



CONFINDUSTRIA BERGAMO  
BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

2015



CONFINDUSTRIA BERGAMO  
BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ  
2015



## Introduzione al Bilancio di Sostenibilità

p. 04 **Nota metodologica**

p. 06 **Identità: Associati e Persone di Confindustria Bergamo**

- p. 06 > Confindustria Bergamo: per le imprese, per il territorio
- p. 19 > La relazione con gli Stakeholder:  
legami che creano valore
- p. 20 > Gli Associati: le fondamenta dell'Associazione
- p. 32 > Le Persone: un patrimonio con cui crescere e innovare

p. 38 **Visione strategica, risultati e obiettivi futuri**

- p. 38 > L'orientamento strategico e le progettualità
- p. 64 > Risultati raggiunti nel 2015
- p. 72 > Obiettivi futuri

p. 76 **Il contributo alla crescita economica**

- p. 76 > Il risultato economico
- p. 79 > Il sostegno alla crescita delle imprese

p. 94 **Il contributo allo sviluppo sociale**

- p. 94 > La tutela del lavoro
- p. 101 > La sinergia con il mondo accademico e scolastico
- p. 107 > Fare sistema con le Istituzioni
- p. 119 > Il sostegno alla cultura e alla coesione sociale

p. 126 **Il contributo alla tutela ambientale**

- p. 126 > Crescere nel rispetto dell'ambiente
- p. 130 > Ridurre gli impatti ambientali diretti



# INTRODUZIONE AL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

Il Bilancio di Sostenibilità di Confindustria Bergamo giunge alla settima edizione, ma è già dal 2002 che l'Associazione ha imboccato la strada della rendicontazione trasparente delle sue attività.

Non sono molte, nemmeno nel sistema confederale, le Associazioni che si danno strumenti simili, che li riempiono di dati e di informazioni. Noi, anno per anno, conviviamo con l'interrogativo della leggibilità di un documento che non intende selezionare, ma che vuole invece raccontare programmi e progetti, superando la logica di una reportistica limitata agli organismi di vertice.

Nasce come scelta di comodo, strumentale: alleggerire il momento dell'Assemblea privata, dove si riepilogano le attività di un anno e dove si fanno bilanci complessivi, sgravando le relazioni interne dall'obbligo dell'eshaustività. Il documento resta, gli interventi a voce sono liberi di argomentare in senso qualitativo. La scelta lungimirante, da ormai molti anni, è lasciare questo documento a disposizione di tutti, non solo degli Associati. Chiunque lo desidera può scaricare liberamente dal sito web il Bilancio di Sostenibilità.

Il documento evidenzia un respiro che supera quello annuale della pura rendicontazione, perché indica gli obiettivi dichiarati per il futuro e i temi del Piano Strategico che la Presidenza tutti gli anni elabora e discute per orientare l'attività associativa. Per tale motivo la sua valenza comunicativa sull'esterno non ne annulla l'importanza ai fini del dibattito interno agli organi associativi. La corposità dei capitoli a consuntivo denuncia, insieme con la complessità



del ruolo dell'Associazione, anche la ricchezza e il "tasso di riprogrammazione annuale" elaborato dai molti imprenditori che si dedicano alla vita associativa nei gruppi e nelle commissioni di lavoro.

È su questo aspetto che vorrei chiudere: perché riteniamo la rendicontazione importante, ma non fine a se stessa. La corralità e l'intenzionalità con la quale tutti gli anni discutiamo strategie e azioni puntuali è la risposta più limpida a tutti coloro che domandano e si domandano cosa fa Confindustria Bergamo. E il legame fra servizio, identità e rappresentanza che si coglie in queste pagine, nelle quali si analizza la presenza e l'operato concreto dell'Associazione sul sistema socio-economico e più in generale sul territorio, permette di superare un approccio meramente strumentale di chi valuta l'associazionismo con un calcolo costi/benefici individuali.

Questa è la responsabilità che ci anima verso le imprese associate e verso tutti gli stakeholder coinvolti nelle nostre attività: dare le dovute risposte, ma anche rivisitare, annualmente, le domande su ciò che vogliamo raggiungere e su come organizzarci per farlo.

Giugno 2015

Il Presidente  
Ercole Galizzi

# NOTA METODOLOGICA

Il Bilancio di Sostenibilità di Confindustria Bergamo, arrivato alla sua settima edizione, intende promuovere un dialogo aperto e trasparente con gli stakeholder e dà conto di come l'Associazione, nel 2015, ha sviluppato le proprie attività in un quadro di costante attenzione e consapevole responsabilità verso il territorio, le sue comunità e l'ambiente. Il Bilancio descrive con questo intento il lavoro svolto nel 2015, le progettualità in corso e quelle pianificate per l'anno 2016, gli obiettivi raggiunti e gli impegni futuri per rafforzare il perseguimento della missione dell'organizzazione in un quadro di sostenibilità ambientale e sociale e di crescita nel lungo periodo.

IL PROCESSO DI REDAZIONE DEL DOCUMENTO HA COINVOLTO L'INTERA STRUTTURA. CIASCUNA AREA FUNZIONALE HA CONTRIBUITO A INDIVIDUARE, E POI RENDICONTARE, I RISULTATI RAGGIUNTI IN UNA CHIAVE DI LETTURA PIÙ AMPIA, VOLTA A EVIDENZIARE NON SOLO GLI ASPETTI ECONOMICO-FINANZIARI DELLA GESTIONE, MA SOPRATTUTTO LA PROSPETTIVA DI SVILUPPO SOSTENIBILE E DI RESPONSABILITÀ VERSO LE GENERAZIONI FUTURE, IL TERRITORIO E IL TESSUTO SOCIO-ECONOMICO DI RIFERIMENTO, TIPICA DELL'ATTIVITÀ DI CONFINDUSTRIA BERGAMO.

Anche nel 2015 l'Associazione si è ispirata alle "Linee guida per il reporting di sostenibilità" emanate dal Global Reporting Initiative per la predisposizione del Bilancio di Sostenibilità e alle linee guida nazionali del GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale) per la predisposizione del prospetto di determinazione e riparto del valore aggiunto.

Il perimetro di rendicontazione del presente documento corrisponde a Confindustria Bergamo. Tuttavia, al fine di offrire un quadro complessivo, nel documento è presentata una sintesi delle principali attività svolte da società controllate e collegate o in partnership con altri Organismi, in quanto sinergiche alle attività istituzionali, oltre ad alcuni dati riferiti a tali società. Tali estensioni di perimetro sono chiaramente evidenziate nel documento. Cambiamenti nei metodi di misurazione che possono compromettere la comparabilità delle informazioni riportate nel presente Bilancio e nell'edizione precedente sono segnalati da apposite note.

Infine, per fornire una rappresentazione puntuale delle performance, si evidenzia che è stata privilegiata l'inclusione di indicatori quali-quantitativi direttamente rilevabili dalla base dati dell'Associazione o da fonti ufficiali, ricorrendo solo in limitati casi, puntualmente segnalati, a stime. Il documento non è soggetto a verifica di parte terza; la responsabilità dei dati e delle informazioni riportate è dunque da attribuire al personale dirigente di Confindustria.

Il presente documento è disponibile al pubblico all'indirizzo:  
<http://www.confindustriabergamo.it/associazione/bilancio-di-sostenibilita>.

Per maggiori dettagli o per commenti al presente Bilancio di Sostenibilità è possibile contattare il Responsabile per l'elaborazione del documento Massimo Longhi, all'indirizzo email: [m.longhi@confindustriabergamo.it](mailto:m.longhi@confindustriabergamo.it).

# IDENTITÀ: ASSOCIATI E PERSONE DI CONFINDUSTRIA BERGAMO

## CONFINDUSTRIA BERGAMO: PER LE IMPRESE, PER IL TERRITORIO

Confindustria Bergamo è una libera Associazione sindacale di imprese che opera senza fine di lucro. Aderisce al sistema di rappresentanza di Confindustria, di cui è espressione territoriale. È autonoma, apartitica e indipendente da ogni condizionamento esterno.

