo**, che si prefigge di fornire **un'assistenza alle imprese per la prevenzione, il contrasto e il ripristino della legalità**, con particolare riferimento ai temi della contraffazione, usura e corruzione. Si intende quindi proseguire nel rilancio della rete degli Sportelli Riemergo, in considerazione del contesto economico e sociale reso più fragile e aggredibile dalle mafie e dalle infiltrazioni anche a causa del contesto economico determinato dalla pandemia. A livello territoriale è emersa in più sedi l'opportunità di lavorare in rete intorno a un progetto di **contrasto all'usura**. Tale intenzione sarà rafforzata dalla partecipazione della Camera di commercio di Bergamo all'Osservatorio per la legalità istituito dal Comune Bergamo, che coinvolge, oltre alla Camera di commercio, la Prefettura, gli enti territoriali, le associazioni di categoria, le associazioni dei consumatori, i professionisti, le organizzazioni sindacali, al fine di prevenire e vigilare i fenomeni della corruzione e della criminalità comune e mafiosa.



La Camera ha altresì in agenda di continuare con 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.

Per quanto riguarda poi la promozione degli strumenti di ADR - *Alternative Dispute Resolution* - nel 2022 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. Un maggiore impulso alla mediazione sarà data dalla riforma del Processo civile, che dovrà essere approvata entro la fine dell'anno quindi con effetti per l'anno 2022, che prevede un pacchetto di misure fiscali per favorire l'accordo tra le parti, **l'estensione a nuove materie** incentivando sempre di più il ricorso agli strumenti alternativi al processo per la risoluzione delle controversie.

La Camera sarà comunque impegnata in **azioni promozionali per ampliare il ricorso alla conciliazione** nelle materie facoltative e consolidare la mediazione obbligatoria con eventuale ampliamento delle materie derivanti dalla Riforma, cercando di evitare il rischio che il tentativo di conciliazione sia visto solo come un adempimento formale. Anche nel 2022, gli incontri di mediazione se necessario o richiesto potranno svolgersi in via telematica, con il preventivo consenso di tutte le parti coinvolte nel procedimento. L'ufficio che già utilizzava tale modalità ha, pertanto, incrementato la pianificazione "on-line" dei futuri incontri di mediazione, pur caldeggiando gli incontri in presenza che si confermano i più utili. Saranno quindi organizzati eventi e azioni per la promozione dello strumento anche in modalità telematica.

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

Anche Bergamo Sviluppo, nel quadro delle proprie attività di orientamento, organizzerà **momenti formativi dedicati alla giustizia alternativa per gli studenti** degli Istituti superiori, nell'ambito del progetto alternanza scuola-lavoro. 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 effetto del D.L. n. 118/2021, slitta ufficialmente al 16 maggio 2022 l'entrata in vigore del **Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza** e, di conseguenza, vengono rinviate al 31 dicembre 2023 in particolare le correlate procedure di allerta e di composizione assistita della crisi. Il legislatore riscrive il calendario di entrata in vigore del Codice della crisi anche con riferimento alla **nuova composizione negoziata della crisi** affidando al Ministero della Giustizia il compito di definire una piattaforma unica nazionale di accesso con avvio della procedura dal 15 novembre 2021. Questo ulteriore rinvio, complice anche la necessità di ripensare i principali indicatori della crisi d'impresa stante le particolari condizioni generali dell'economia globale post Covid, è indice della necessità di ripensamento dei parametri al momento individuati. Il ruolo delle Camere di Commercio al momento disegnato dal decreto legge in conversione e in attesa del decreto attuativo traccia l'affidamento delle funzioni iniziali alle Camere provinciali e alle Camere capoluogo di Regione delle funzioni di nomina dell'esperto.

In attesa che si delinei uno scenario normativo più definito e della conferma dell'entrata in vigore delle diverse fasi, gli interventi della Camera di Bergamo si concentreranno nelle **attività di informazione delle imprese**. In quest'azione di sensibilizzazione la Camera opererà di concerto con gli ordini professionali, le associazioni di categoria e l'Università di Bergamo nel rispetto della *mission* istituzionale di ciascuno.



2.1 EFFICIENTARE I PROCESSI E L'ORGANIZZAZIONE

L'innovazione dei processi interni verso efficienza e qualità sono condizioni necessarie per raggiungere gli obiettivi strategici che la Camera si è prefissata, ed è in tale direzione che verranno indirizzati gli sforzi nel corso del 2022, confermando, sulla base dell'esperienza del lavoro a distanza realizzata durante la pandemia che ha reso evidente il loro rilievo, gli obiettivi trasversali di digitalizzazione delle fasi di lavoro, assunzione di responsabilità individuale e organizzazione del proprio "tempo di lavoro" in autonomia.

Il periodo di *lockdown* e i mesi successivi di alternanza tra lavoro in sede e lavoro agile hanno infatti contribuito, in particolare per l'area anagrafica, ad accelerare la digitalizzazione delle ultime fasi ancora analogiche dei diversi processi di lavoro. Il riferimento è all'abbandono pressoché totale della stampa su carta delle istanze ricevute: anche le richieste di integrazione e il confronto con i responsabili per fugare eventuali dubbi avviene in modalità completamente digitale (archivi digitali interni ai programmi Infocamere, Google Drive aziendale) sia in presenza che attraverso *webconference* (attraverso Meet o Zoom).

