



CAMERA DI COMMERCIO
BERGAMO

PROGRAMMA PLURIENNALE 2026-2030



IL PRESIDENTE

Il mandato 2026-2030 si apre in un momento complesso, sullo sfondo di uno scenario economico e geopolitico caratterizzato da una forte instabilità che dura ormai da diversi anni. Le prospettive economiche risultano decisamente condizionate. L'attuale fase rischia infatti di assumere un carattere strutturale e alimenta l'adozione crescente di politiche commerciali e industriali di natura protezionistica. Nonostante ciò, l'economia globale si è rivelata più resiliente delle attese. Se l'emergenza energetica sembra essersi in parte ridimensionata, nuove criticità emergono sul fronte commerciale e della sicurezza.

Tutto questo ha un forte impatto sul nostro Paese e sulla provincia di Bergamo, un sistema economico estremamente aperto che nel tempo ha sviluppato relazioni commerciali internazionali, partecipando attivamente alle catene globali del valore e assumendo un ruolo da protagonista negli interscambi con l'estero. Non per nulla ogni cambio di scena sugli scacchieri internazionali si riflette prontamente in mutate aspettative degli imprenditori locali.

Il Programma pluriennale muove dall'esame di queste circostanze esterne per definire indirizzi e programmi volti a contribuire allo sviluppo sostenibile e al buon funzionamento del sistema economico territoriale, ribadendo il posizionamento strategico dell'Ente come "istituzione per l'economia".

Da ciò prende forma la visione dei nuovi organi: porre al centro l'integrazione e la complementarietà delle filiere, dando vita a un ecosistema sostenibile nel quale le imprese possano nascere e svilupparsi con i giusti strumenti e con modalità adatte al loro prosperare e a beneficio dell'intero territorio.

L'attuazione concreta di questa visione passa dal consolidamento delle relazioni strategiche con il mondo istituzionale e gli enti locali, allo sviluppo di collaborazioni con gli *stakeholder*, organizzazioni datoriali, sindacali, dei consumatori, dei professionisti e del credito. Il metodo di lavoro è consolidato. Da diversi anni il Tavolo Bergamo 2030, coordinato dalla Camera di commercio e con la partecipazione di Comune, Provincia, Università, mondo delle imprese, Sindacato e sistema del credito, è stato il luogo di concertazione di politiche condivise e di lancio di progetti concreti.

In quella sede sono stati elaborati tre documenti di indirizzo - sull'economia della montagna, sulle infrastrutture, logistica e sviluppo equilibrato del territorio, oltre alle strategie per l'attrattività - che delineano azioni di medio termine e mettono al centro le priorità individuate per l'intera provincia di Bergamo tra le quali: formazione tecnica, lavoro, immigrazione qualificata, emergenza demografica, *housing*, *welfare*, *ageing*.

La missione del mandato che si apre fa tesoro dei risultati del Tavolo individuando cinque obiettivi strategici pluriennali riguardanti l'attrattività del territorio, il sostegno alle imprese, la doppia transizione digitale e verde, l'attenzione al mondo dei giovani e la promozione di una Pubblica Amministrazione più semplice.



La Camera di commercio e la sua *governance* sono pertanto chiamate a operare con consapevolezza e con la massima coesione, fattori fondamentali per il successo di qualsiasi politica e di qualsivoglia intervento da mettere in campo.

Impegnarsi con questo metodo per perseguire gli obiettivi esposti nelle pagine che seguono è il contributo che gli organi in carica della Camera di commercio vogliono apportare al lavoro di promozione del sistema economico locale, nella convinzione che questa sia la strada maestra per garantire sviluppo e innovazione, mantenere la competitività e assicurare la durevolezza del benessere collettivo.

Giovanni Zambonelli



IL CONSIGLIO CAMERALE

Giovanni Zambonelli	PRESIDENTE
Lorenzo Pinetti	VICE PRESIDENTE, ARTIGIANATO
Giuseppe Bassi	LIBERI PROFESSIONISTI
Doriano Bendotti	TRASPORTI E SPEDIZIONI
Marco Bolis	INDUSTRIA
Gabriele Borella	AGRICOLTURA
Leonarda Canfarelli	COMMERCIO
Alessandro Capozzi	TURISMO
Alessandra Cereda	COMMERCIO
Francesco Corna	SINDACATI
Andreina Facchinetti	ARTIGIANATO
Diego Gamba	INDUSTRIA
Maria Dionisia Gualini	INDUSTRIA
Renato Guatterini	INDUSTRIA
Alfredo Longhi	INDUSTRIA
Simone Maffeis	SERVIZI ALLE IMPRESE
Lucio Moioli	COOPERAZIONE
Irene Paccani	INDUSTRIA
Luciano Patelli	SERVIZI ALLE IMPRESE
Alberto Pecis	CREDITO E ASSICURAZIONI
Christian Perria	ASSOCIAZIONE CONSUMATORI
Cristina Porrati	SERVIZI ALLE IMPRESE
Patrizio Ricci	ARTIGIANATO
Remigio Villa	SERVIZI ALLE IMPRESE
Matteo Zanetti	COMMERCIO



Indice

1. SCENARIO ECONOMICO	7
2. MANDATO, VISIONE E MISSIONE	12
3. MAPPA STRATEGICA.....	16
4. OBIETTIVI STRATEGICI DI MANDATO	17

1. SCENARIO ECONOMICO

Il quadro economico internazionale

Lo scenario globale è caratterizzato da una profonda incertezza per la crisi del sistema multilaterale, con la stabilità affidata al precario equilibrio di forze tra le maggiori potenze. Il fulcro è la rivalità USA-Cina, una gara per l'egemonia tecnologica ed economica, principalmente sui temi dei semiconduttori e dell'IA. L'Occidente è passato dalla strategia di contenimento alla riduzione del rischio, che implica una profonda ristrutturazione delle catene del valore per limitare la dipendenza da Pechino in settori critici. La Cina risponde a ciò con la generazione di rischio, sfruttando la sua supremazia su terre rare e minerali critici, essenziali per la transizione energetica, come leva geopolitica.

La guerra in Ucraina aggrava la frattura geostrategica, spingendo la Russia a rafforzare l'asse con la Cina e il blocco dei BRICS, che ambisce a un polo di influenza distinto dal G7. A livello globale, il protezionismo e l'uso di strumenti economici come armi prevalgono sulla cooperazione, accelerando il re-indirizzamento dei flussi commerciali.

L'Unione Europea si trova in difficoltà: pur essendo un attore economico globale, fatica a esercitare peso politico. La necessità di costruire una vera autonomia strategica in difesa è diventata un imperativo, con l'obiettivo del 2% del PIL per la difesa che si delinea come una nuova "tassa geopolitica" sulla crescita.

L'apertura del 2025 è dominata dall'incertezza, acuita dal cambio di paradigma nelle politiche commerciali USA. Il protezionismo spinge i flussi commerciali asiatici verso l'Europa, il principale bersaglio. L'anomalia sui mercati valutari vede l'euro in apprezzamento sul dollaro: questo non solo è dovuto al re-indirizzamento dei flussi, ma anche a un forte differenziale di inflazione che costringe la FED a tassi più alti. Un euro forte, tuttavia, penalizza la competitività delle esportazioni europee e alimenta spinte deflazionistiche, creando una "trappola" per la ripresa.

Le previsioni di Istat indicano che la crescita globale rallenterà dal +3,3% (2024) al +2,9% (2025), con una forte decelerazione del commercio mondiale al +1,8% a causa dell'impatto dei dazi.

Il quadro economico nazionale

L'economia italiana naviga in un sentiero di crescita moderata, vincolata dal rigore fiscale, necessario per la procedura UE di deficit eccessivo, e dall'urgenza delle riforme. La politica di consolidamento, seppur ineludibile per la sostenibilità del debito, limita la spesa pubblica e frena la domanda interna.

La ripresa si affida al rientro dell'inflazione e allo shock energetico per sostenere i consumi privati, ma soprattutto agli investimenti legati al PNRR, che rappresentano l'elemento anticiclico fondamentale. L'apprezzamento dell'euro e l'incertezza globale si ripercuotono negativamente sul commercio estero, che fornirà un contributo negativo al PIL per tutto il prossimo biennio. La crescita sarà, pertanto, interamente sostenuta dalla domanda interna.

Secondo le previsioni Istat del giugno 2025, il PIL italiano è atteso in crescita dello 0,6% nel 2025 e dello 0,8% nel 2026.

La domanda interna sosterrà la crescita. Gli investimenti, trainati dal PNRR, sono previsti in accelerazione. I consumi privati aumenteranno a ritmi cauti, frenati da una maggiore propensione al risparmio.