Nel 2015 le imprese associate a Confindustria Bergamo sono 1237, con un personale in forza totale pari a 79103 addetti, vale a dire circa il 21% del personale totale impiegato delle imprese operanti a Bergamo.

L'Associazione esprime la sua missione principalmente attraverso il perseguimento di tre obiettivi:

- > esprimere un'efficace rappresentanza dei Soci in tutte le sedi di interlocuzione esterna;
- > assicurare solida identità e diffuso senso di appartenenza alle imprese associate;
- > erogare efficienti servizi sia di interesse generale che su tematiche specifiche.

Sono considerate attività istituzionali dell'Associazione:

- > favorire il progresso e lo sviluppo delle imprese, stimolare la solidarietà e la collaborazione tra le stesse, promuovere l'affermazione di un'imprenditorialità improntata al pieno rispetto delle leggi e delle regole;
- > rappresentare, tutelare e assistere le imprese associate nei rapporti con le Istituzioni ed Amministrazioni, con le Organizzazioni economiche, politiche, sindacali e con ogni altra componente della società;
- > concorrere a promuovere con le Istituzioni e le Organizzazioni economiche, politiche, sociali e culturali iniziative per perseguire più ampie finalità di crescita e sviluppo, fatti salvi l'autonomia e gli interessi dei singoli componenti;
- > fornire servizi di informazione, consulenza e assistenza alle imprese su tutti i temi inerenti una moderna gestione d'azienda.

# I VALORI E I PRINCIPI GUIDA

Confindustria Bergamo adotta il Codice Etico e la Carta dei Valori Associativi confederale, che è parte integrante dello Statuto dell'Associazione, ispirando a essi le proprie modalità organizzative e i propri comportamenti e impegnando gli Associati alla loro osservanza.

Il Codice Etico e dei Valori Associativi si compone di tre elementi: la Carta dei Valori e dei Principi, la Carta degli impegni nei confronti degli stakeholder e il Codice di condotta.

Il testo completo è scaricabile all'indirizzo:

<http://www.confindustriabergamo.it/associazione/statuto-e-regolamenti>.

## 1. LA CARTA DEI VALORI E DEI PRINCIPI

Individua i cardini fondamentali in grado di definire gli standard etici del sistema e di fissare le coordinate comportamentali per tutte le sue componenti coerentemente con la vision confindustriale.

### > Rappresentanza

Confindustria rappresenta e promuove, in modo unitario, organico e strategico, gli interessi delle imprese a tutti i livelli, in una logica di rispetto e riconoscimento reciproco, pari dignità, valorizzazione e sintesi delle differenze. Confindustria deve essere il punto di riferimento imprescindibile, in ambito nazionale e internazionale, per la definizione di politiche industriali dirette a contribuire in maniera decisiva allo sviluppo economico, sociale, civile e culturale del Paese.

### > Identità associativa

Confindustria fonda la propria identità associativa sul libero mercato e sulla centralità della imprenditorialità e dell'impresa. Tre elementi che, attraverso corretti ed equilibrati meccanismi competitivi, garantiscono l'innovazione e la creazione diffusa di valore e determinano le premesse per il perseguimento del bene comune, in un quadro di saldi riferimenti etici e di rispetto e difesa della legalità.

### > Responsabilità

Fare impresa impone una tensione ideale e morale indispensabile per affrontare le sfide dello sviluppo e del mercato. In quest'ottica, la responsabilità per le decisioni assunte, per le attività intraprese e per gli impatti generati rappresenta uno degli elementi imprescindibili su cui incentrare la definizione e l'implementazione di politiche e azioni orientate alla sostenibilità, all'innovazione e alla competitività del Paese. Tale principio comprende anche la responsabilità di rispettare gli impegni verso i differenti stakeholder.

> **Legalità e regole associative**

Il principio di legalità e il rispetto delle regole sono il fondamento di tutto il sistema confederale. Confindustria assicura e promuove, al proprio interno e in tutte le comunità in cui opera, il rispetto delle leggi, delle norme e delle regole, come base del patto di convivenza civile. Garantisce, inoltre, la tutela e la salvaguardia della propria funzionalità, reputazione, immagine e decoro.

> **Accountability**

Confindustria considera essenziale, a ogni livello associativo, imprenditoriale e istituzionale, la necessità di rendere conto a tutti i portatori di interessi delle decisioni assunte, delle azioni intraprese e dei risultati raggiunti. Sostiene, promuove e sollecita, in ogni ambito, l'adozione di forme sistematiche e periodiche di reporting, anche attraverso soluzioni innovative di comunicazione e condivisione delle informazioni.

> **Etica e trasparenza**

Confindustria è consapevole che dove non esistono etica e trasparenza non c'è possibilità di sviluppo per una sana attività economica e una libera e consapevole società civile. Confindustria orienta la propria azione, sia nei rapporti associativi, sia nei confronti degli stakeholder, secondo comportamenti improntati all'etica e alla trasparenza, fondati su integrità, correttezza, lealtà, equità, imparzialità, indipendenza e autonomia di giudizio, chiarezza delle posizioni assunte e dei meccanismi decisionali e attuativi adottati e assenza di conflitti di interesse.

> **Sostenibilità, innovazione, competitività**

La sostenibilità è la via per perseguire, in maniera integrata, obiettivi di ordine economico, sociale e ambientale. Confindustria ribadisce che una maggiore competitività del nostro Paese sui mercati internazionali dipende, in particolare, dalla forza creativa e innovativa delle imprese, in grado di coniugare crescita economica, coesione sociale nei territori e protezione del capitale naturale. Questo approccio, volto a un efficiente ed efficace utilizzo delle risorse, a un incremento della loro produttività e a una forte differenziazione sui mercati, consente di realizzare processi di creazione del valore sostenibili nel tempo, a vantaggio dell'intera collettività.

> **Relazioni con gli stakeholder**

Confindustria persegue e contribuisce alla realizzazione di avanzate politiche economico-sociali attraverso la definizione di processi partecipati e condivisi tra imprese, soggetti pubblici e società civile. Confindustria riconosce gli interessi degli stakeholder, ne rispetta le attese e, mediante l'ascolto, il dialogo, il confronto, il coinvolgimento e la valorizzazione delle relazioni, s'impegna a sviluppare iniziative progettuali mirate, condivise e coerenti.