La gestione integrale in modalità digitale di ogni fase del lavoro richiede una sempre più estesa confidenza con diversi applicativi ed in generale una buona padronanza dei diversi strumenti (Portatili, Modem, Hotspot). Per questo motivo si continuerà ad investire in percorsi di formazione operativa sui diversi hardware forniti ai colleghi e sull'utilizzo delle applicazioni più diffuse (ambiente Google in particolare).

Gli uffici del **servizio Registro Imprese** affronteranno un radicale cambiamento interno: sarà abbandonata l'attuale organizzazione basata su postazioni fisse per adottare una struttura basata sul lavoro per gruppi di attività. Gli investimenti già effettuati in *devices*, collegamenti e applicazioni quale l'utilizzo di macchine virtuali accessibili da qualsiasi PC in piena sicurezza, rendono possibile lavorare in piena flessibilità. Alcuni uffici fungeranno da aula di formazione *on the job* in cui, secondo un calendario prestabilito, lavoreranno gli addetti competenti in specifiche materie.

L'organizzazione del lavoro è stata modificata, prima a causa della pandemia e comunque dall'incremento della digitalizzazione, anche all'interno del **servizio Sportelli Polifunzionali**; tutti gli accessi avvengono oggi con appuntamento, la cui richiesta viene gestita tramite il portale Servizi On Line, così come l'indicazione dei servizi richiesti e il pagamento. Grazie alla digitalizzazione di tutte le fasi che prima erano svolte allo



sportello alla presenza dell'utente, sono stati eliminati i tempi di attesa mentre la permanenza all'interno della Camera limitata a pochi minuti.

Con l'obiettivo di andare incontro alle esigenze delle imprese di limitare il tempo perso negli spostamenti dalla loro sede alla Camera e viceversa, si intende introdurre un **servizio di recapito a pagamento**. Per diverse attività della Camera per le quali non è possibile operare in modalità interamente digitale: vidimazione dei libri e dei registri cartacei, Certificati di Origine, certificati anagrafici e copie atti in bollo. Nel corso del 2022, il servizio di consegna verrà proposto alle imprese in sede di prenotazione degli appuntamenti.

In attesa dell'obbligo di gestione digitale dei formulari e registri ambientali che scatterà nel 2023, il Servizio Sportelli proseguirà con la promozione degli strumenti esistenti: **Vi.Vi.Fir** e **Libri digitali**. Per agevolare le imprese che adottano questi strumenti digitali, nel 2021 è stato introdotto un servizio di assistenza digitale, che nel 2022 si punta a potenziare e a rendere permanente. Il personale della Camera contatta le imprese per informarle su prodotti e servizi digitali di interesse (firma digitale, SPID, Carta Tachigrafica, Vi.Vi.Fir, Libri Digitali, Cassetto digitale dell'imprenditore, Portale SOL) e li assiste nella richiesta o nell'attivazione.

Tra gli effetti positivi della digitalizzazione delle procedure dell'Area anagrafica, vi è l'implementazione di taluni **servizi trasversali**, in particolare di uno staff al Dirigente che si occupa di mantenere allineate le procedure telematiche dei diversi servizi dell'area effettuando le verifiche di merito sulla qualità delle istruttorie condotte e degli output rilasciati agli utenti. Nel 2022 lo staff inizierà a operare sulle tipologie di pratiche con maggiori percentuali di errore, nell'ambito delle attività del Registro Imprese/REA e Sportelli Polifunzionali e definirà gli standard qualitativi del nuovo servizio di SUAP Associato camerale.

L'ulteriore processo trasversale riferito ai controlli a campione sulle dichiarazioni sostitutive l'anno prossimo sarà consolidato nella sua utilità che ha già garantito l'individuazione di diverse dichiarazioni mendaci, denunciate agli organi competenti.

Il **servizio di regolazione del mercato**, ugualmente interessato dal processo di digitalizzazione delle procedure, ha già gestito in passato, senza alcuna interruzione dovuta alla pandemia, sia processi sanzionatori che di vigilanza. Gli utenti hanno accettato di buon grado di digitalizzare alcune fasi prima svolte in presenza, in particolare il deposito delle memorie difensive tramite PEC e le audizioni avvenute con *webconference*. Per il futuro si intende potenziare questi strumenti che rendono possibile



ampliare il tempo, anche oltre al tradizionale orario di sportello, e limitare i luoghi di contatto, evitando trasferte agli imprenditori.

Nell'ambito del **servizio Promozione dell'economia locale**, il passaggio a una procedura di stampa in azienda per il rilascio di atti e documenti per l'estero (certificati di origine e dei documenti da vidimare) diventerà, entro il primo semestre 2022 la modalità standard di rilascio dei certificati di origine e dei documenti da vidimare. Il servizio sarà pertanto particolarmente impegnato nel dialogo con gli utenti per l'impostazione del nuovo processo di lavoro che andrà del tutto revisionato per rendere pienamente efficace l'operazione nel rispetto degli standard di qualità nazionali e internazionali.