Il mercato del lavoro è resiliente, con l'occupazione in crescita e il tasso di disoccupazione in ulteriore calo, fino al 5,8% nel 2026. Dopo la risalita iniziale, l'inflazione è attesa in moderazione, attestandosi intorno al +1,6% nel 2026, grazie alla discesa dei listini energetici.

L'Italia deve bilanciare il consolidamento fiscale con l'attuazione efficace del PNRR per garantire una crescita modesta ma stabile in un contesto internazionale altamente avverso.

Il quadro economico provinciale

Il secondo trimestre del 2025 ha portato un generale rasserenamento degli indicatori congiunturali per l'economia di Bergamo, superando la fase più difficile dell'inizio anno. Nella manifattura, sebbene la produzione industriale mostri ancora una lieve flessione su base annua, si è osservato un timido ritorno alla crescita nel confronto trimestrale.

Un andamento più robusto caratterizza l'artigianato, che ha registrato incrementi produttivi consistenti in entrambi i confronti. Tuttavia, il recupero congiunturale non si riflette sulle prospettive: l'ottimismo precedente è venuto meno, con le aspettative che tornano in area negativa per la maggior parte degli indicatori, a causa soprattutto dell'incertezza sulla domanda estera, che ha già penalizzato gli investimenti internazionali in comparti chiave del territorio.

Nel comparto terziario, l'andamento è disomogeneo. Il fatturato dei servizi ha subito una battuta d'arresto, con una variazione nulla sia rispetto al trimestre precedente sia su base annua, interrompendo momentaneamente la fase positiva post-pandemica. Al contrario, il commercio al dettaglio ha

mostrato una netta ripresa con un incremento di fatturato su base annua del +4,2%.

Questo divario si riflette nel clima di fiducia, in peggioramento nei servizi ma più ottimista nel commercio al dettaglio. Nonostante le incertezze derivanti dal quadro internazionale che frenano la propensione al consumo, entrambi i settori continuano a esprimere una domanda di lavoro in crescita, confermando la resilienza complessiva del terziario bergamasco.

Sul fronte internazionale, Bergamo conferma la sua forte proiezione all'estero. Il valore delle esportazioni nel secondo trimestre ha totalizzato 5.602 milioni di euro, con una variazione positiva del +4,5% su base annua, allineata a quella regionale e notevolmente superiore alla media italiana. La contrazione delle importazioni ha portato il saldo della bilancia commerciale trimestrale a un robusto attivo di 2.210 milioni di euro.

La struttura imprenditoriale a fine giugno 2025 registra 82.903 imprese attive (+0,1% annuo), proseguendo la tendenza di crescita delle società di capitali a scapito delle società di persone e delle imprese individuali. Si nota inoltre un aumento più accentuato delle imprese straniere rispetto a quelle giovanili o femminili.

Il mercato del lavoro (riferito alla media 2024) è in una condizione eccezionale. Nonostante l'aumento della popolazione in età lavorativa e la crescita dei ranghi degli inattivi, che hanno raggiunto il valore più alto degli ultimi sei anni, si è registrato un aumento degli occupati e un drastico calo di chi è in cerca di lavoro. Ciò ha determinato un dimezzamento del tasso di disoccupazione, sceso a un minimo storico dell'1,5% (nettamente inferiore al 6,6% italiano). Il calo è stato particolarmente significativo nella componente femminile e tra i giovani tra i 15 e i 24 anni, a riprova della forte capacità di assorbimento della manodopera da parte del sistema produttivo provinciale.

L'economia della provincia di Bergamo nei prossimi anni

Le stime di Prometeia prevedono per la provincia di Bergamo una prosecuzione della crescita economica avviata nel post-pandemia, con variabili macroeconomiche fondamentali in aumento.

Per il solo 2025, si stima un incremento del valore aggiunto totale dell'1,0% e un aumento dello 0,6% del valore aggiunto pro capite. Si prevede inoltre una traiettoria crescente per la popolazione residente nei prossimi tre anni.

Guardando al quinquennio 2024-2028, la provincia di Bergamo si proietta a un tasso di variazione medio annuo del PIL positivo pari allo 0,8%. Questo ritmo è identico a quello previsto per la Lombardia, ma superiore alla media

italiana, pur registrando un lieve rallentamento rispetto al quinquennio precedente.

L'occupazione si prevede in crescita di un punto percentuale nel prossimo quinquennio, un dato leggermente inferiore alle stime regionali, ma in linea con la forte performance del mercato del lavoro locale. Il tasso di disoccupazione è atteso stabilizzarsi a un bassissimo 1,6% al termine del periodo di previsione, rimanendo di gran lunga inferiore sia al tasso medio regionale (2,5%) sia a quello nazionale (5,7%).

Anche il reddito è in crescita: il valore aggiunto per residente è stimato passare dai 32,97 mila euro del 2024 ai 33,62 mila euro nel 2028, alimentando un aumento del reddito disponibile a un tasso medio del 3,0% in valori correnti. Al termine dello scenario nel 2028, il PIL pro capite reale raggiungerà i 37,7 mila euro per abitante.

Infine, il ruolo dell'internazionalizzazione rimane cruciale: il contributo delle esportazioni al PIL provinciale è atteso in aumento, raggiungendo una quota significativa del 44,2% nel periodo 2024-2028.

Bergamo, valore aggiunto per macrosettori e pro capite
(Milioni di euro a prezzi concatenati in base 2010)

Anno	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi	Totale	var. %	Popolazione residente	VA pro capite (€)	var. %
2000	355	10920	2924	18259	32087		968,448	33.133	
2001	359	11115	2948	18928	32978	2,8%	975,239	33.816	2,1%
2002	354	11379	3133	19200	33630	2,0%	985,427	34.127	0,9%
2003	341	11346	3099	19582	33890	0,8%	1001,536	33.838	-0,8%
2004	354	11932	3289	19403	34435	1,6%	1019,774	33.767	-0,2%
2005	365	12163	3456	19752	35154	2,1%	1030,911	34.100	1,0%
2006	365	12573	3364	20913	36652	4,3%	1040,923	35.211	3,3%
2007	385	12639	3417	20846	36777	0,3%	1054,956	34.861	-1,0%
2008	401	11812	3172	20201	35152	-4,4%	1069,939	32.854	-5,8%
2009	429	10326	2898	20540	33979	-3,3%	1079,639	31.472	-4,2%
2010	428	10880	2759	20106	33849	-0,4%	1089,522	31.068	-1,3%
2011	427	11129	2710	20032	34000	0,4%	1095,388	31.039	-0,1%
2012	427	10656	2408	19626	32841	-3,4%	1101,727	29.808	-4,0%
2013	422	10745	2247	19065	32187	-2,0%	1104,999	29.128	-2,3%
2014	434	10836	2049	19184	32210	0,1%	1105,724	29.130	0,0%
2015	432	10924	1970	19328	32386	0,5%	1104,383	29.325	0,7%
2016	446	11012	2007	19805	33077	2,1%	1105,276	29.927	2,0%
2017	425	11315	2051	20281	33867	2,4%	1106,160	30.617	2,3%
2018	434	11629	2155	20518	34557	2,0%	1107,159	31.212	1,9%
2019	429	11770	2236	20984	35246	2,0%	1108,126	31.807	1,9%
2020	410	10338	2206	19340	32294	-8,4%	1103,556	29.264	-8,0%
2021	413	11807	2433	20998	35796	10,8%	1102,997	32.453	10,9%
2022	386	11110	2756	21965	36365	1,6%	1106,303	32.871	1,3%
2023	418	10629	2934	22356	36476	0,3%	1110,427	32.849	-0,1%
2024	394	10622	3004	22631	36792	0,9%	1115,037	32.996	0,4%
2025	396	10829	3058	22725	37150	1,0%	1118,861	33.203	0,6%
2026	387	10995	2950	22972	37447	0,8%	1122,291	33.367	0,5%
2027	386	11157	2819	23182	37687	0,6%	1125,376	33.489	0,4%
2028	383	11312	2700	23383	37923	0,6%	1128,132	33.616	0,4%

Fonte: scenari economici Prometeia, luglio 2025

Scenari al 2028

	Bergamo		Lombardia		Italia	
	<i>19-23</i>	<i>24-28</i>	<i>19-23</i>	<i>24-28</i>	<i>19-23</i>	<i>24-28</i>
Esportazioni *	1,5	1,4	1,5	1,4	2,3	1,1
Importazioni *	2,5	2,3	1,2	3,5	1,8	1,9
PIL *	0,9	0,8	1,5	0,8	1,0	0,6
Reddito disponibile a valori correnti *	3,4	3,0	3,4	2,8	3,0	2,7
Esportazioni/PIL (% a fine periodo)	42,9	44,2				
Importazioni/PIL (% a fine periodo)	26,0	28,0				
PIL per occupato (a fine periodo in migliaia di euro)	86,8	87,7				
PIL per abitante (a fine periodo in migliaia di euro)	36,8	37,7				
Tasso di occupazione 15-64 anni (% a fine periodo)	67,8	68,8	69,3	71,3	61,6	65,1
Tasso di disoccupazione (% a fine periodo)	2,9	1,6	4,0	2,5	7,6	5,7
Tasso di attività 15-64 anni (% a fine periodo)	69,8	69,9	72,2	73,1	66,7	69,0

* Variazioni percentuali medie annue su valori concatenati

Fonte: Scenari economici Prometeia, luglio 2025

2. MANDATO, VISIONE E MISSIONE

Il nuovo mandato si apre in un quadro geopolitico ed economico internazionale caratterizzato da una profonda instabilità all'insegna di una vera e propria ridefinizione dell'ordine globale.