> **Sistema**

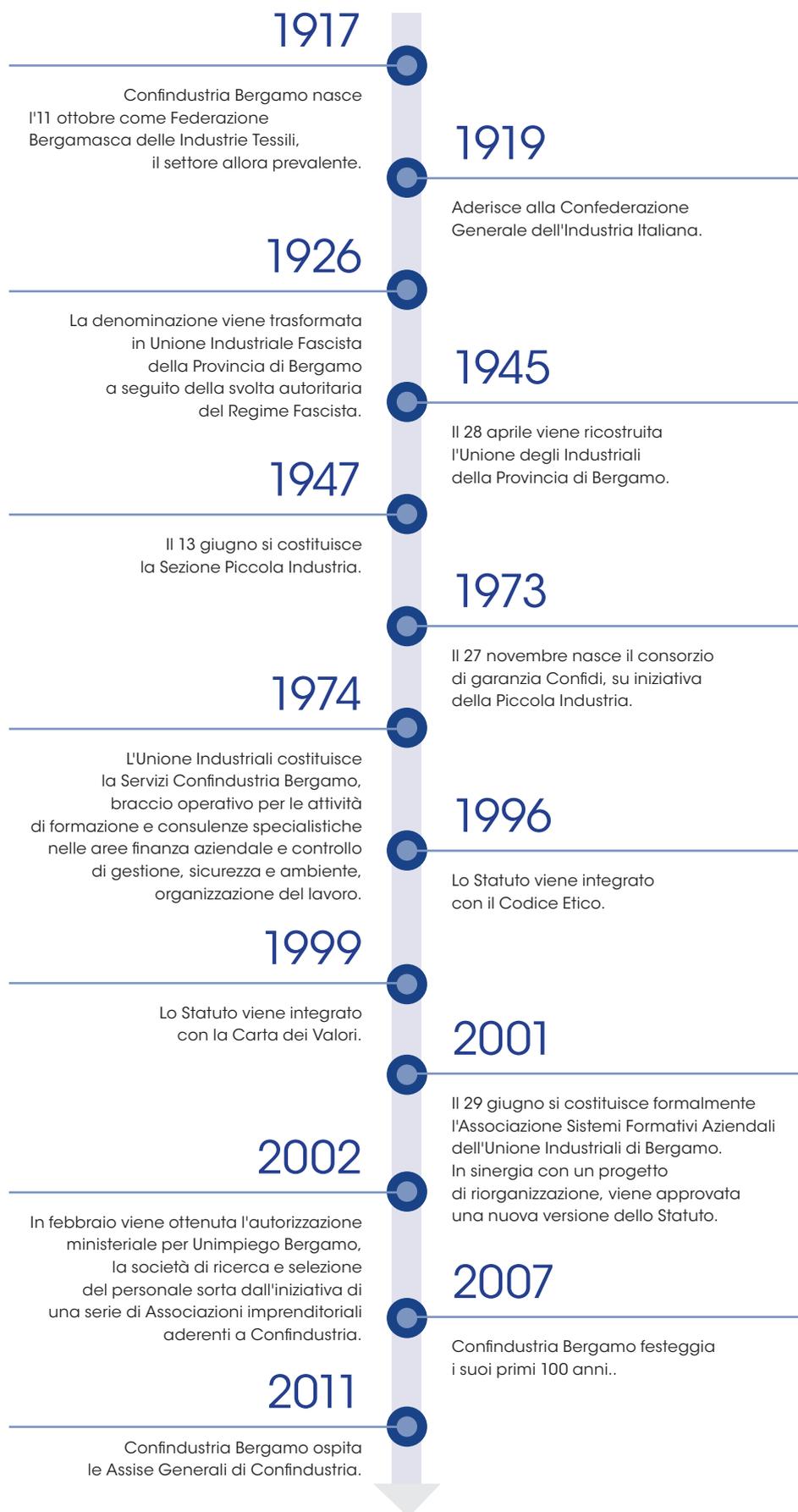
Confindustria agisce come fulcro di un sistema di relazioni, collaborazioni e networking ad ogni livello, locale, nazionale e internazionale, finalizzato a realizzare la condivisione di risorse, lo scambio di competenze e di conoscenze, l'attivazione di sinergie e il raggiungimento di obiettivi e traguardi condivisi per lo sviluppo delle imprese e a beneficio del Paese.

## 2. LA CARTA DEGLI IMPEGNI NEI CONFRONTI DEGLI STAKEHOLDER

### 3. IL CODICE DI CONDOTTA

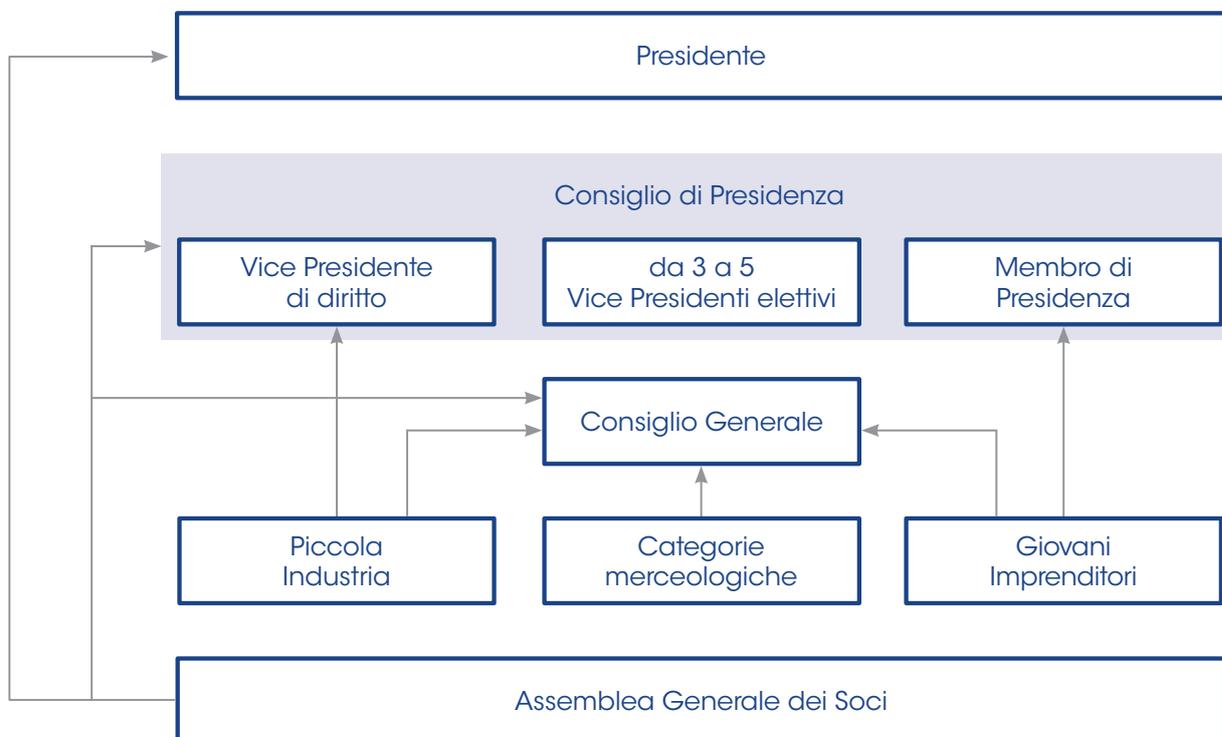
Il quadro etico-valoriale rappresentato dal Codice Etico e dei Valori Associativi impone obblighi e requisiti coerenti ai seguenti attori del sistema: gli imprenditori associati, gli imprenditori che rivestono incarichi associativi, gli imprenditori che rappresentano il Sistema in organismi esterni e i dipendenti.

# IL PERCORSO STORICO DI CONFINDUSTRIA BERGAMO



# L'ASSETTO ISTITUZIONALE E LA GOVERNANCE ASSOCIATIVA

Gli interessi degli associati vengono rappresentati da Confindustria Bergamo tramite i seguenti organi collegiali:



## > L'Assemblea Generale

è composta dai legali rappresentanti di tutte le imprese associate in regola con gli obblighi statutari. Tutti i Soci, in regola con il versamento dei contributi associativi, partecipano alle deliberazioni assembleari con un numero di voti proporzionale ai contributi versati.

### ASSEMBLEA GENERALE 2015 DI CONFINDUSTRIA BERGAMO

Tenutasi il 5 ottobre 2015 nella nuova Aula Magna dell'Università degli Studi di Bergamo nel complesso di S. Agostino, l'Assemblea Generale dedicata al tema dell'innovazione e del cambiamento "Il futuro cresce dentro le nostre imprese: affrontiamolo" ha visto la presenza di circa 600 partecipanti tra imprenditori, autorità e studenti universitari.

La relazione del presidente di Confindustria Bergamo Ercole Galizzi ha introdotto gli interventi dei relatori espressione del mondo accademico e della ricerca, della realtà imprenditoriale e di quella delle Istituzioni. Infine le conclusioni da parte del presidente nazionale di Confindustria, Giorgio Squinzi.

> **Il Consiglio Generale**

è formato da alcuni componenti di diritto: il Presidente, il Consiglio di Presidenza, l'ultimo Past President, i Presidenti delle Categorie merceologiche. A questi si aggiungono i componenti elettivi: 10 rappresentanti generali eletti dall'Assemblea, 30 rappresentanti delle categorie merceologiche, 6 della Piccola Industria e 3 del Gruppo Giovani Imprenditori. Ogni componente del Consiglio Generale ha diritto a un voto. I membri durano in carica due anni e scadono in occasione dell'Assemblea ordinaria degli anni pari.