Tale passaggio si pone in perfetta armonia con la strategia dell'Ente, che da tempo ha posto la digitalizzazione al centro delle proprie strategie. Il Ministero per gli Affari Esteri e la Cooperazione Internazionale – a cui sono oggi demandate le funzioni inerenti il commercio internazionale – e Unioncamere hanno provveduto ai necessari adeguamenti del quadro normativo emanando congiuntamente una circolare contenente l'“Addendum alle Disposizioni per il rilascio dei certificati di origine e dei visti per l'estero”, che qualifica la stampa in azienda, su formulari o su carta bianca comune, non più come procedura sperimentale, bensì come processo standard, senza vincoli particolari per i soggetti richiedenti, fatta salva la sottoscrizione di specifici atti di impegno di cui la Camera è tenuta a monitorare il rispetto oltre alla tariffazione per la modalità su carta bianca comune. Sono, inoltre, stati ufficializzate la Banca Dati Nazionale e il sito di verifica dei certificati di origine, con la prospettiva di estensione della verifica ad altri documenti e visti e di integrazione con il sito di verifica internazionale della International Chamber of Commerce / World Chamber Federation.

Unioncamere sta affiancando una campagna di diffusione alle Rappresentanze estere in Italia e italiane all'estero, oltre che all'Agenzia delle Dogane e agli altri potenziali *stakeholders* per documentare le novità e le possibilità di verifica dei certificati emessi dalle Camere mediante l'uso di nuove tecnologie.

Il **servizio della Comunicazione** e il **servizio Risorse umane** saranno impegnati, nella definizione della nuova rete intranet, che diverrà per tutta la Camera. La gestione efficiente della **rete intranet** si conferma come obiettivo trasversale della Camera, nel quale saranno impegnati in particolare il Servizio Comunicazione e il Servizio Risorse umane, considerato che essa rappresenta un importante strumento organizzativo di gestione delle attività, di semplificazione dei processi e di comunicazione



interna. Nel corso del 2022, sulla base di un'analisi di fattibilità e di una fase di start up svolta nel 2021, entrerà a regime un nuovo servizio Intranet, in collaborazione con Infocamere, che consentirà di disporre di uno strumento evoluto e flessibile in grado di essere implementato con nuovi contenuti e workflow dal personale dell'Ente.

La nuova intranet continuerà a presentare funzionalità e collegamenti legati, per i dipendenti, alla gestione del personale, a documenti e modulistica interna, alle comunicazioni interne ed esterne, alle manutenzioni mentre, nell'ottica di una maggiore integrazione tra le soluzioni adottate dall'Ente, alcune funzionalità saranno gestite con l'estensione di applicativi verticali già in uso (CON2 per richieste beni e servizi e LWA per ricerche provvedimenti).

Con la stessa finalità, a partire dal 2022 verrà implementato l'utilizzo di un nuovo applicativo Infocamere per la gestione delle presenze in servizio, quale integrazione di quello attualmente in uso per la gestione delle retribuzioni, in grado di semplificare il processo, riducendo gli interventi manuali necessari per le rilevazioni legate a ciascun dipendente e ottimizzando tramite automatismi il flusso di passaggio dei dati tra sistemi, presenze e sistema degli stipendi.

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

Tali attività hanno richiesto un forte impegno nel mantenimento e potenziamento delle procedure interne e delle impostazioni contabili per le rilevazioni dei fatti aziendali oltre che per centri di costo o unità organizzative anche e soprattutto per processi come definiti a livello nazionale nella mappatura di Unioncamere. Le potenzialità della piattaforma PAGOPA e del sistema informativo contabile CON2 consentiranno in futuro di gestire ulteriori parti dei processi amministrativi interni di supporto.

Si conferma l'importanza anche per il 2022 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 diritti², sia per agevolare il percorso intrapreso dall'Ente di ottimizzazione e razionalizzazione dei costi dei

² Art. 28 della legge 114/2014



servizi erogati e per consentire azioni di *benchmarking* con le altre realtà camerali.

Nella direzione del miglioramento organizzativo gioca un ruolo importante la promozione costante di una politica per la Qualità. La Camera di commercio si è dotata di un **sistema di qualità certificato** con norma ISO 9001:2008 ottenendo nel novembre 1999 la certificazione di qualità. 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, nell'ambito del percorso di miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi alle imprese bergamasche ha ottenuto nel 2020 il rilascio del Certificato di conformità del "**Sistema di Gestione Qualità Applicato**" ai requisiti previsti dalla norma UNI EN ISO 9001 2015 in esito a verifica ispettiva della Società Certiquality S.r.l. La certificazione può essere considerata il punto di partenza di un percorso, necessario per mantenere elevata la capacità di attenzione e adeguamento ai cambiamenti, in un modello di gestione integrata e dinamica dell'organizzazione dell'Ente Pubblico, che verrà implementato e consolidato nel corso del 2022.

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 2022 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 2021 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'informazione economica camerale si posiziona all'incrocio di tre "reti": il sistema camerale, il sistema statistico nazionale e il sistema delle istituzioni locali, svolgendo un'importante funzione pubblica di diffusione dell'informazione d'interesse economico sul territorio oltre che di sostegno alla competitività delle imprese.