Il 2025 è dominato dall'incertezza, con il rallentamento dell'economia e del commercio mondiali, in larga parte dovuto all'impatto dei dazi e delle nuove politiche commerciali statunitensi.

Le istituzioni e il diritto internazionale sono in crisi, sostituiti da un precario equilibrio di forze tra le grandi potenze. Al centro vi è la competizione per l'egemonia tecnologica ed economica tra Stati Uniti e Cina, con Washington impegnata nel contenimento dell'influenza cinese, specie nei settori strategici come semiconduttori e intelligenza artificiale.

In Europa, la guerra in Ucraina rimane la frattura geostrategica più grave, spingendo la Russia, isolata, a rafforzare l'alleanza con la Cina e a sostenere coalizioni alternative come i BRICS, che sfidano l'egemonia del G7. L'Unione Europea, pur essendo un gigante economico, sconta la difficoltà a tradurre questo peso in influenza politica e militare, rendendo urgente l'obiettivo di una vera autonomia strategica.

A ciò si aggiunge la grave crisi medio-orientale israelo-palestinese che, oltre alle violazioni umanitarie ancora in atto, sta comportando tensioni che generano l'incremento dell'instabilità diffusa, nell'attesa che il dialogo in corso produca effetti concreti in termini di soluzione del conflitto.

La Camera di commercio di Bergamo e la sua nuova *governance* hanno dinnanzi una fase di grande complessità nella quale il senso di responsabilità e la ricerca della massima coesione economica e sociale saranno determinanti per il successo delle politiche e degli interventi da mettere in campo.

Come noto, il Programma pluriennale definisce il posizionamento strategico dell'Ente come **'istituzione per l'economia'**, il cui **mandato è contribuire allo sviluppo sostenibile e al buon funzionamento del sistema economico locale.**

Espressione di un territorio vasto e diversificato rappresentativo di una delle aree economiche più avanzate del Paese, la Camera di commercio di Bergamo opererà in stretta sinergia con tutti gli *stakeholder* e le istituzioni presenti sul territorio in una logica di alleanze.

Dinnanzi alla complessità delle sfide, è ancor più evidente la necessità che il sistema camerale e con esso la Camera di Bergamo interpretino pienamente il ruolo di 'integratore di sistemi': la connessione tra le

dimensioni economica, sociale e territoriale assume un valore centrale e necessita della capacità di leggere lo sviluppo dell'intero ecosistema.

La **visione** è pertanto quella dell'integrazione e complementarità delle filiere che la Camera di commercio di Bergamo porrà al centro del suo impegno: un **ecosistema sostenibile nel quale le imprese in tutte le forme e di tutte le filiere possano nascere e svilupparsi con i giusti strumenti e in una dimensione adatta alla loro crescita e al lavoro.**

Lo spettro entro il quale tale visione si declina abbraccia politiche di attrattività del territorio attraverso la valorizzazione di diversi fattori, la promozione dell'imprenditorialità nelle sue diverse fasi per il perseguimento della competitività, la cura delle transizioni in atto, digitale e *green*, l'investimento sulle giovani generazioni volto a contrastare il *mismatch* tra domanda e offerta di competenze, la semplificazione dei processi a vantaggio del sistema economico tutelando la legalità.

Tali *driver* che costituiscono pertanto la nostra **missione** si collocano pienamente nel quadro degli obiettivi strategici pluriennali che il nuovo mandato individua in:

ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO; CREAZIONE, SVILUPPO E FORMAZIONE D'IMPRESA; TRANSIZIONE DIGITALE ED ECOLOGICA; GIOVANI, ORIENTAMENTO E ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO; SEMPLIFICAZIONE, TUTELA E LEGALITA'.

ATTRATTIVITÀ DEL TERRITORIO con il rafforzamento della dotazione infrastrutturale, la valorizzazione delle risorse turistico-culturali ed agro-ambientali e l'attrazione degli investimenti; **CREAZIONE, SVILUPPO E FORMAZIONE D'IMPRESA** con la valorizzazione di tutte le filiere, il sostegno alla formazione, all'internazionalizzazione e all'educazione finanziaria; **TRANSIZIONE DIGITALE ED ECOLOGICA** con lo sviluppo progressivo in ottica 4.0 e 5.0, la spinta all'innovazione e al trasferimento tecnologico e lo sviluppo di ecosistemi digitali e green; **GIOVANI, ORIENTAMENTO E ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO** con il rafforzamento del capitale umano quale risorsa strategica per le imprese del territorio, con la relativa riduzione del *mismatch*; **SEMPLIFICAZIONE, TUTELA E LEGALITA'** con la promozione di una pubblica amministrazione semplice e digitale che faciliti e rafforzi il rapporto tra imprese e PA e della cultura della legalità e di comportamenti corretti nel mercato.

Affinché gli obiettivi possano essere pienamente raggiunti, sarà importante consolidare sempre più relazioni strategiche con il mondo istituzionale e gli enti locali, da un lato, dall'altro implementare ulteriormente le sinergie con le organizzazioni datoriali, sindacali, dei consumatori, dei professionisti e del credito.

In questo quadro, i diversi attori sono chiamati ad assumersi degli impegni. Il lavoro di analisi e di *governance* che vede la Camera impegnata con Comune, Provincia, Università, Sindacato, sistema del credito e mondo delle imprese attorno al **Tavolo Bergamo 2030** e che ha prodotto negli ultimi anni un 'Piano per Bergamo e il suo territorio' attraverso tre *position paper* dedicati a grandi temi trasversali - economia della montagna, infrastrutture logistica e sviluppo equilibrato del territorio e strategie per l'attrattività - proseguirà dandosi nuove regole funzionali a garantire la messa a terra delle azioni delineate, in particolare in risposta alle esigenze di formazione tecnica, lavoro, immigrazione qualificata, emergenza demografica, *housing*, *welfare*, *ageing*.

Il lavoro svolto e da svolgere in sede di Tavolo vedrà il ruolo proattivo della Camera nella Cabina di regia, teso al dialogo con tutti i partner per una assunzione di **reciproche responsabilità**, sinonimo di una **visione collettiva e condivisa delle forze economiche e sociali del territorio**.

È in questa logica e nel pieno rispetto dei ruoli istituzionali che la Camera continuerà ad esercitare il suo ruolo di snodo, strumento di 'democrazia economica', per la sua intrinseca capacità di interpretare gli interessi del sistema imprenditoriale e di fare sintesi tra le sensibilità dei diversi attori.

Una funzione quindi nel contesto interistituzionale che deve dimostrare profonda capacità di ascolto e reale capacità di sintesi con decisioni adeguate a valorizzare tutti gli *asset* dell'ecosistema.

Le relazioni con **Regione Lombardia** continueranno poi a essere strategiche in quanto istituzione di riferimento la cui collaborazione con il sistema camerale lombardo e con la Camera di Bergamo ha portato ingenti risorse e capacità di generare valore in tutti gli ambiti dello sviluppo economico locale.

Le relazioni con il **Comune capoluogo** e la **Provincia di Bergamo** sono e rimangono iscritte tra le sinergie centrali per un sistema locale che vuole continuare ad affermarsi e crescere in una visione condivisa. Altresì il rapporto con l'**Università di Bergamo** costituisce elemento importante anche in relazione alla vocazione internazionale dell'Ateneo che la Camera condivide anche in ragione del proprio storico posizionamento nell'ambito del sistema camerale italiano all'estero ed estero in Italia. Tale approccio assicura spinta costante all'apertura internazionale di Bergamo e della sua provincia, vocazione che poggia sul ruolo strategico dell'aeroporto di Orio al Serio e sulla spiccata propensione delle nostre imprese ad internazionalizzarsi.