> **Il Consiglio di Presidenza**

è composto dal Presidente, dai Vice Presidenti elettivi, dal Presidente della Piccola Industria quale Vice Presidente di diritto e dal Presidente del Gruppo Giovani Imprenditori. I ruoli del Consiglio di Presidenza sono: coadiuvare il Presidente dell'Associazione nell'espletamento del suo mandato; stabilire e dirigere l'azione a breve termine dell'Associazione e decidere i piani per l'azione a medio e lungo termine; nominare rappresentanti esterni; sovrintendere alla gestione economica e finanziaria dell'Associazione, redigere il bilancio preventivo nonché, a fine esercizio, il consuntivo annuale per l'esame del Consiglio Generale e dell'Assemblea; prendere decisioni su proposta del Direttore in ordine all'organico alla regolamentazione dei servizi dell'Associazione.

> **Il Collegio dei Revisori contabili**

vigila sull'andamento della gestione economica e finanziaria e ne riferisce all'Assemblea con la relazione sui bilanci. I componenti del Collegio dei Revisori contabili restano in carica quattro anni, decadono in occasione dell'Assemblea Generale ordinaria degli anni pari e sono rieleggibili.

> **I Probiviri**

ricoprono la carica per quattro anni e sono rieleggibili. Spetta ai Probiviri, anche su istanza di una sola delle parti, la risoluzione delle controversie di qualunque natura insorte tra le componenti del sistema e che non si siano potute definire bonariamente.

## GRUPPI DI CATEGORIA, PICCOLA INDUSTRIA E GIOVANI IMPRENDITORI

### > Gruppi di categoria

hanno il compito di evidenziare e promuovere la soluzione di problematiche specifiche del proprio settore. Devono far crescere e tenere vivo fra le aziende che vi appartengono lo spirito associativo, sollecitandone la partecipazione attiva alla vita di Confindustria Bergamo. Ogni Gruppo di categoria ha i seguenti organi: l'Assemblea di Gruppo, il Consiglio di Gruppo, il Presidente e gli eventuali Vice Presidenti di Gruppo.

### > Piccola Industria

ha lo scopo di rappresentare le piccole imprese, raggruppate secondo le modalità stabilite in un apposito regolamento.

### > Gruppo giovani imprenditori

ha lo scopo di approfondire la conoscenza degli aspetti economici, sociali, politici e aziendali per favorire la crescita professionale dei Giovani Imprenditori; sviluppare nei medesimi la consapevolezza della funzione economica ed etico-sociale dell'impresa e dell'imprenditore; accrescere la coscienza della validità della libera iniziativa; sviluppare nei Giovani Imprenditori lo spirito associativo e la partecipazione alle attività e, infine, promuovere la diffusione dei valori e della cultura d'impresa nella società civile.



|        |         |      |
|--------|---------|------|
| 7.9870 | ▲ 054.0 | 8.63 |
| 8.6350 | 767.6   | 5.32 |

0.000

|     |              |
|-----|--------------|
| GE: | 1,854.72 - 1 |
| GE: | 1,657.41 - 1 |

|      |        |         |      |
|------|--------|---------|------|
| 650  | 86.560 | ▲ 0.650 | 57.0 |
| 07.5 | 57.030 |         | 5.75 |
| 607  | 5.7540 | ▲ 807.5 | 0.75 |
| 405  | 0.7540 | ▲ 540.5 | 86.5 |



|      |        |         |  |
|------|--------|---------|--|
| 0.54 | 2.2400 | ▲ 405.0 |  |
| 54.0 | 7.9870 | ▲ 054.0 |  |

# LE SOCIETÀ CONTROLLATE, COLLEGATE E ALTRE PARTECIPAZIONI

Confindustria Bergamo opera anche attraverso società controllate, collegate o in cui detiene delle partecipazioni:

## LE SOCIETÀ CONTROLLATE



### Servizi Confindustria Bergamo S.r.l.

La Società, controllata al 100% da Confindustria Bergamo e che al 31.12.2015 impiega 22 persone, presta attività nei confronti delle imprese aderenti al sistema confederale principalmente nelle aree della consulenza di direzione negli ambiti dell'innovazione di processo e di prodotto, dell'internazionalizzazione, della finanza d'impresa e della fiscalità, della salute e sicurezza sul lavoro, della gestione del personale e dell'headhunting. Offre principalmente servizi di temporary management, di gestione immobiliare, di assistenza fiscale e di elaborazione paghe e contributi.



### Forma-Sistemi Formativi Aziendali S.r.l.

Nata nel 2001, Forma-Sistemi Formativi Aziendali è la scuola di formazione voluta da Confindustria Bergamo e dalle oltre 1.300 imprese associate. Accreditata presso la Regione Lombardia per i servizi di formazione e di orientamento finanziati o co-finanziati per giovani in cerca di occupazione e per il personale già occupato, la Forma-Sistemi Formativi si occupa, principalmente, di:

- > formazione scolastica e post-diploma;
- > formazione per inserimento lavorativo e apprendistato;
- > formazione continua per il personale dipendente sia di specializzazione sia di sviluppo manageriale
- > formazione per riqualificazione.



### Unimpiego Bergamo S.r.l.

Unimpiego Bergamo S.r.l., controllata indirettamente, attraverso la Servizi Confindustria Bergamo S.r.l., è collegata in rete con analoghe strutture del sistema confindustriale e si occupa di ricerca e selezione del personale. È ente accreditato ai servizi per il lavoro della Regione Lombardia ed è quindi tra i soggetti coinvolti nell'attuazione della Garanzia Giovani in Lombardia e del bando Dote Unica. Propone attività consulenziale in ambito risorse umane e segue percorsi di outplacement, effettua analisi di clima e svolge attività di valutazione del potenziale.

### Expo Kilometro Rosso - Technologies for Food Industries S.r.l.

La Società è stata costituita nel 2014 con l'obiettivo di gestire le progettualità in ambito EXPO presso Kilometro Rosso. Dal 20 maggio al 31 ottobre 2015 Kilometro Rosso ha ospitato un ciclo di incontri nella cornice del parco tecnologico di Stezzano nell'ambito dell'iniziativa "Technologies For Food Industry

– Expo 2015”. Il progetto, promosso e realizzato da Confindustria Bergamo con il sostegno dell’Associazione BergamoScienza, della Camera di Commercio di Bergamo e di UBI – Banca Popolare di Bergamo ha inteso valorizzare le innovazioni e le tecnologie nella filiera agroalimentare insieme alle imprese locali che lavorano in questo settore d’eccellenza dell’industria italiana.

Durante il percorso, si è offerta al grande pubblico la possibilità di conoscere in dettaglio le fasi di vita del prodotto alimentare, dalla raccolta e trasformazione della materia prima agricola fino al confezionamento industriale.

## LE SOCIETÀ COLLEGATE

### Associazione Promozione del Territorio

L’Associazione si propone di valorizzare l’arte della cucina e l’enogastronomia sul territorio in una logica di filiera produzione-distribuzione-servizi; organizza la selezione italiana del concorso mondiale della ristorazione “Bocuse d’or”.