La rete camerale vanta nelle attività di studi e statistica una consolidata tradizione di servizi integrati a livello regionale e nazionale. Obiettivo per il 2022 sarà massimizzare **la conoscenza e l'utilizzo** dei dati elaborati e diffusi dalla Camera di commercio avvalendosi di una stretta collaborazione con le funzioni di comunicazione dell'Ente stesso.

Tramite il sito web camerale (che già contiene sezioni dedicate all'informazione economica e statistica), la *newsletter* e altri canali di comunicazione tradizionali e digitali, gli studi e i rapporti economici verranno sistematicamente diffusi all'esterno affinché adempiano alla funzione per cui vengono condotti. Oggetto di questa attenzione sarà anche l'Annuario statistico regionale e provinciale che, curato da Unioncamere Lombardia, è caratterizzato da ampiezza di informazione statistica in confronto con altre regioni italiane ed europee.

In collaborazione con Unioncamere Lombardia e il sistema regionale, si proseguirà il monitoraggio dell'economia locale con l'analisi trimestrale della **congiuntura economica**, a cui a partire da maggio 2021 è stata data un nuovo formato e una nuova veste grafica. Oltre ai contenuti, sarà lo stesso rinnovamento del prodotto a essere promosso perché il pubblico possa apprezzare il suo modo sintetico e completo per comunicare l'andamento nei quattro settori economici, ovvero industria, artigianato, commercio e servizi.

Proseguirà poi il lavoro a cadenza trimestrale dell'**osservatorio trimestrale sulle imprese** e dell'**interscambio commerciale con l'estero**, che verranno arricchiti nel corso dell'anno di approfondimenti, rispettivamente sulla demografia d'impresa e su specifici settori merceologici. Per quanto riguarda il **mercato del lavoro**, la Camera, oltre a redigere un rapporto annuale basato sui dati Istat, seguirà l'evoluzione del fenomeno dei giovani Neet attraverso la produzione di un rapporto annuale basato sui microdati forniti da Unioncamere Lombardia. Continuerà inoltre ad assicurare la partecipazione all'Osservatorio del mercato del lavoro, istituito presso la Provincia di Bergamo.



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

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

Tra le altre attività istituzionali si conferma la **rilevazione dei prezzi** edili per l'elaborazione del bollettino, dei prezzi agricoli per conto del Ministero delle politiche agricole, oltre alla rilevazione statistica della grande distribuzione per conto del Ministero delle attività produttive.



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 è necessario far perno sulla **chiarezza del messaggio**, sulla **semplicità di accesso** all'informazione e sulla **modernità degli strumenti** comunicativi.

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

Il **sito web** rappresenta il primario canale di comunicazione dell'Ente. Sotto il costante presidio e coordinamento del servizio della comunicazione, esso viene aggiornato tempestivamente per diffondere un'informazione sempre valida, fondamentale per l'orientamento del pubblico, 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 si sono affermati come importante rinforzo alla comunicazione dello stesso sito web e hanno contribuito a consolidare l'immagine della Camera come ente preoccupato di raggiungere il suo pubblico con l'informazione che lo riguarda.

Si prevede 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. Continuo sarà lo sforzo di espansione del numero degli iscritti.

Si manterrà la presenza sui canali digitali **Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn** con un flusso costante di pubblicazioni secondo il piano di redazione. Anche il canale **YouTube** verrà alimentato con materiale specifico.

Sul fronte dei canali tradizionali, la consueta attenzione verrà rivolta alla **stampa quotidiana, periodica e on line** assicurando un flusso costante di comunicati stampa sulle iniziative 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.



Si continuerà con la compilazione di una rassegna stampa settimanale a beneficio del personale e dei consiglieri camerali con lo scopo di mantenere alta l'attenzione e la diffusione delle informazioni relative alle attività della Camera e del sistema camerale nazionale.

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 degli uffici e l'attività dell'URP sono aspetti di questa relazione, di cui sono parte integrante il sistema di gestione della qualità e il resto dell'organizzazione che tende al miglioramento continuo, in particolare nella fase attuale di digitalizzazione dei servizi.

Il principio della **partecipazione degli utenti** al processo di misurazione della *performance* è richiesto anche dalla normativa, che prevede la rilevazione del grado di soddisfazione e lo sviluppo di adeguate forme di partecipazione dell'utenza. La Camera di Bergamo ha scelto di adempiere a tale disposizione in modo sistematico e organico attraverso **indagini annuali** volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti circa i servizi erogati dalla Camera, ivi compresi quelli affidati all'esterno. Anche il 2022 vedrà la realizzazione di un'**indagine di soddisfazione degli utenti**.

In tale quadro, inoltre, la Camera ha avviato il processo per 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. Questo lavoro vedrà coinvolte le risorse umane del servizio studi e statistica, così come quelle del servizio della comunicazione. Il risultato finale di questo lavoro, il bilancio di sostenibilità dell'anno 2020, attualmente in corso di elaborazione, rappresenta il primo passaggio di transizione verso il bilancio completo dell'anno 2021 che sarà conforme agli standard della *Global Reporting Initiative* (GRI).