Il dialogo con le **Associazioni** di categoria, del lavoro, dei consumatori, della cooperazione e dei professionisti sarà costantemente curato al fine di massimizzare il risultato delle diverse iniziative e assicurare sempre nuovo impulso al territorio. Analogamente il sistema del credito rappresenta un partner territoriale imprescindibile che deve continuare ad assicurare supporto in molte scelte strategiche locali.

Sempre necessario, infine, il confronto continuo con il **Sistema camerale lombardo e nazionale**. E ciò tenuto conto sia del ruolo di interfaccia con Regione Lombardia giocata da Unioncamere regionale, sia del ruolo svolto dall'Unione Nazionale in sede di dialogo con il Governo e i Ministeri per lo sviluppo di nuove progettualità e l'incessante processo di innovazione normativa che riguarda le variegate competenze delle Camere di commercio.

3. MAPPA STRATEGICA

La Mappa Strategica riporta in modo schematico le prospettive e gli obiettivi che la Camera si è data per il prossimo quinquennio e che idealmente rispondono ai *driver* descritti nella sezione precedente: la promozione dell'imprenditorialità nelle sue diverse fasi per il perseguimento della competitività, la cura delle transizioni in atto, digitale e green, l'investimento sulle giovani generazioni volto a contrastare il mismatch tra domanda e offerta di competenze, la semplificazione dei processi a vantaggio del sistema economico tutelando la legalità.

Gli obiettivi strategici individuati sono pienamente coerenti con i servizi che il sistema delle Camere di Commercio fornisce sull'intero territorio nazionale, definiti in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'art. 2 della Legge 29 dicembre 1993, n. 580 e all'art. 7, co 2, del DM 16 febbraio 2018.



Sviluppo economico delle imprese e del territorio

Attrattività del territorio

Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro

Creazione, sviluppo e formazione d'impresa

Semplificazione, tutela e legalità

Transizione digitale ed ecologica



Semplificazione e innovazione dei processi

Processi interni

Comunicazione e informazione economica



Apprendimento e crescita

Sviluppo delle professionalità e dell'organizzazione



Economico-finanziaria

Gestione economica e patrimoniale

La mappa è definita secondo la consolidata metodologia della Balanced Scorecard, da tempo utilizzata dall'Ente, in quattro prospettive che consentono di leggere le attività da ogni punto di vista, *in primis* quello dei destinatari della nostra azione, ovvero **il territorio e le imprese**. Le ulteriori tre prospettive, quella dell'**innovazione dei processi**, quella dello **sviluppo del capitale umano e dell'organizzazione**, quella della salvaguardia degli **equilibri di bilancio** rappresentano le condizioni abilitanti che, unite all'utilizzo dell'informazione economica e alla comunicazione istituzionale, sono la chiave per raggiungere gli obiettivi strategici che la Camera si pone. Nell'illustrazione delle attività ricorreranno le icone di collegamento tematico con i *Sustainable Development Goals* (SDGs) definiti dalle Nazioni Unite cui l'Ente contribuisce.

4. OBIETTIVI STRATEGICI DI MANDATO

ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO

Nei prossimi anni l'impegno della Camera di commercio continuerà a concentrarsi sullo sviluppo economico e sul rafforzamento strategico del territorio. Questo avverrà sia valorizzando gli elementi che lo rendono attrattivo, sia promuovendo le sue filiere produttive. Tali filiere sono viste come sistemi integrati in cui la collaborazione tra attori pubblici e privati genera iniziative e servizi di qualità, favorendo lo sviluppo locale.



Le azioni del Tavolo Bergamo 2030

In quest'ottica, la Camera di commercio di Bergamo si dedicherà alle priorità individuate e condivise in sede di Tavolo Bergamo 2030. L'attenzione sarà rivolta a tre macro temi trasversali, che mirano a definire politiche di sviluppo per l'intero sistema territoriale, oggetto di tre *position paper* realizzati nello scorso biennio:

- centralità dei sistemi montani bergamaschi di fronte alle sfide globali dell'abitare;
- infrastrutture, logistica e sviluppo equilibrato del territorio;
- formazione tecnica, lavoro, immigrazione qualificata, emergenza demografica, housing e invecchiamento della popolazione.

Verrà messo al centro in particolare il terzo *position paper*, "*Welcome in Bergamo - Strategie per l'attrattività del territorio*", redatto nella primavera 2025. Questo documento propone azioni concrete per attrarre e trattenere persone, competenze e progetti, affrontando in modo sinergico i temi di formazione, lavoro, welfare, housing e rigenerazione urbana. Lo scopo è rispondere alle significative trasformazioni demografiche e produttive in corso con nuovi progetti sperimentali.

Lo sviluppo delle infrastrutture e attrazione degli investimenti

Un'altra priorità per la Camera continuerà a rimanere il sostegno al potenziamento della rete infrastrutturale e della mobilità provinciale, attraverso una collaborazione stretta con gli enti locali per ottenere maggiore efficacia nelle interlocuzioni con i decisori pubblici.

In questo quadro di sviluppo, un ruolo cruciale è ricoperto dall'Aeroporto di Milan Bergamo, che ha registrato una crescita significativa e stabile. Con oltre 17 milioni di passeggeri e un aumento dell'8,6% rispetto al 2024, lo scalo si conferma il terzo in Italia per volume di traffico, dopo Roma Fiumicino e Milano Malpensa. A contribuire ulteriormente alla sua competitività sono i lavori di ampliamento del terminal passeggeri, che si

concluderanno con l'attivazione del collegamento ferroviario diretto con la città.

Proseguirà anche il monitoraggio dei progetti del PNRR, come il sistema eBRT, la linea tranviaria T2 e la Nuova Stazione Europea di Bergamo, già discussi e validati dal Tavolo Bergamo 2030. In linea con il *position paper* dedicato a Infrastrutture, logistica e sviluppo del territorio, sarà inoltre valutata la realizzazione di un centro intermodale provinciale non appena le condizioni politiche e istituzionali lo permetteranno, data l'importanza di rendere disponibile uno scalo merci per le imprese del territorio.

Per quanto riguarda il polo fieristico, proseguirà il dialogo con Regione Lombardia per inserire il progetto di potenziamento e ampliamento in un Accordo di programma o in una progettualità condivisa. L'obiettivo è che l'adeguamento delle infrastrutture permetta alla Fiera di Bergamo di entrare a far parte dei principali operatori fieristici nazionali di medie dimensioni.

Sul fronte dell'attrazione degli investimenti, anche in collaborazione con Regione Lombardia si darà enfasi al progetto Opportunity in Lombardy, teso a mappare e promuovere aree e immobili per l'interesse di potenziali investitori. Altresì sarà data attenzione alle politiche inerenti le zone di Innovazione e Sviluppo Lombarde per la valorizzazione dei distretti produttivi e delle filiere individuate da Regione Lombardia.

Le attività di promozione turistica

Nell'ambito della promozione delle filiere produttive, grande importanza avranno le strategie per il settore del turismo, che ha mostrato una forte espansione negli ultimi anni, contribuendo in modo significativo a occupazione, coesione sociale e valorizzazione culturale.

Per questo motivo, la strategia in materia della Camera deve integrarsi con le politiche culturali, di sviluppo infrastrutturale, di mobilità sostenibile, di rafforzamento del commercio e di pianificazione urbana.

La partecipazione all'Agenzia per lo Sviluppo e la promozione turistica di Bergamo - Visit Bergamo - insieme agli altri enti locali, resta strategica e coerente con la missione istituzionale della Camera.

Le attività di promozione turistica proseguiranno anche attraverso il progetto strategico nazionale "Turismo", finanziato attraverso un aumento del diritto annuale il cui iter per il prossimo triennio verrà attivato in autunno. Questa programmazione strutturata affronterà le criticità del settore, focalizzandosi sulle "nuove dimensioni dell'ospitalità". Si tratta di leve strategiche per rispondere a una domanda turistica in evoluzione, sempre

più interessata a servizi di alta qualità, esperienze sostenibili, accessibilità, un'offerta ampia e integrata, e servizi efficienti.

Infine, la Camera continuerà a valorizzare il territorio e le sue eccellenze. Oltre a sostenere l'attrattività e le filiere produttive, commerciali, turistiche e culturali, fornirà supporto concreto a iniziative ed eventi culturali, scientifici e artistici che animano il mondo associativo e generano flussi turistici e commerciali.

Per rafforzare ulteriormente la filiera turistica, la Camera sosterrà gli operatori turistici nel miglioramento dei servizi offerti, promuovendo altresì la trasformazione digitale e l'adozione dei principi di "Next Generation EU", come la sostenibilità ambientale, l'accessibilità e la sicurezza. Questi elementi sono fondamentali per un sistema turistico più resiliente, innovativo e inclusivo.