#### ALTRE PARTECIPAZIONI

- > Assocaaf S.p.A.
- > Autostrade Lombarde spa (ex Bre.Be.Mi S.p.A.)
- > Centro Tessile Cottoniero S.p.A.
- > Cesap S.r.l.
- > Ente Promoberg
- > Fondazione Bergamo nella storia
- > Fondazione Casa Amica
- > Isfor 2000 SCPA
- > Q-quaternaria S.r.l. (in liquidazione)
- > Sacbo S.p.A.
- > Servitec S.r.l. (in liquidazione)
- > SFC Sistemi Formativi Confindustria Società Consortile
- > Simest S.p.A.
- > Unione delle Banche Italiane

#### ENTI CON I QUALI ESISTONO RAPPORTI ASSOCIATIVI O PARTNERSHIP PROGETTUALI

- > Confidi Lombardia
- > Consorzio Enfapi
- > Pro Universitate Bergomensi
- > Comitato per gli Istituti Tecnici Paleocapa e Natta
- > Consorzio Intellimech
- > Consorzio per la promozione turistica della città di Bergamo
- > Associazione BergamoScienza
- > Comitato Provinciale per l’Istruzione Professionale Grafica
- > Fondazione Cluster Tecnologie per le Smart Cities & Communities – Lombardia
- > Fondazione Edison
- > Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le nuove tecnologie della vita
- > Associazione Fabbrica Intelligente Lombardia

## IL SISTEMA CONFINDUSTRIALE

La nascita di Confindustria risale a inizio del XX secolo, in coincidenza con i primi sviluppi dell'industrializzazione del Paese.

A oggi l'Associazione è la principale organizzazione rappresentativa delle imprese manifatturiere e di servizi in Italia con una base, ad adesione volontaria, che conta oltre 150 mila imprese di tutte le dimensioni, per un totale di 5.434.352 addetti:

- > 14 Rappresentanze Regionali
- > 84 Associazioni di Territorio
- > 14 Federazioni di Settore
- > 1 Rappresentanze di progetto
- > 94 Associazioni di settore
- > 10 Associati Aggregati
- > 10 Rappresentanze di Settore
- > 7 Rappresentanze Internazionali
- > 150.012 Imprese Associate

Il Sistema Confindustriale prevede che le organizzazioni territoriali versino a Confindustria nazionale un contributo parametrato sulla base del gettito raccolto dalle imprese associate locali.

Nel 2015 Confindustria Bergamo ha versato a Confindustria un contributo complessivo pari a 867.187 Euro, al quale va aggiunta la quota destinata a Confindustria Lombardia, pari a 103.621 Euro. In termini percentuali l'Associazione di Bergamo pesa per il 2,3% e ha diritto a 32 voti (su 1.418) all'Assemblea di Confindustria. Per la rilevanza del contributo versato, il cosiddetto "ruolo", Bergamo è la 5a associazione territoriale in Italia, dopo Milano-Monza, Roma, Torino e Vicenza.

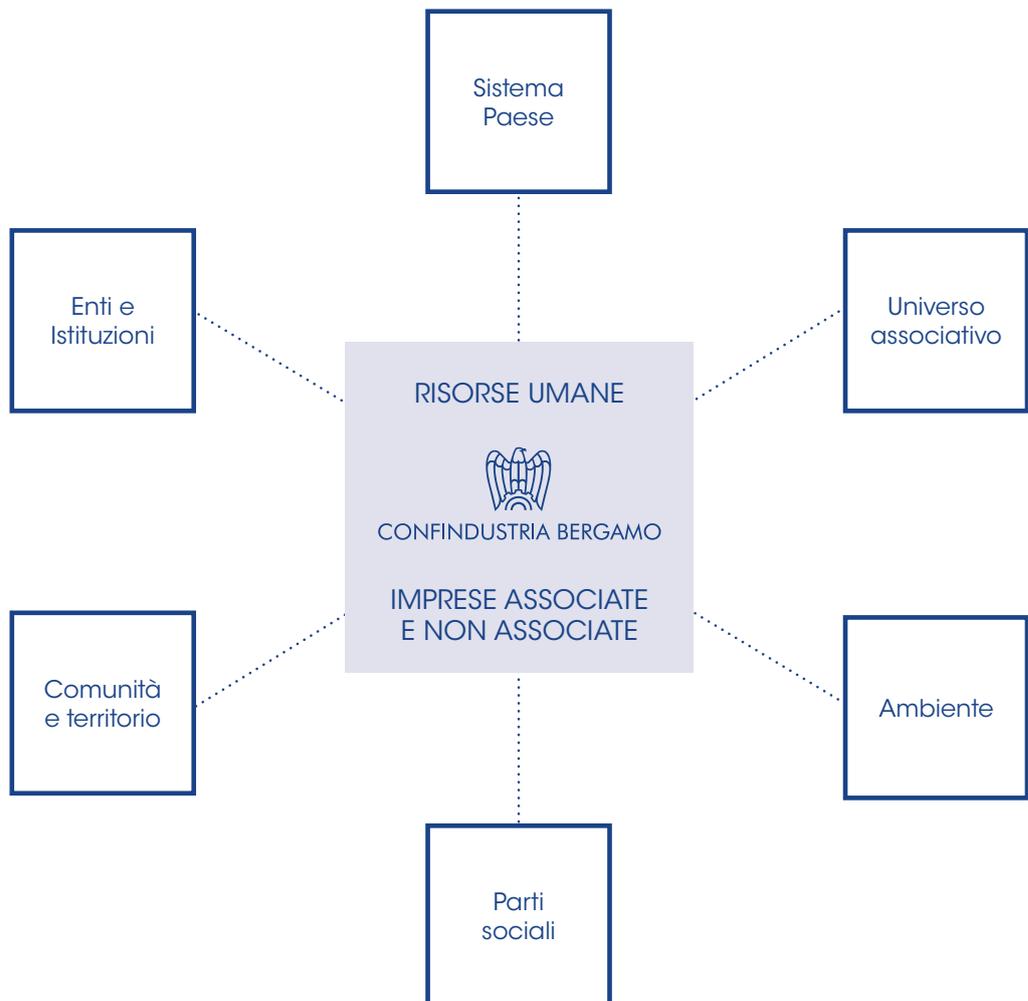
Ciò conferma sia la rilevanza dell'industria in questa provincia, sia la forte vocazione dell'associazionismo degli imprenditori bergamaschi.

# LA RELAZIONE CON GLI STAKEHOLDER: LEGAMI CHE CREANO VALORE

Per Confindustria Bergamo è di rilevanza strategica riuscire a stabilire un confronto efficace con chi partecipa alle sue attività, ne è coinvolto o ha un interesse in ciò che l'Associazione realizza. Attraverso il confronto si possono capire infatti le aspettative degli stakeholder nei confronti dell'organizzazione e stabilire quanto il suo operato sia percepito efficace nel soddisfarle.

Per tale motivo Confindustria Bergamo ha individuato i propri principali stakeholder e si impegna a promuovere un dialogo continuo, favorendo collaborazioni, incontri, indagini specifiche e ricercando di volta in volta le modalità di confronto ritenute più efficaci in relazione alle tematiche d'interesse e allo stakeholder di riferimento.

Nei capitoli successivi è descritta in modo puntuale la relazione di scambio con ciascuna categoria di stakeholder.



# GLI ASSOCIATI: FONDAMENTA DELL'ASSOCIAZIONE

Confindustria Bergamo affianca le imprese associate durante le diverse fasi della vita aziendale - dalla costituzione alla crescita nei mercati fino allo sviluppo internazionale e anche negli eventuali momenti di crisi - adottando un approccio proattivo che punta a offrire servizi a elevato valore aggiunto.

Personalizzazione, flessibilità e interdisciplinarietà sono gli aspetti su cui viene posta particolare attenzione nella definizione dei servizi rivolti agli Associati.