Un ultimo filone di lavoro riguarderà l'impianto e l'**avvio della nuova intranet** camerale che dovrà essere migrata su una nuova piattaforma nel corso del prossimo anno. Il servizio della comunicazione coordinerà per la propria parte di competenza la collaborazione con gli altri uffici e con Infocamere nella definizione dei servizi informatici e nell'organizzazione delle informazioni, oltre che per gli aspetti legati alla gestione dei flussi di dati con l'obiettivo primario di semplificare il più possibile le procedure interne.



3.1. QUALIFICARE E SVILUPPARE LE PROFESSIONALITA'

L'evoluzione crescente cui sono chiamate le pubbliche amministrazioni nel loro essere "istituzioni di servizio", e le Camere di commercio in particolare nel quadro del percorso di riforma e della parallela ridefinizione della mission istituzionale, sta influenzando in modo significativo i loro processi, i prodotti ed i servizi offerti, nonché i relativi modelli organizzativi nella direzione di una reale qualificazione e sviluppo delle risorse umane.

In generale i modelli sui quali si basa la gestione del personale sono oggetto di un ripensamento imposto anche dalla necessità di adeguarli alla complessità normativa e organizzativa imposta da tali mutamenti, alla velocità e continuità dell'aggiornamento dello scenario generale, alla necessità d'integrazione, fattori che spostano l'attenzione dagli aspetti strutturali del lavoro a quelli più legati alla flessibilità e alle caratteristiche delle persone che operano nelle organizzazioni.

È sempre più forte la consapevolezza che i risultati, richiesti per assicurare uno sviluppo dell'ente al passo con le trasformazioni del quadro generale di riferimento, dipendono sempre meno dall'organizzazione formale disegnata per raggiungerli e sempre più dalle persone. In questa prospettiva diventa vitale individuare, mantenere e sviluppare che cosa le persone sanno fare e come lo fanno per garantire l'eccellenza della performance organizzativa.

Ciò richiede una ridefinizione complessiva degli approcci e degli strumenti operativi per programmare, selezionare e gestire il personale che occorre per accompagnare la progressiva messa in atto di nuove funzioni, nonché il consolidamento o il rinnovamento di quelle più tradizionali.

Le risorse umane sono peraltro al centro degli indirizzi tracciati recentemente dal Ministro per la Pubblica Amministrazione nelle Linee Guida Programmatiche del 9 marzo scorso, nonché nel quadro delle iniziative per il rilancio "Italia 2020-2022" e dei collegati provvedimenti normativi, che portano oggi, nella gestione del personale, a far emergere il valore della "competenza" e della "professionalità", da coniugare con l'esigenza di costruire nuovi sistemi per rilevare e valorizzare al meglio le attitudini, le capacità e le abilità operative.

Per quanto riguarda gli aspetti legati all'organizzazione della Camera, ha trovato in primo luogo applicazione il Decreto Legge 21 settembre 2021, n. 127, che ha esteso a tutto il personale delle PA l'obbligo di possedere ed esibire, a partire dal 15 ottobre 2021, per l'accesso al luogo di lavoro, la certificazione verde COVID-19, allo scopo dichiarato di rendere possibile il



rientro in sicurezza dei dipendenti pubblici quale passaggio per sostenere le esigenze dei cittadini e delle imprese, in particolar modo di quelle impegnate nelle attività connesse all'attuazione del PNRR.

Nel corso del 2022, sulla base delle norme sullo *smart working* in definizione proprio in questo scorcio d'anno e nell'alveo di una visione di lavoro agile di pertinenza del sistema camerale che sarà elaborato e diffuso da Unioncamere Nazionale, si prevede di introdurre e dare applicazione all'interno dell'Ente di un **modello di lavoro agile a regime** che sappia coniugare le esigenze dell'organizzazione e capacità e attitudini dei singoli a gestire in modo diverso il tempo di lavoro, attraverso l'aggiornamento delle linee guida per la sua attuazione, anche sulla base dell'esperienza maturata nel contesto emergenziale.

L'anno in corso ha richiesto, al personale che ha alternato presenza in ufficio e *smart working*, di consolidare la propria abitudine a una modalità di lavoro mista. L'alternanza è stata facilitata con la fornitura ai collaboratori di un PC portatile e di collegamenti telematici (Virtual Desktop Interface - VDI) che hanno reso possibile lavorare in modo identico nei due ambienti.

Nel 2022, a fronte di una legislazione più compiuta, l'obiettivo vuole essere quello di coniugare i vantaggi delle due modalità: il lavoro in *smart working* per determinate attività ove assicurati maggiori *performance*, grazie anche alle minori distrazioni tipiche dell'ambiente di lavoro, e il prevalente lavoro in presenza, atto ad assicurare la massima contaminazione tra colleghi.