Iniziative mirate aiuteranno le imprese più piccole, spesso più esposte ai cambiamenti. Saranno organizzate attività B2B, incoming ed educational tour per buyer e influencer del settore, con l'obiettivo di mettere in luce le principali attrazioni del territorio bergamasco.

Particolare attenzione sarà dedicata anche al turismo enogastronomico, riconoscendo il cibo come patrimonio culturale immateriale, espressione della storia e della cultura locale. Proseguirà la valorizzazione dei siti UNESCO, considerando che Bergamo vanta ben due riconoscimenti materiali e due immateriali.

CREAZIONE, SVILUPPO E FORMAZIONE D'IMPRESA

La Camera di commercio proseguirà nella massima attenzione alla promozione dell'imprenditorialità. Le iniziative principali saranno volte a diffondere la cultura d'impresa e a fornire servizi concreti per sostenere la nascita, l'avvio, lo sviluppo e la competitività delle aziende. Particolare attenzione si conferma sull'imprenditoria giovanile, femminile e sociale, nonché sulle start up innovative.



Bergamo Sviluppo, in linea con questa missione, sosterrà la creazione e la crescita d'impresa attraverso progetti specifici. A tal fine, si darà continuità e nuovo impulso a iniziative consolidate come lo sportello "Punto Nuova Impresa", il progetto "LOGICA", dedicato ai giovani aspiranti imprenditori, e l'Incubatore d'Impresa del POINT di Dalmine, che si sta caratterizzando sempre più in processi produttivi 5.0, ovvero sistemi che integrano nuove tecnologie con una maggiore interazione con l'uomo.

Supporto finanziario e opportunità per le imprese

La Camera di commercio e Bergamo Sviluppo continueranno a supportare le aziende con misure di finanza agevolata, tramite bandi e progetti di accompagnamento. Questi interventi mirano a sostenere diverse aree cruciali per lo sviluppo aziendale, come l'internazionalizzazione, l'innovazione tecnologica, il potenziamento delle competenze e la sostenibilità ambientale.

Inoltre, la Camera giocherà un ruolo di rilievo nella gestione dei fondi POR FESR e FSE+ a vantaggio delle imprese del territorio grazie alla collaborazione con Unioncamere Lombardia quale Organismo Intermedio individuato da Regione Lombardia. Tale modalità dal 2024 permette di convogliare risorse comunitarie e nazionali verso il tessuto imprenditoriale locale. A ciò si aggiunge la prosecuzione degli interventi nell'ambito dell'Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo firmato con Regione Lombardia che offrirà ulteriori opportunità alle imprese del territorio.

Educazione finanziaria

Le recenti instabilità geopolitiche, l'aumento dei costi delle materie prime e le restrizioni commerciali hanno evidenziato che l'accesso alle risorse finanziarie è un fattore critico per la sopravvivenza e la crescita delle aziende. Il razionamento del credito è un fenomeno complesso, dovuto non solo alla congiuntura economica e alle carenze informative, ma anche a fattori strutturali come la regolazione internazionale sui requisiti patrimoniali degli intermediari finanziari e i modelli di business adottati dalle banche.

Per affrontare queste difficoltà, è essenziale che le piccole e medie imprese rafforzino la loro struttura finanziaria e organizzativa. Per questo motivo, la Camera potenzierà le attività di educazione finanziaria, rivolte soprattutto alle realtà meno strutturate, per fornire loro gli strumenti necessari per una gestione consapevole dell'azienda e per prevenire possibili situazioni di crisi.

Internazionalizzazione e competitività globale

Grazie alla sua capillare rete nazionale e internazionale e alla sua vicinanza alle imprese, la Camera è in una posizione strategica per supportare i percorsi di internazionalizzazione, specialmente per le aziende più piccole.

L'obiettivo continua ad essere quello di aiutare le imprese esportatrici a individuare nuove opportunità di business in Paesi già presidiati o a

esplorare nuovi mercati. La Camera è un partner fondamentale anche per le PMI che si affacciano per la prima volta sui mercati globali. A tal fine, continuerà la propria attività di accompagnamento lo Sportello LombardiaPoint, parte di una rete lombarda di competenze specializzate che offre promozione, orientamento e consulenza qualificata per l'accesso ai mercati esteri.

Le imprese potranno continuare a partecipare a progetti mirati, come workshop B2B, fiere, iniziative di cooperazione internazionale e incoming di buyer esteri. Verranno anche forniti check-up e piani export personalizzati per aiutarle a operare con successo nel contesto competitivo globale e rafforzare il loro posizionamento.

Sostenibilità e crescita equilibrata

Proseguirà altresì la promozione della crescita sostenibile delle imprese, collaborando con partner strategici come Intesa San Paolo con cui è attiva una collaborazione fruttuosa. L'accordo stipulato con essa ha per esempio già portato all'attivazione dei Laboratori ESG, che mirano a sensibilizzare le aziende bergamasche sui temi ambientali, sociali e di *governance*, considerati fondamentali per uno sviluppo equilibrato del territorio.

TRANSIZIONE DIGITALE E ECOLOGICA

Negli ultimi anni, la digitalizzazione e la diffusione delle tecnologie digitali sono diventate un motore cruciale per la crescita economica e della produttività a livello globale. Il World Economic Forum ha sottolineato infatti che l'economia digitale, che oggi rappresenta circa il 15,5% del PIL mondiale, sarà responsabile del 70% della crescita globale nel prossimo decennio.

Il Rapporto Draghi, in questo scenario, sottolinea come la digitalizzazione sia fondamentale per la competitività dell'economia europea, specialmente per colmare il divario con Stati Uniti, Cina e altre economie emergenti. L'integrazione dell'Intelligenza Artificiale (AI) nelle filiere produttive è vista come una leva strategica per aumentare la produttività, poiché ha il potenziale per rivoluzionare la progettazione, la logistica, la produzione e la vendita.

Sfruttare il potenziale innovativo offerto dalla digitalizzazione è, quindi, cruciale per diffondere le nuove tecnologie e mantenere competitivi anche i



settori tradizionali, che rappresentano il cuore del tessuto produttivo italiano.

La doppia sfida della transizione digitale ed ecologica

Come noto, in parallelo alla rivoluzione tecnologica, è avanzata con urgenza la sfida della transizione sostenibile ed energetica. Le tensioni geopolitiche e il cambiamento climatico hanno fatto salire i costi di energia e materie prime, mettendo a dura prova intere filiere e rallentando la ripresa economica. Per le imprese, la sostenibilità è diventata una priorità, anche a causa dei recenti aggiornamenti normativi europei sulla rendicontazione ESG.

Anche per la Camera di commercio coniugare la trasformazione digitale con quella ecologica rappresenta una delle sfide più attuali e urgenti per stimolare investimenti e produzione, specialmente per le micro e piccole imprese. Questa doppia transizione è anche fondamentale per consolidare i risultati ottenuti grazie al PNRR, contribuendo a un ciclo di sviluppo più inclusivo, resiliente e sostenibile per l'Italia.

Il ruolo del Punto Impresa Digitale (PID)

La rete camerale dei PID - Punti Impresa Digitale continuerà a rafforzare le iniziative sulla digitalizzazione avviate negli scorsi anni, grazie alle risorse derivanti dall'aumento del diritto annuale. L'azione si estenderà anche alle sfide della transizione ecologica e dell'economia circolare che, come detto, sono al centro dei progetti del PNRR. Va ricordato che a tale scopo, la Missione 2 "Rivoluzione verde e transizione ecologica" ha stanziato 59,46 miliardi di euro per migliorare la sostenibilità e la resilienza del sistema economico e per raggiungere gli obiettivi di decarbonizzazione.

In questo contesto, Bergamo Sviluppo supporterà il cambiamento dei processi aziendali attraverso progetti di innovazione tecnologica per le imprese locali. Le iniziative includono i "MaTech Point", "Bergamo Tecnologica: opportunità e nuovi modelli di business" e attività formative e consulenziali che si affiancheranno all'Ufficio Marchi e Brevetti. Quest'ultimo, ora divenuto un Pat Lib, offre servizi avanzati per l'innovazione aziendale.

Sviluppo di un ecosistema dell'innovazione e focus sulla sostenibilità

Il PID di Bergamo continuerà nei prossimi anni a organizzare attività formative, seminari e *assessment* per diffondere tra imprese e professionisti le conoscenze sulla trasformazione digitale, la sicurezza informatica e la transizione ambientale. Svolgerà anche un ruolo di

collegamento con i servizi più specializzati offerti da DIH, *Competence Center* e altri centri accreditati, oltre a rafforzare la connessione con i Poli per l'Innovazione nazionali ed europei. L'obiettivo è continuare a favorire la nascita di sinergie per creare un sempre più forte ecosistema dell'innovazione sul territorio, capace di supportare anche le imprese più restie ai processi di digitalizzazione.