## PROFILO SINTETICO DEGLI ASSOCIATI

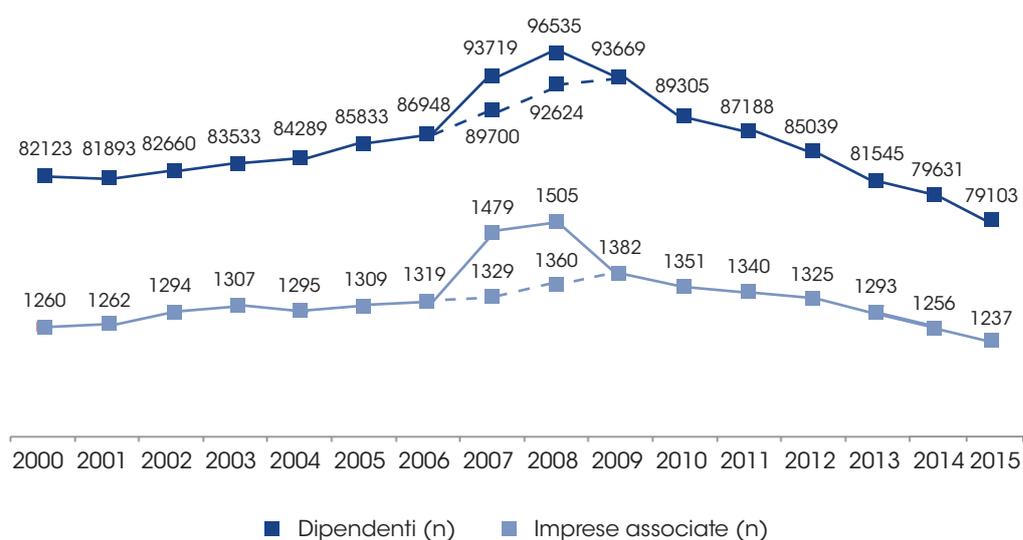
Nel 2015 il numero degli Associati a Confindustria Bergamo si attesta sostanzialmente sui livelli dell'anno precedente, con un lieve calo del numero delle imprese associate 1.237 contro i 1.256 del 2014 ma con un'uguale rappresentatività in termini di personale in forza presso le imprese socie, pari a 79.103 dipendenti - circa il 21% del totale degli addetti impiegati nelle imprese operanti a Bergamo - a cui sono da aggiungersi 129 dipendenti impiegati presso altrettante imprese associate FIAIP (Federazione Italiana Agenti Immobiliari Professionali).

In linea con le caratteristiche proprie del tessuto industriale bergamasco, la maggior parte delle imprese associate è costituita da piccole e medie imprese: l'84% conta infatti meno di 100 addetti, mentre quelle con un organico pari o inferiore alle 25 persone rappresentano circa il 49% del totale della base sociale. Una composizione che rivela l'attrattività di Confindustria Bergamo anche per le Piccole e Micro imprese e la capacità dell'Associazione di costruire uno spazio di confronto e collaborazione sinergica fra la microimprenditoria e la grande industria.

| Imprese associate<br>per classi<br>dimensionali<br>(n. dipendenti) | 2015              |            |               |            | 2014              |            |               |            |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|------------|---------------|------------|-------------------|------------|---------------|------------|
|                                                                    | Imprese associate |            | Dipendenti    |            | Imprese associate |            | Dipendenti    |            |
|                                                                    | N°                | %          | N°            | %          | N°                | %          | N°            | %          |
| 0 - 10                                                             | 315               | 26         | 1.612         | 2          | 322               | 26         | 1.660         | 2          |
| 11 - 25                                                            | 293               | 24         | 4.901         | 6          | 295               | 23         | 4.860         | 6          |
| 26 - 50                                                            | 252               | 20         | 9.141         | 12         | 263               | 21         | 9.559         | 12         |
| 51 - 100                                                           | 185               | 15         | 12.964        | 16         | 185               | 15         | 13.132        | 17         |
| 101 - 250                                                          | 138               | 11         | 21.848        | 28         | 136               | 11         | 21.516        | 27         |
| 251 - 500                                                          | 38                | 3          | 13.022        | 16         | 38                | 3          | 12.688        | 16         |
| oltre 500                                                          | 16                | 1          | 15.615        | 20         | 17                | 1          | 16.216        | 20         |
| <b>Totale</b>                                                      | <b>1.237</b>      | <b>100</b> | <b>79.103</b> | <b>100</b> | <b>1.256</b>      | <b>100</b> | <b>79.631</b> | <b>100</b> |

Nota: tutti i dati relativi alle imprese associate, anche successivi, non includono le aziende associate FIAIP: 129 aziende nel 2015 e 2014, con un organico in forza pari a 129 persone per entrambi gli anni.

La serie storica dal 2000 al 2015 del numero di imprese associate e dei rispettivi dipendenti evidenzia un forte incremento, nel biennio 2007-2008, dovuto all'iniziativa "Patto Globale" tesa a promuovere il doppio inquadramento - sia a livello territoriale, sia a livello di categoria nazionale - di alcune imprese, portando l'iscrizione in Confindustria Bergamo di circa 150 imprese (corrispondenti a circa 4.000 persone).

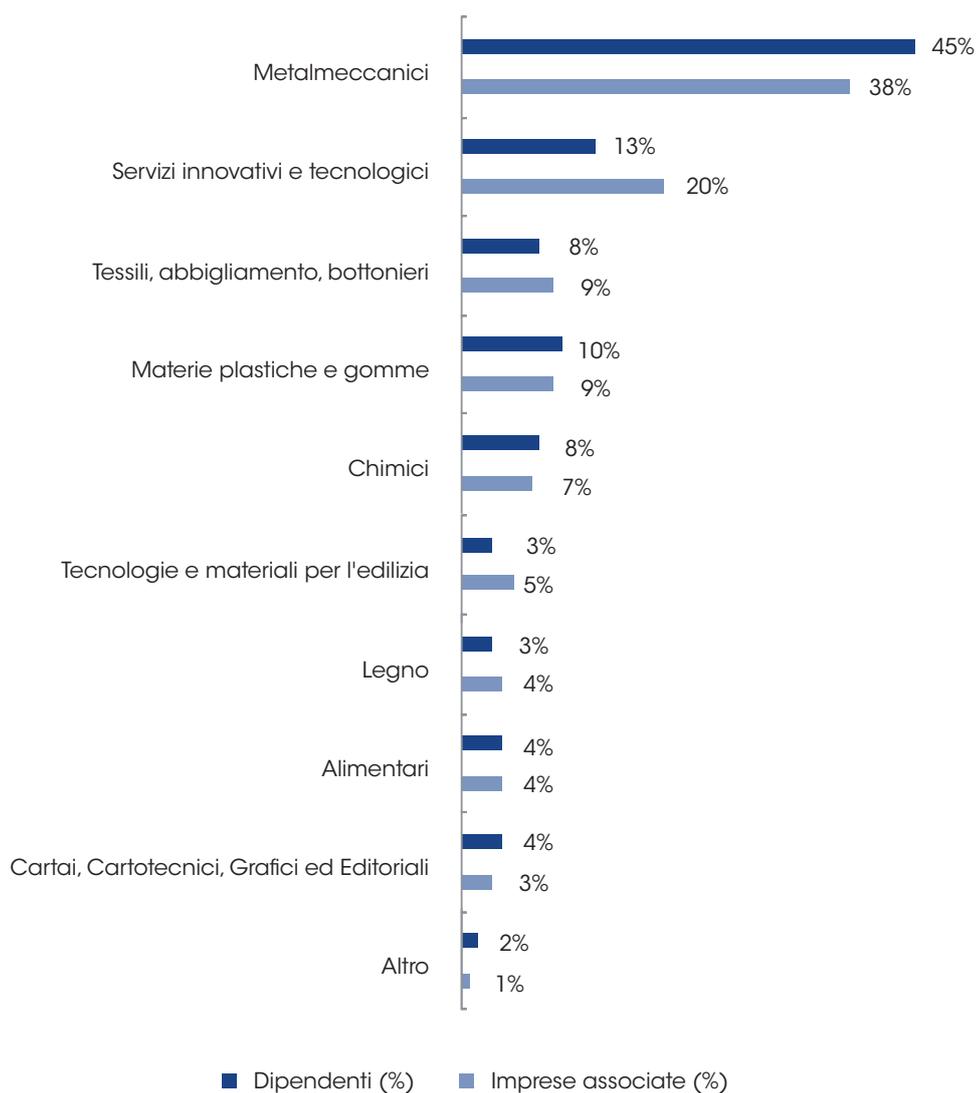


In linea con gli anni precedenti e con la realtà industriale del territorio, il comparto metalmeccanico costituisce il gruppo maggiormente presente fra le imprese associate, rappresentando più di un terzo del totale dei Soci.