Per quanto di sua competenza, la Camera disciplinerà quindi le modalità di attuazione del lavoro agile eventualmente all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, introdotto dal decreto legge n. 80/2021, che dovrebbe andare oltre i contenuti del pregresso Piano Organizzativo del Lavoro Agile, oggi superato dagli indirizzi della Funzione Pubblica che hanno riportato al centro il lavoro in presenza. Utili spunti potranno essere recepiti dall'analisi e dalla mappatura realizzata da Unioncamere nel corso del 2021, volte a definire una metodologia comune all'interno del sistema camerale, attraverso l'analisi di processi e attività smartabili, e a sviluppare applicazioni per introdurre in modo razionale e omogeneo il lavoro a distanza. L'utilizzo del lavoro agile quale strumento di contrasto alla pandemia è di fatto stato superato attraverso il DPCM del 23 settembre scorso che ha disposto come, a decorrere dal 15 ottobre 2021, la modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni sia soltanto quella svolta in presenza. Di fatto esso mantiene il suo ruolo originario ovvero quello di strumento di organizzazione che deve assicurare all'ente e ai collaboratori reciproci vantaggi.

L'acquisizione di nuove unità di personale avverrà nell'ambito 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 2021, nell'ipotesi di positiva conclusione delle procedure per l'assunzione di 8 unità di personale di categoria C attualmente in corso e tenuto conto del pensionamento di una unità della medesima categoria previsto a fine novembre.

Categoria	Dotazione organica	Personale in servizio al 1.1.2021	Personale in servizio al 30.9.2021	Personale in servizio al 31.12.2021	Differenza rispetto alla dotazione
Dirigenti	3	2	2	2	-1
D	19	16	16	16	-3
C	46	39	39	46	-
B3	17	17	16	16	-1
B1	10	10	8	8	-2
A1	3	3	3	3	-
TOTALE	98	87	84	91	-7

La definizione del fabbisogno trarrà spunto dal nuovo modello di classificazione e gestione del personale messo a punto nel corso del 2021 da Unioncamere, incentrato sulle "competenze professionali" tipiche del sistema camerale³, che vuole essere un punto di partenza per ragionare in termini di ricognizione, individuazione e qualificazione del fabbisogno professionale connesso ai processi di funzionamento delle Camere, in coerenza con la nuova mappa dei servizi scaturita dal percorso di riforma.

Lo scorso anno l'Ente ha gestito le procedure selettive che hanno portato, nel mese di novembre, all'ingresso di n. 7 unità di personale di categoria C con competenze qualificate e in linea con le rinnovate esigenze della Camera, destinate a supporto di molteplici ambiti organizzativi. Nel corso del 2022 sarà di conseguenza importante attuare un piano di

³ I "profili di competenza" rappresentano un'articolazione più dettagliata, approfondita e sostanziale delle figure professionali camerali rispetto alla declaratoria convenzionale dei "profili professionali" già previsti dal contratto nazionale del 31/03/1999 (sistema confermato dal nuovo CCNL del 21/05/2018).



accompagnamento e formazione dei nuovi assunti, in buona parte affidato ai colleghi con maggiore professionalità ed esperienza, che consenta loro di avere consapevolezza della realtà camerale e del loro ruolo all'interno dell'organizzazione e li faciliti nell'apprendere le conoscenze e nell'attivare e/o sviluppare le competenze necessarie per un inserimento efficace.

Nel quadro normativo delineato dal D.L. 80/2021, c.d. Decreto 'Reclutamento', con il quale il Governo ha inteso porre le premesse per realizzare alcuni interventi strutturali per la riforma della Pubblica Amministrazione prevista nel PNRR, nel 2022 verrà data applicazione agli interventi che più direttamente impattano sulla Camera, quali quelli legati alla mobilità verticale -con la previsione di percorsi di crescita che valorizzano le competenze trasversali oltre a quelle tecniche-, alla mobilità orizzontale -con l'allentamento delle condizioni per i nulla-osta da parte delle Amministrazioni.

Nei prossimi mesi si prevede inoltre venga approvato **il nuovo Contratto collettivo nazionale** di lavoro del comparto Funzioni locali per il periodo 2019-2021, attualmente in fase di discussione tra Aran e organizzazioni sindacali, all'interno del quale troveranno spazio in particolare l'istituzione di una ulteriore area per l'inquadramento del personale di elevata qualificazione, che si aggiunge alle tre oggi previste e la regolamentazione definitiva del lavoro agile.

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

La **formazione tradizionale**, d'aula o in *webinar*, è confermata sia sui temi specifici sia su quelli trasversali nei quali, oltre a garantire una crescita nelle competenze digitali, è sempre più evidente la necessità di formare il personale nella **gestione del proprio tempo lavoro** considerato che il cambio di modello organizzativo in atto nella Camera. La dematerializzazione dei processi e dei documenti, infatti, comporta sia una maggiore autonomia nell'organizzazione e nello svolgimento della prestazione lavorativa sia la necessità di adeguate competenze da parte dei responsabili per il coordinamento e la motivazione del proprio gruppo di lavoro e per il monitoraggio e la valutazione dei risultati ottenuti rispetto agli obiettivi assegnati.

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.



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. La misurazione e valutazione della performance, anche attraverso una sempre maggiore qualificazione dei KPI, verrà attuata al fine di rendere il sistema degli indicatori maggiormente focalizzato sul rappresentare le dimensioni *core* dell'agire della Camera – nel rispetto delle dimensioni legate a *input* (dotazione di risorse umane, finanziarie, strumentali ecc.), *output* (servizi erogati) e *outcome* (risultati interni ed esterni nel lungo periodo) – e nel renderle leggibili da parte degli stakeholder, in sinergia con il progetto di realizzazione del bilancio di sostenibilità della Camera che, dopo la sperimentazione attuata nel 2021, proseguirà nel 2022 il percorso per rendere il documento pienamente conforme agli standard.