Il tema della sostenibilità verrà affrontato attraverso un'integrazione tra finanza e impresa, con nuovi eventi formativi e consulenziali sui temi ESG. Seminari, workshop e *assessment* aiuteranno le micro e piccole imprese a muovere i primi passi verso il miglioramento del loro profilo di sostenibilità, adottando strategie in linea con le richieste dei mercati internazionali e del sistema finanziario.

Transizione energetica ed economia circolare

Un'area di grande attenzione sarà la transizione energetica e l'uso delle fonti rinnovabili, un obiettivo strategico a livello globale. L'Unione europea, con il pacchetto "Fit for 55", mira a ridurre le emissioni del 55%, aumentare la quota di energie rinnovabili al 42,5% e migliorare l'efficienza energetica del 39% entro il 2030. La Camera si impegnerà ulteriormente per far conoscere alle imprese sistemi condivisi come le "Comunità Energetiche Rinnovabili" e le fonti rinnovabili.

Anche la transizione verso un modello di economia circolare è da tempo un obiettivo primario, volto a sfruttare il potenziale economico con un uso minore di risorse, promuovendo la crescita sostenibile e creando nuovi posti di lavoro. Per supportare la competitività e lo sviluppo delle imprese, verranno attivati bandi di contributo specifici per l'economia circolare, gestiti attraverso l'Organismo Intermedio per i fondi comunitari POR FESR e FSE+.

Il ruolo del POINT di Dalmine

L'attività di animazione del POINT di Dalmine continuerà. Questo Parco Scientifico e Tecnologico ospita oggi oltre 40 imprese innovative, l'Incubatore manifatturiero di Bergamo Sviluppo e una serie di sportelli specializzati, tra cui lo Sportello nuovi materiali, lo Sportello Valore della Proprietà Industriale e l'Unica Desk, tutti a disposizione delle imprese del territorio.

L'attività di animazione del POINT di Dalmine continuerà. Questo Parco Scientifico e Tecnologico ospita oggi oltre 40 imprese innovative, oltre ai servizi di Bergamo Sviluppo e una serie di sportelli specializzati tra cui lo Sportello nuovi materiali, i laboratori PID per il sostegno ai servizi di digitalizzazione, lo Sportello della Proprietà Industriale e Intellettuale,

l'Unica Desk, un punto di accesso e un servizio di accompagnamento qualificato per supportare le imprese sulla normativa UNI. I servizi sono messi a disposizione gratuitamente dalla Camera a tutte le imprese del territorio. Presso il POINT opera inoltre l'Incubatore d'impresa che negli ultimi 10 anni ha ospitato quasi novanta iniziative imprenditoriali, il 75% delle quali ha dato vita a un'impresa. L'80% delle imprese avviate è tuttora attivo, a conferma della solidità del percorso di accompagnamento.

GIOVANI, ORIENTAMENTO E ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO

Uno dei compiti principali del sistema camerale è fornire orientamento per lo studio e il lavoro, fungendo da punto di raccordo tra il mondo scolastico e quello produttivo. Questo continuerà a tradursi in una serie di servizi e attività pensate per aiutare i giovani a prendere decisioni informate riguardo al loro percorso formativo, professionale e personale. L'obiettivo è aiutarli a comprendere meglio le proprie attitudini e le opportunità offerte sia dal sistema educativo che da quello lavorativo territoriale.



Un ponte tra domanda e offerta di competenze

Sarà fondamentale creare una rete sempre più solida di attori locali allo scopo di ridurre il divario tra le competenze richieste dalle aziende e quelle disponibili sul territorio. Tale rete includerà la Camera di commercio, le imprese, le scuole, le ITS Academy e gli enti di formazione e di certificazione. L'obiettivo è generare percorsi formativi integrati e in linea con le esigenze concrete del mercato.

In questo scenario, la Camera di commercio ha un ruolo chiave: da un lato, è abilitata a certificare le competenze acquisite in contesti non formali, come tirocini e project work; dall'altro, funge da collegamento tra il sistema educativo, il mondo del lavoro e le politiche attive. L'obiettivo è duplice: facilitare l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro e aiutare il territorio a prevedere l'evoluzione delle competenze necessarie per la transizione digitale e green, rafforzando così la competitività delle imprese.

Sostegno a imprese e lavoratori potenziando l'alternanza scuola-lavoro

Sarà una priorità sostenere le imprese nella cosiddetta transizione delle competenze, che è indispensabile per la riuscita dei processi di innovazione. La Camera e le rappresentanze locali sono state

particolarmente attive nella proposta regionale di attivare i Patti Territoriali per le competenze e l'occupazione, all'interno del programma "Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori GOL". I sei Patti già attivi sul territorio verranno potenziati e continueranno a sviluppare nuove proposte progettuali.

La Camera attraverso Bergamo Sviluppo proseguirà nella partecipazione proattiva anche al Tavolo di Orientamento provinciale, che coinvolge l'Ufficio Scolastico, l'Università, la Provincia, il Comune di Bergamo e le associazioni di categoria. Come indicato nel *position paper* Welcome in Bergamo, l'obiettivo è migliorare il coordinamento delle strategie di orientamento e formazione per creare un dialogo più efficace tra sistema educativo, imprese e istituzioni, promuovendo una governance condivisa e stabile. Questo sforzo includerà un utilizzo più efficace dello strumento "Formazione Scuola Lavoro", noto come alternanza scuola-lavoro, che Unioncamere e il Ministero dell'Istruzione hanno concordato di rafforzare per allineare l'istruzione alle necessità aziendali e aumentare le opportunità di impiego per i giovani.

Iniziative formative e certificazione delle competenze

Per avvicinare gli studenti al mondo del lavoro e sviluppare una mentalità imprenditoriale, Bergamo Sviluppo lavorerà per proporre una serie di interventi formativi e informativi, anche nell'ambito del progetto Formazione Lavoro. Questi saranno rivolti a studenti e docenti delle scuole superiori e dei centri di formazione professionale della provincia, così come agli studenti delle scuole medie e degli ITS.

Un'altra funzione essenziale delle Camere di commercio è l'informazione e l'orientamento per la certificazione delle competenze. Sviluppare strumenti affidabili e obiettivi per valutare le competenze di studenti e lavoratori è fondamentale per rendere il mercato del lavoro più trasparente e per allineare in modo più efficace la domanda e l'offerta di professionalità. I dati provinciali recenti hanno evidenziato una necessità di 40.000 lavoratori nei prossimi anni. Si lavorerà, pertanto, su un progetto sistemico per sperimentare misure di integrazione per i lavoratori immigrati, al fine di colmare questo gap.

SEMPLIFICAZIONE, TUTELA E REGOLAZIONE DEL MERCATO

Nel campo della semplificazione, la Camera mira a migliorare continuamente i suoi servizi, rendendoli più efficienti ed economici, e a svilupparne di nuovi per rispondere alle esigenze emergenti. Per raggiungere questo obiettivo, si impegna costantemente nella digitalizzazione e dematerializzazione dei processi a beneficio delle imprese.

Supporto alla pubblica amministrazione

L'ente continuerà a supportare i Comuni e le altre Pubbliche Amministrazioni (PA) del territorio nell'adozione del nuovo Sistema Informatico degli Sportelli Unici (SSU), la cui entrata in vigore è prevista per il 26 febbraio 2026. Questo sistema richiederà a tutte le PA coinvolte in attività economiche di dotarsi di un "componente Ente Terzo" digitale, una "scrivania" con specifiche caratteristiche tecnologiche. Tale strumento permetterà alle imprese di inviare tutte le loro richieste a un unico punto, lo Sportello Unico per le Attività Produttive (SUAP), che le smisterà alle amministrazioni competenti secondo le regole di un Catalogo dei procedimenti condiviso.

Inoltre, obiettivo dello Sportello Unico Associato Camerale (SAC) è garantire a tutte le imprese servizi efficienti, anche laddove i Comuni non riescono a raggiungere autonomamente determinati standard. L'ufficio SUAP della Camera continuerà quindi a lavorare per colmare questa lacuna.

Grazie allo sviluppo di modelli di provvedimento standardizzati e all'attivazione di una rete di esperti per la formazione, nei prossimi anni proseguirà l'attività tesa ad uniformare l'operatività dei diversi SUAP. Nel prosieguo, la Camera fornirà anche alle PA il nuovo Fascicolo informatico di impresa, unico per ogni azienda, che conterrà anche le informazioni relative al Repertorio Economico Amministrativo (REA).