Tra gli altri Gruppi prevalenti si distinguono anche quello dei "Servizi innovativi e tecnologici" (20%), dei "Tessili, abbigliamento e bottonieri" (9%) e delle "Materie plastiche e gomma" (9%).

L'Associazione vanta fra i propri membri anche Soci Collettivi quali:

- > **ANCE BERGAMO**  
Associazione Nazionale Costruttori Edili
- > **CONFAI BERGAMO**  
Confederazione Agromeccanici ed Agricoltori Italiani
- > **FIAIP BERGAMO**  
Federazione Italiana Agenti Immobiliari Professionali
- > **UNIONE ARTIGIANI DI BERGAMO E PROVINCIA**



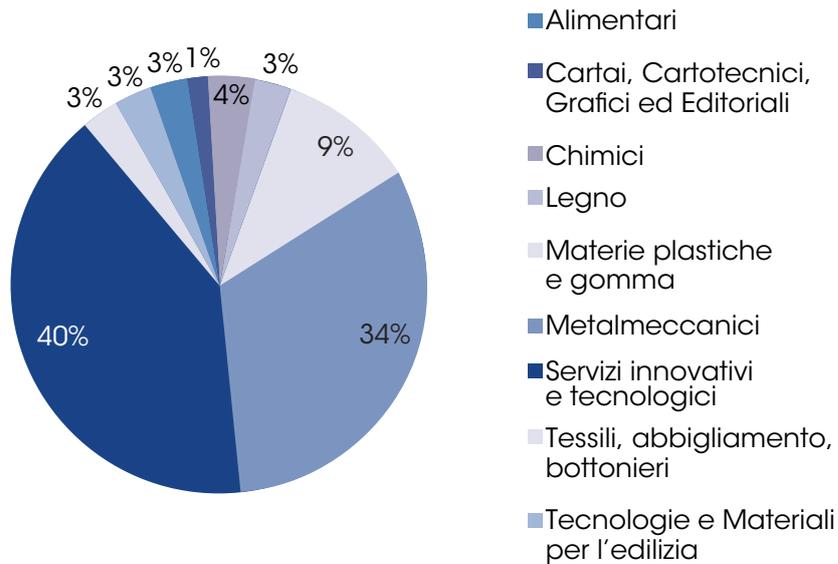
## FAR CRESCERE LA RETE DI ASSOCIATI

Confindustria Bergamo pone costante attenzione alle politiche di sviluppo della base associativa volte a promuovere presso le imprese non ancora associate la gamma di servizi e il valore di essere rappresentati dall'Associazione. Altrettanta importanza è dedicata alla fidelizzazione delle imprese già aderenti al sistema confindustriale.

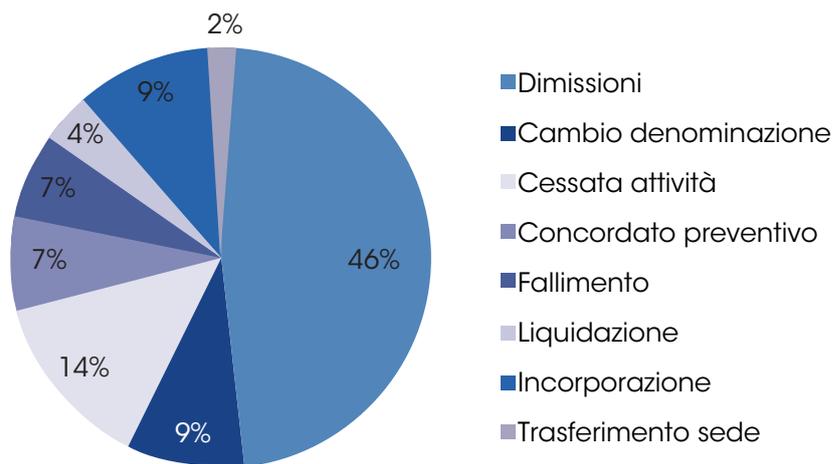
Per favorire il contatto sia con le nuove realtà industriali di recente costituzione sia con le imprese che non hanno mai aderito all'Associazione, nel 2015 sono stati organizzati 438 incontri che hanno contribuito all'iscrizione di 68 nuovi Soci. Gli incontri hanno visto una significativa partecipazione anche di imprenditori già associati nel ruolo proattivo di "testimonial" e punto di riferimento per le imprese non associate. Il loro contributo è stato fondamentale per favorire l'instaurazione di un dialogo informale e costruttivo.

| Turnover<br>per classi<br>dimensionali<br>(n. dipendenti) | 2015               |                   | 2014               |                   | 2013               |                   |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
|                                                           | Aziende<br>entrate | Aziende<br>uscite | Aziende<br>entrate | Aziende<br>uscite | Aziende<br>entrate | Aziende<br>uscite |
| 0 - 10                                                    | 22                 | 35                | 40                 | 50                | 43                 | 49                |
| 11 - 25                                                   | 24                 | 23                | 18                 | 30                | 17                 | 26                |
| 26 - 50                                                   | 13                 | 13                | 7                  | 17                | 10                 | 16                |
| 51 - 100                                                  | 5                  | 9                 | 6                  | 9                 | 2                  | 9                 |
| 101 - 250                                                 | 1                  | 4                 | 5                  | 6                 | 1                  | 3                 |
| 251 - 500                                                 | 3                  | 2                 | -                  | 1                 | -                  | 2                 |
| Oltre 500                                                 | 0                  | 1                 | -                  | -                 | -                  | -                 |
| <b>Totale</b>                                             | <b>68</b>          | <b>87</b>         | <b>76</b>          | <b>113</b>        | <b>73</b>          | <b>105</b>        |

## INGRESSI PER CATEGORIA



## USCITE PER MOTIVAZIONE



Per la fidelizzazione delle imprese associate Confindustria Bergamo ha confermato anche per il 2015 l'impegno a sviluppare convenzioni - sia a livello locale che nazionale - e a rinnovare il sistema di accordi già in vigore.

Tali convenzioni, utilizzate da numerose imprese in modo ricorrente, riscuotono un ampio gradimento soprattutto per l'immediata misurabilità dei risparmi conseguiti. Sono attualmente attive 54 convenzioni, tra cui quelle per l'acquisto di beni e/o servizi a condizioni di vantaggio, di cui 4 di recente stipulazione.

Infine, per diffondere la cultura d'impresa e valorizzare le aziende, l'Associazione organizza da alcuni anni lo "Show Room espositivo" presso la sede di Confindustria Bergamo, che ha coinvolto, nel 2015, 35 espositori per un totale di 89 contatti totali e 22 incontri.

## PROMUOVERE L'IMPRESA COME POLO DI CONOSCENZA

Attraverso la società controllata Forma-Sistemi Formativi Aziendali S.r.l, nella quale dal gennaio 2014 sono accentrate tutte le attività formative, Confindustria Bergamo supporta le imprese associate nell'orientamento e nello sviluppo di piani di formazione rivolti ai propri collaboratori, ponendosi come partner nella progettazione e organizzazione di percorsi di sviluppo delle competenze in ottica di long life learning.

Confindustria Bergamo punta così ad offrire una formazione organica, che coglie sinergie tra tipologie di formazione diverse a livello sia di metodologie e strumenti sia di rapporti con i docenti, facendo leva sull'appartenenza a un network di eccellenza e sulla possibilità di mettere a fattor comune le esperienze di maggiore successo.

Inoltre, a seconda delle attività di formazione svolte in azienda – dai percorsi di specializzazione dei giovani lavoratori collegati con i processi educativi e scolastici fino alla formazione continua e ai programmi di riqualificazione – l'Associazione supporta le imprese a individuare le modalità di finanziamento più adeguate in base ai canali accessibili e alle opportunità di volta in volta disponibili.