L'integrazione e la semplificazione dei processi delle Amministrazioni e la semplificazione appare anche la finalità dichiarata dall'introduzione, tramite la conversione del decreto-legge del 9 giugno 2021, n. 80, intervenuta tramite la legge 6 agosto 2021, n. 113, del **Piano Integrato di Attività e**



Organizzazione che dovrebbe rappresentare una sorta di “*mappatura del cambiamento che consentirà di realizzare un monitoraggio costante e accurato del percorso di transizione amministrativa avviato con il PNRR*”.

La Camera, nel quadro dei DPR attuativi e dei modelli in corso di emanazione, potrà adottare di conseguenza un unico documento che accorperà diversi adempimenti ora distinti e separati. Il Piano, da redigere entro il 31 gennaio di ogni anno, disciplinerà gli obiettivi programmatici e strategici della performance; le strategie di gestione del personale e di sviluppo organizzativo comprendenti la formazione e la forma di lavoro agile adottata dall’Ente; gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne; gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell’attività e organizzazione amministrativa e per raggiungere gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione: le procedure amministrative da ridefinire e semplificare annualmente, anche ascoltando i cittadini e le imprese, con la graduale introduzione di strumenti digitali di misurazione dei tempi di effettiva conclusione; le modalità per permettere l’accesso alle procedure digitalizzate agli over 65 e ai cittadini con disabilità.



4.1 GARANTIRE GLI EQUILIBRI DI BILANCIO E DI GESTIONE

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

Il governo dell'Ente, negli anni del post-pandemia, ha la responsabilità di rappresentare, coordinare e guidare le istanze economico-produttive del territorio per consentire alle imprese e al sistema territoriale di essere vettori della forte ripresa economica che, già da qualche mese, sta iniziando a manifestare incoraggianti segnali di ripresa.

L'ammontare delle risorse di cui si potrà disporre per **interventi di sviluppo economico e di sistema**, dovrà tenere conto prudentemente della previsione delle principali voci di entrata con particolare riferimento alle fonti di natura pubblicistica, ovvero diritto annuale, diritti di segreteria, e sanzioni amministrative, le quali potrebbero essere integrate da ulteriori importanti finanziamenti da Regione Lombardia nell'ambito dell'Accordo per la competitività in essere, da eventuali altre fonti nell'ambito dei programmi europei di sostegno alla ripresa economica (Recovery Plan), oltre ad una ripresa 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 2022, e l'andamento della riscossione nel prossimo anno e nei successivi.

L'ammontare del diritto annuale nel 2022 è atteso in lieve aumento sulla base dell'impatto che la ripresa economica del 2021, con una crescita del Pil stimata tra il +5,5% e il +6% (Ufficio Parlamentare di Bilancio) avrà sui fatturati dell'anno corrente per le imprese che calcolano il dovuto sulla base di tale dato. Per le altre imprese che pagano in misura fissa sarà verificato l'andamento generale della popolazione di imprese iscritte al Registro Imprese di Bergamo, che potrebbe riservare nel prossimo futuro dei cali derivanti dagli effetti a medio termine dell'assestamento del sistema economico nel post pandemia.

Con riferimento all'andamento della riscossione, si stima per l'esercizio in corso e per i successivi, sulla base dei dati ad oggi disponibili, la prosecuzione del trend di progressiva minima riduzione rispetto agli anni precedenti, attestandosi a circa l'80% del dovuto.



E' inoltre necessario ricordare che in assenza dell'approvazione da parte del Ministero dello Sviluppo Economico di nuove progettualità, l'ammontare del diritto annuale dall' esercizio 2023 sarà privo dell'integrazione del 20% per la realizzazione dei progetti strategici di rilevanza nazionale e regionale con evidente riduzione delle potenzialità di intervento dell'Ente a favore dello sviluppo del sistema economico territoriale.

L'Ente proseguirà comunque nel percorso di affinamento degli strumenti di **riscossione**, con azioni che rendano il più possibile certo l'importo complessivo dovuto dalle imprese e migliorino le iniziative per il recupero dei mancati pagamenti anche con riferimento all'istituto del ravvedimento operoso, ricordando che eventuali provvedimenti normativi di riduzione e stralcio dei carichi fiscali pregressi possono vanificare gli sforzi e le iniziative di recupero degli importi non riscosso.

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 in linea ai dati rilevati negli anni scorsi.

Per le **Altre Entrate**, che rappresentano mediamente il 4% delle entrate correnti, e che si sostanziano nei rimborsi da Istituzioni del sistema camerale per la partecipazione a progetti, 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 lieve aumento in funzione della ripresa di attività fino ad ora limitate dal perdurare della situazione di incertezza sanitaria (concessione in uso sale conferenze Palazzo Contratti) e per attività che possono essere potenziate (concorsi a premio), anche considerate le funzioni assegnate alle Camere di Commercio dal decreto.