Nuovi servizi digitali per le imprese

Per semplificare le procedure di certificazione estera verrà implementato un Nuovo Front Office per la richiesta di certificati e documenti per l'estero. Questo sistema avanzato offrirà assistenza diretta, un motore di ricerca tematico e funzionalità multilingue, rendendo più rapido e agevole l'accesso ai servizi di certificazione. L'ente fornirà supporto operativo e formazione per un uso efficace della nuova piattaforma. Verrà inoltre avviato un



progetto di digitalizzazione dei carnet ATA, utilizzati per l'esportazione temporanea di merci. L'adesione di Unioncamere a un progetto della International Chamber of Commerce (ICC) per il "Carnet ATA digitale" permetterà la collaborazione con le autorità doganali italiane e la creazione dell'infrastruttura tecnologica necessaria.

Crisi d'impresa e cultura della legalità

Il Codice della Crisi e dell'Insolvenza (CCII) è ancora in fase evolutiva, come dimostrato dalla continua emanazione di correttivi. La Camera di commercio si impegnerà per far superare la percezione, tra le imprese, che chiedere aiuto per la Composizione Negoziata della Crisi (CNC) sia segno di fallimento. Verranno forniti strumenti e conoscenze a professionisti e associazioni di categoria per aiutarli a comprendere meglio il loro ruolo di accompagnamento.

Nell'ambito della cultura della legalità, la Camera promuoverà iniziative utili a creare comportamenti aziendali corretti, in particolare per quanto riguarda il rispetto degli adempimenti nei confronti dei registri pubblici, garantendo la completezza e l'aggiornamento delle informazioni.

Proseguirà la partecipazione alle rete regionale Ri-Emergo per assistere le imprese nella prevenzione e nel contrasto a fenomeni come contraffazione, usura e corruzione. Sul territorio si lavorerà ulteriormente in modo sinergico, anche grazie al Protocollo d'intesa per la prevenzione e il contrasto dell'usura e dell'estorsione, sottoscritto con la Prefettura di Bergamo, banche e associazioni di categoria.

Risoluzione alternativa delle controversie

La Camera di Bergamo continuerà a promuovere gli strumenti di ADR - Alternative Dispute Resolution. In particolare, si concentrerà sulla mediazione, la cui validità è stata ribadita dalla recente riforma Cartabia. Questa riforma ha introdotto novità significative, ampliando le materie di mediazione obbligatoria e disciplinando la mediazione telematica e le conseguenze della mancata partecipazione. L'obiettivo è incoraggiare l'uso della conciliazione nelle materie facoltative e consolidare la mediazione obbligatoria, evitando che venga vista come un semplice adempimento formale.

Per quanto riguarda l'arbitrato, pur essendo uno strumento molto apprezzato dalle imprese, la Camera definirà le modalità più opportune per proseguire le attività, in linea con il nuovo quadro normativo introdotto dalla riforma della L.580/93.

PROCESSI INTERNI

L'innovazione dei processi interni è la condizione abilitante per la Camera di commercio per raggiungere i suoi obiettivi strategici. L'ente intende continuare a puntare sulla digitalizzazione delle fasi operative e sull'organizzazione del lavoro in autonomia per migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi, offrendo un valore aggiunto concreto alle imprese.



Innovazione tecnologica

La Camera si impegnerà costantemente a innovare i propri processi, sfruttando appieno le tecnologie digitali in tutte le aree funzionali. Dopo aver completato gli aggiornamenti di "DIRE - Depositi e Istanze Registro Imprese", il piano di ammodernamento proseguirà per altre piattaforme importanti: ARCA, per la gestione degli Albi e Ruoli Camerali, EUREKA, per gli strumenti metrologici, ACCESA, per i verbali di accertamento e le ordinanze.

Inoltre, sarà utilizzata la nuova Scrivania Sussidiaria Enti Terzi (SSET), sviluppata da InfoCamere in collaborazione con l'ente, per gestire le "pratiche regolamentate" relative allo SUAP camerale.

L'adozione più organica del CRM (Customer Relationship Management) permetterà di comunicare in modo più mirato con gli utenti, aumentando la loro soddisfazione con risposte più rapide e pertinenti. Il CRM fornirà inoltre una base dati comune per tutta l'organizzazione, inclusa Bergamo Sviluppo, garantendo uniformità e permettendo di generare report dettagliati per decisioni strategiche più consapevoli.

Verrà anche implementata l'integrazione di soluzioni di Intelligenza Artificiale (AI) per automatizzare i processi, offrire servizi più accessibili, prendere decisioni basate sui dati e creare nuovi modelli di lavoro.

Registro delle Imprese e controlli

I nuovi compiti affidati al Registro delle Imprese, come la riclassificazione ATECO 2025 e la gestione delle PEC degli amministratori, hanno richiesto un notevole impiego di risorse. Per mantenere la qualità del Registro e rispettare i tempi di evasione delle pratiche, l'organizzazione del lavoro sarà costantemente attenzionata.

L'auspicio è che il Registro delle Imprese possa concentrarsi sulla sua funzione principale: fornire al mercato informazioni legali accurate e aggiornate rapidamente, senza sostituirsi al lavoro di altri enti. A tal fine, i

sistemi di Front Office del Registro Imprese verranno potenziati per effettuare un maggior numero di controlli sulla qualità delle pratiche in entrata.

Anche l'attività di accertamento delle violazioni legate agli adempimenti del Registro sarà riorganizzata in modo significativo, coinvolgendo in maniera trasversale diversi uffici nelle fasi di istruttoria, accertamento della violazione ed emissione dell'ordinanza.

Qualità, trasparenza e legalità

Un elemento chiave per il miglioramento organizzativo è la promozione di una costante politica per la Qualità. La Camera è dotata di un sistema di qualità certificato con norma ISO 9001:2008 dal 1999. L'impegno è quello di proseguire con determinazione sulla linea intrapresa.

La trasparenza rimane un pilastro fondamentale per l'ente, che si impegna a mantenere aggiornati i dati di pubblicazione obbligatoria. Questo verrà fatto attraverso un attento monitoraggio del processo di raccolta e pubblicazione delle informazioni.

Infine, nel campo della lotta alla corruzione, la Camera si dedicherà costantemente a diffondere all'interno dell'organizzazione una cultura di integrità, etica pubblica e buon andamento, in un'ottica di miglioramento continuo.

COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA

La comunicazione della Camera di commercio ha lo scopo di assicurare un flusso di informazioni chiaro e costante a tutti i soggetti interessati, garantendo trasparenza e una corretta rendicontazione delle attività. Per farlo, l'ente si impegna a evitare il linguaggio burocratico e a utilizzare uno stile diretto e comprensibile.



Strategia e strumenti di comunicazione

La Camera adotta una strategia comunicativa che integra diversi strumenti per raggiungere il pubblico più vasto possibile, in particolare le imprese. L'obiettivo è stimolare l'interesse e incoraggiare la partecipazione alle iniziative della Camera di commercio e di Bergamo Sviluppo.

Il canale principale è il sito web dell'ente, che funge da punto di riferimento per la consultazione di tutte le informazioni. A supporto del sito, la Camera utilizza la newsletter digitale e i social media, che si sono rivelati efficaci per

rafforzare la comunicazione e mostrare l'impegno dell'ente nel raggiungere i propri stakeholder con contenuti pertinenti. La prossima adozione di una nuova linea grafica che coinvolgerà ogni strumento digitale e cartaceo saprà consolidare un'immagine valoriale chiara e univoca della Camera valorizzando identità e messaggi.

Ciò sarà ulteriormente rafforzato dall'utilizzo del CRM, che permetterà di disporre di statistiche puntuali e di realizzare campagne mirate per interessi specifici, basate sui dati di profilazione che verranno man mano raccolti. Per quanto riguarda i canali tradizionali, si manterrà una costante attenzione alla stampa quotidiana, periodica e online attraverso un flusso continuo di comunicati stampa.

Dialogo con gli *stakeholder* e trasparenza

La Camera è impegnata a raccogliere in modo sistematico le esigenze degli utenti, in particolar modo tramite la realizzazione di indagini annuali volte a rilevarne il grado di soddisfazione rispetto ai servizi erogati. Per valorizzare i servizi offerti, accrescere la diffusione delle informazioni e promuovere i servizi stessi, saranno attuate nuove opportunità comunicative individuate tramite una analisi interna.

Proseguirà l'esperienza della elaborazione del nostro Bilancio di Sostenibilità che sarà ulteriormente perfezionato e arricchito anche con ulteriori indicatori specifici per valutare gli impatti economici, sociali e ambientali delle attività dell'ente. Questo non solo aumenterà la trasparenza, ma fornirà anche strumenti utili per misurare l'efficacia delle politiche adottate.