La previsione delle entrate dell'Ente si completa con gli eventuali **Proventi finanziari** che, se negli anni precedenti la situazione pandemica avevano assicurato un flusso di cassa medio annuale superiore a € 850.000 grazie ai dividendi delle società partecipate - in particolare da S.a.c.b.o. - nel 2020 e 2021 si sono azzerati per gli effetti della riduzione dell'attività aeroportuale dovuta al perdurare della situazione pandemica in Italia e Europa. Per il 2022 e gli anni successivi la stima risulta ad oggi non possibile. Una valutazione attendibile sarà possibile solo in occasione dell'aggiornamento del Bilancio Preventivo del 2022.

A fronte delle entrate previste, al fine di assicurare il massimo supporto all'economia del territorio, è necessario stimare con attenzione gli oneri di struttura dell'Ente, in particolare riferiti alla spesa per il personale e alle spese di funzionamento, tenuto conto delle nuove limitazioni di spesa che



sono state introdotte dalla Legge di Bilancio n. 160/2019, e mantenendo ferma la necessità di assicurare nel medio-lungo periodo una situazione di equilibrio economico e finanziario.

La **spesa per il personale** è prevista in aumento e tiene conto delle n. 8 nuove risorse umane in corso di assunzione in esito alle procedure concorsuali del 2021, parzialmente compensate dalle cessazioni dal servizio a causa di pensionamenti e dimissioni (n. 4 unità) che si sono verificati nel 2021. L'aumento della previsione di spesa terrà conto anche degli aumenti salariali stimati a seguito della sottoscrizione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del comparto Autonomie locali per il periodo 2019-2021, prevista per fine anno corrente o inizio 2022, nonché degli inserimenti di nuove risorse da stimarsi nei limiti previsti dal Piano del fabbisogno triennale.

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 dall'esercizio 2021 e per i successivi esercizi 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 2022 l'Ente, ultimo anno del triennio 2020-2022, porterà a termine le attività e gli interventi finalizzati alla realizzazione dei progetti strategici "Punto Impresa Digitale", "Formazione lavoro" e "Turismo" autorizzati dal Ministero per lo Sviluppo Economico con decreto del 12 marzo 2020, e finanziati dall'integrazione del 20% del diritto annuale.

In attesa dell'aggiornamento del DPR n. 254/2005 che regola la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio, nel 2021 è stata assicurata la transizione digitale che sta coinvolgendo tutta la PA, garantendo la massima fruibilità dei servizi on line anche mediante l'introduzione dal 28 febbraio 2021 della piattaforma PAGOPA, unico ed esclusivo sistema di pagamento verso la Pubblica Amministrazione.

Per quanto riguarda la **gestione degli immobili**, dopo la realizzazione degli interventi di miglioramento e ammodernamento della sala Mosaico e della sala Consiglio del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni



condotta nel 2019, lo stato di emergenza che si è protratto per tutto il 2021 e la conseguente incertezza circa l'andamento della pandemia, ha reso prematura qualsiasi riflessione sulle modalità di valorizzazione degli spazi al piano terra del Palazzo Contratti. L'auspicio è che nel 2022 ci siano le condizioni per valutare se risulta essere ancora attuale con i necessari eventuali aggiornamenti lo studio di fattibilità pensato per 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 dello studio** effettuato nel 2021 finalizzato ad effettuare una ricognizione della documentazione presente nell'archivio presso l'immobile di proprietà a Brembate di Sopra, nel 2022 verranno effettuate opportune valutazioni volte ad una ottimale collocazione di tutto il patrimonio documentale presente nei diversi archivi camerale (terzo piano Sede, piano interrato Palazzo Contratti, compactus Brembate di Sopra) per poi avviare le procedure relative al trasferimento.

Durante il protrarsi dell'emergenza sanitaria da Covid 19 l'organizzazione degli spazi, sia a disposizione del pubblico che del personale, è stata mantenuta al fine di continuare a garantire il distanziamento sociale e il rispetto delle misure volte a prevenire il rischio di contagio. Tali misure sono in corso di rivisitazione in funzione sia delle recenti disposizioni normative che hanno stabilito che dal 15 ottobre 2021 la modalità ordinaria di prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni sarà in presenza, sia dell'andamento sanitario del Paese, oggi positivamente sostenuto dalla campagna vaccinale in corso.

Nel 2022 l'Ente continuerà comunque a garantire il massimo rispetto delle normative in materia di sicurezza e tutela dei lavoratori e dei fruitori delle strutture e implementando la tecnologia VDI. 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 quindi assicurato un plafond di risorse anche per la progettazione di lavori finalizzati alla sostituzione di impianti vetusti che consentiranno un



risparmio energetico oltre che in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro e per fronteggiare eventuali esigenze impreviste.

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

Il **monitoraggio e l'analisi delle prospettive** delle partecipate più rilevanti saranno costanti per contribuire a individuare, ove necessario, soluzioni coerenti ed efficaci per garantire la sostenibilità nel medio lungo periodo degli equilibri economico-finanziario e patrimoniale. Le indicazioni operative riguardo la gestione delle partecipate verranno definite dalla Giunta nella Revisione ordinaria che sarà approvata entro fine anno.

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