Osservatorio economico e diffusione dati

La Camera di commercio svolge un ruolo cruciale come osservatorio dell'economia provinciale, elaborando e diffondendo informazioni economiche per un pubblico che include studiosi, stampa, ma soprattutto imprese e associazioni di categoria. L'impegno è di continuare a elaborare tempestivamente i dati ufficiali per divulgare tempestivamente analisi accurate.

La diffusione di questi documenti avverrà tramite una combinazione di canali tradizionali e moderni, in stretta collaborazione con l'ufficio comunicazione. Insieme a Unioncamere Lombardia, la Camera proseguirà il monitoraggio trimestrale della congiuntura economica, oltre all'analisi trimestrale sulle imprese e sull'interscambio commerciale con l'estero.

Per quanto riguarda il mercato del lavoro, la Camera proseguirà la collaborazione con la Provincia di Bergamo, per l'analisi dei dati da diverse fonti amministrative allo scopo di monitorare l'evoluzione della situazione occupazionale locale.

Tutti i rapporti e le analisi verranno valorizzati attraverso collaborazioni mirate e la creazione di prodotti informativi dedicati per la stampa locale, in linea con la strategia di comunicazione della Camera. Inoltre, sarà maggiormente strutturata la collaborazione con l'Istituto Tagliacarne che di recente ha rinnovato e ampliato i suoi prodotti e la sua offerta al servizio delle Camere.

SVILUPPO DELLE PROFESSIONALITÀ E DELL'ORGANIZZAZIONE

L'attenzione alle esigenze di sviluppo delle competenze e delle prestazioni dei dipendenti e al consolidamento di capacità orientate al cambiamento, all'innovazione anche dei metodi di lavoro, alla collaborazione, alle positive relazioni tra aree e servizi sarà anche nel corso del prossimo anno il presupposto per promuovere la funzionalità organizzativa e il benessere lavorativo all'interno della Camera. Gli obiettivi della gestione delle risorse umane resteranno infatti quelli di sviluppare le competenze del personale, promuovere il benessere e la flessibilità organizzativa, attrarre e valorizzare le professionalità necessarie. Ciò anche in coerenza con il quadro nazionale, in particolare legato all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che mira a creare un quadro omogeneo di politiche e strumenti di gestione delle risorse umane, legato agli obiettivi di valore pubblico.



In questo contesto la Camera di commercio di Bergamo intende proseguire nell'azione che la vede allineata al contesto in evoluzione, nel quale vi è la necessità di adeguarsi rapidamente ai cambiamenti, garantendo al contempo la crescita organizzativa e promuovendo l'innovazione e l'efficienza interna.

Sviluppo e valorizzazione delle professionalità

Il rafforzamento delle competenze del personale verrà perseguito sia attraverso un'attività di formazione continua e mirata, implementando programmi di formazione non solo di aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali, ma anche di sviluppo di competenze digitali, gestionali e trasversali, sia attraverso una gestione della performance che assicuri il continuo monitoraggio e affinamento del sistema di valutazione il

quale, andando oltre la semplice misurazione dei risultati, si focalizzerà sul coaching e sul feedback continuo per migliorare le prestazioni individuali e di gruppo e di conseguenza la qualità dei servizi agli utenti.

Digitalizzazione e innovazione

L'efficienza e la trasparenza della gestione saranno sostenute dall'implementazione continua di sistemi digitali, trasversale a tutti i processi e a tutte le procedure, che permetterà di ridurre il carico "burocratico" liberando risorse per attività a maggior valore aggiunto e, allo stesso tempo, intende dare concreta attuazione a un modello di gestione capace di stimolare l'autonomia e la responsabilizzazione sui risultati. La promozione di forme di lavoro flessibile, anche sulla base di strumenti oramai consolidati all'interno dell'Ente quali il lavoro agile, il part time, l'ulteriore flessibilità oraria, consentiranno di migliorare ulteriormente l'equilibrio tra vita professionale e personale, incrementando in tal modo la qualità dei servizi e l'attrattività dell'ente.

Benessere organizzativo e inclusione

Con l'obiettivo di realizzare un ambiente di lavoro positivo e inclusivo nel quale il personale si senta valorizzato e supportato, verranno declinati specifici interventi in tema di benessere organizzativo, tra i quali la qualificazione dei contenuti del lavoro, lo sviluppo della comunicazione interna e la condivisione degli obiettivi mentre, in tema di pari opportunità e inclusione, verrà assicurata l'uguaglianza di opportunità e garantita la parità di trattamento, funzionali a ad arricchire l'Ente con molteplici prospettive e professionalità.

GESTIONE ECONOMICA E PATRIMONIALE

Anche il mandato della Camera che si è aperto da poco sarà improntato a una gestione finanziaria equilibrata e prudente, con l'obiettivo di bilanciare le esigenze di stabilità a medio-lungo termine con la necessità di realizzare le iniziative strategiche previste. L'ente dovrà tener conto del contesto internazionale, che potrebbe influire sul bilancio sia attraverso l'aumento dei costi dovuto a prezzi più alti per materie prime ed energia, sia con una riduzione delle entrate a causa di una possibile stagnazione economica.



L'allocazione delle risorse per lo sviluppo economico considererà in via prudenziale le principali entrate, ovvero diritto annuale, diritti di segreteria e

sanzioni amministrative. Queste potranno essere integrate da finanziamenti aggiuntivi da parte di Regione Lombardia, fondi europei, accordi per la competitività o collaborazioni con altri enti territoriali.

Per garantire un equilibrio finanziario nel tempo, l'ente si propone di aumentare gradualmente le entrate derivanti da attività commerciali.

Il diritto annuale

Per quanto è possibile stimare oggi, nei prossimi anni l'andamento del diritto annuale dovrebbe mantenersi stabile rispetto agli ultimi tre anni. La Camera continuerà a perfezionare gli strumenti di riscossione per rendere più certo l'importo dovuto dalle imprese e migliorare il recupero dei mancati pagamenti, anche attraverso l'istituto del ravvedimento operoso. Verrà valutato anche l'impatto della recente riforma della riscossione (D.Lgs. 29 luglio 2024, n. 110), che ha introdotto il discarico automatico delle cartelle dopo cinque anni. Si prevede che il tasso di incasso rimarrà poco superiore all'80%, uno dei migliori del sistema camerale.

Per quanto riguarda i proventi straordinari, la Camera ha recuperato i versamenti all'Erario tra il 2017 e il 2020 relativi al c.d. "Tagliaspese", ritenuti illegittimi dalla Corte Costituzionale con sentenza n. 210/2022.

Gestione operativa

Per sostenere al meglio l'economia del territorio, sarà essenziale anche nei prossimi anni stimare con attenzione le spese di struttura, per il personale e il funzionamento. Sebbene la Legge di Bilancio n. 160/2019 ponga dei limiti di spesa, è necessario assicurare che gli uffici dispongano delle risorse umane strategiche per raggiungere gli obiettivi.

La sinergia e la collaborazione con l'Azienda Speciale continueranno, con un monitoraggio periodico delle attività e del raccordo amministrativo-contabile tra i due enti.

Nuovi sistemi contabili

A partire dal 2025, la riforma Accrual (o del PNRR 1.15) ha introdotto un sistema contabile unico basato sulla competenza economica e la partita doppia. Questo nuovo sistema, che mira a una rendicontazione più completa del patrimonio, è in fase sperimentale a tutto il 2025. La piena operatività è prevista entro il 2030, affiancando gradualmente la contabilità tradizionale delle Camere, regolata dal DPR n. 254/2005.

Valorizzazione del patrimonio immobiliare

Per quanto riguarda il patrimonio immobiliare, verranno valutate nuove soluzioni per valorizzare gli spazi al piano terra e interrato del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni. Tra le possibilità, un progetto di sistema che coinvolge la partecipata Visit Bergamo per creare un punto di attrazione turistica ed informativo legato esclusivamente alle eccellenze enogastronomiche locali.

Per garantire efficienza, continueranno a essere destinate le risorse necessarie per la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro. Sono previsti progetti per il rifacimento dell'impianto di rilevazione fumi, l'installazione di illuminazione a LED e il rifacimento della reception al piano terra, con la sostituzione degli infissi per migliorare l'isolamento termico. Negli anni successivi, si prevede anche la sostituzione di tutti gli altri serramenti e il rifacimento dell'impianto di climatizzazione del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni. L'aggiornamento hardware e software delle postazioni di lavoro continuerà, in linea con le direttive dell'AGID e di InfoCamere.

Infine, la gestione del portafoglio di partecipazioni societarie della Camera continuerà, nel quadro degli indirizzi strategici degli Organi, a concentrarsi sulla valorizzazione degli asset, sull'efficienza della gestione, sulla tutela della concorrenza e sulla razionalizzazione della spesa.