### 4 PRINCIPALI TIPOLOGIE DI ATTIVITÀ FORMATIVE

#### Formazione scolastica e post-diploma

- > Formazione per il sistema scolastico e Learning week
- > Istituti Tecnici Superiori (ITS)
- > ERASMUS+

#### Formazione per inserimento e apprendistato

- > Formazione per apprendisti
- > Formazione per tutor aziendali

#### Formazione continua

- > Formazione interaziendale a catalogo
- > Formazione ad hoc
- > Formazione manageriale

#### Formazione per riqualificazione

- > Cataloghi di specializzazione e approfondimento finalizzati alla riqualificazione

## Formazione scolastica e post diploma

Quest'area include le attività in cui si stabilisce un ponte diretto fra il mondo dell'impresa e il sistema scolastico. In tale ambito rientrano: le "learning weeks", iniziative sostenute anche a livello di istituzioni regionali volte a rafforzare l'alternanza scuola-lavoro e l'orientamento professionale dei giovani; la **formazione specialistica rivolta ai docenti**; le iniziative di **stage** e **mobilità lavorativa internazionale** finanziata con progetti e Europei come Erasmus +; le **iniziative formative post diploma ITS**.

Le attività più rilevanti nel 2015:

- > nell'ambito della linea d'azione "Erasmus + KA1", il progetto **I.D.E.A.** (Informatic as Development of Economics Activities) ha consentito a 318 studenti italiani di svolgere esperienze lavorative all'estero per 5 settimane durante il periodo estivo;
- > il percorso **ITS meccatronica** consente agli studenti degli istituti tecnici di svolgere in azienda una parte consistente del monte ore di formazione previste dal loro percorso curricolare: ben 800 ore nell'arco del biennio sulle 2.000 totali di formazione professionalizzante. Questa iniziativa assume una duplice rilevanza strategica: favorisce l'approfondimento pratico di quanto appreso in aula e consente l'orientamento dei ragazzi nel mondo lavorativo. Il percorso, per la prima edizione che si concluderà a luglio 2016 con l'esame di stato, vede la partecipazione di 19 studenti e conta sulla disponibilità di 36 imprese ospitanti. Contestualmente a fine 2015 è stata avviata la seconda edizione che coinvolge 20 studenti.



177

imprese  
interessate



357

studenti  
coinvolti



1312

ore di  
formazione  
erogata

## Formazione per inserimento e apprendistato

Con questa attività si offre supporto alle imprese associate nell'organizzare la formazione prevista dal percorso di apprendistato.



49

imprese interessate



155

studenti coinvolti



680

ore di formazione erogata

## Formazione continua

Le principali iniziative di life long learning si articolano lungo tre principali assi, in funzione dei beneficiari e della tipologia di finanziamento fruita:

- > la **formazione Fondimpresa conto di sistema** ha consentito di erogare, nel corso del 2015, 1.769 ore di formazione che hanno interessato 94 aziende e 611 lavoratori, usufruendo in parte anche di risorse messe a disposizione attraverso bandi pubblici per l'innovazione;
- > la **formazione Fondimpresa e Fondirigenti conto formazione** ha previsto l'attivazione di 89 piani formativi per 93 aziende e l'erogazione diretta da parte di Sistemi Formativi di 2.163 ore di training per 842 lavoratori;
- > la **formazione interaziendale a catalogo** ha interessato 1.601 lavoratori di 464 imprese diverse, per un monte ore di formazione erogata ammontante a 1.048.

Le ulteriori linee di formazione traggono origine da finanziamenti specifici, quali il Bando "Bergamo Sviluppo" che ha visto l'erogazione di 810 ore in favore di 305 lavoratori di 39 imprese socie, o da obiettivi di training mirato ad alcuni target specifici come la formazione manageriale offerta attraverso il percorso "Management Building Workshop".

## Formazione per riqualificazione

A causa dell'assenza di bandi di finanziamento promossi dalla Provincia, il 2015 ha visto un forte ridimensionamento delle iniziative formative mirate alla riqualificazione professionale del personale. L'Associazione ha supportato alcuni percorsi avviati da specifiche aziende attraverso autofinanziamento.

In tabella è riportata la suddivisione della formazione "finanziata" per singola iniziativa:

| Formazione per tipologia                               | Imprese interessate |            | Lavoratori coinvolti |            | Ore di formazione erogate |            |
|--------------------------------------------------------|---------------------|------------|----------------------|------------|---------------------------|------------|
|                                                        | N°                  | %          | N°                   | %          | N°                        | %          |
| Formazione Fondimpresa conto di sistema e innovazione  | 94                  | 11,51      | 611                  | 12,43      | 1769                      | 25,75      |
| Formazione Fondirigenti bandi                          | 2                   | 0,24       | 9                    | 0,18       | 96                        | 1,40       |
| Formazione Fondimpresa e Fondirigenti conto formazione | 93                  | 11,38      | 842                  | 17,13      | 2.163                     | 31,48      |
| Formazione interaziendale a catalogo                   | 464                 | 56,79      | 1.601                | 32,57      | 1.048                     | 15,25      |
| Formazione su commessa                                 | 32                  | 3,92       | 625                  | 12,72      | 438                       | 6,37       |
| Formazione ECM                                         | 3                   | 0,37       | 802                  | 16,32      | 412                       | 6,00       |
| Formazione Bergamo Sviluppo                            | 39                  | 4,77       | 305                  | 6,21       | 810                       | 11,79      |
| Attività Management Building Workshop                  | 39                  | 4,77       | 34                   | 0,69       | 80                        | 1,16       |
| Valve campus                                           | 22                  | 2,69       | 43                   | 0,87       | 8                         | 0,12       |
| Fraunhofer 4.0                                         | 29                  | 3,55       | 43                   | 0,87       | 47                        | 0,68       |
| <b>Totale</b>                                          | <b>817</b>          | <b>100</b> | <b>4.915</b>         | <b>100</b> | <b>6.871</b>              | <b>100</b> |

## FAVORIRE IL CONFRONTO CON GLI ASSOCIATI

Promuovere una costante attività di comunicazione e dialogo con i propri Associati è per Confindustria Bergamo una priorità, nell'ottica di incrementare costantemente la qualità dei servizi offerti e garantirne la rispondenza alle esigenze dei Soci. L'Associazione intende infatti proporsi come "partner delle imprese" capace di favorire un confronto autentico, costruendo una piattaforma aperta, trasparente e democratica.

Il principale canale di confronto tra l'Associazione e gli imprenditori è rappresentato dai momenti di partecipazione attiva alla vita associativa in occasione di eventi, seminari e convegni. Altrettanto importanti sono gli incontri periodici dei gruppi di categoria, di "Piccola Industria" e del "Gruppo Giovani Imprenditori". Sono queste occasioni - essenziali - che contribuiscono a tenere vivo lo spirito associativo, a elaborare iniziative, studi, progetti, a innovare la cultura d'impresa e ad approfondire non solo la conoscenza di questioni tecniche ma anche la riflessione più ampia su aspetti economici, sociali, politici.

Altrettanto indispensabili sono i momenti di visita in loco dei funzionari di Confindustria Bergamo presso le imprese associate. Questa forma di comunicazione diretta consente non solo di intervenire attivamente raccogliendo suggerimenti e proposte di collaborazione, ma anche di comprendere concretamente i bisogni emergenti.

Strumenti altrettanto efficaci di comunicazione sono l'invio di newsletter e circolari informative, rispettivamente 726 e 570 nel 2015, nonché il costante aggiornamento del portale web [www.confindustriabergamo.it](http://www.confindustriabergamo.it).

### I NUMERI DEL PORTALE WEB

- > 1.108.689 visualizzazioni di pagina, di cui 255.299 per l'area riservata;
- > 130.803 persone che hanno visitato il portale web, di cui 4.160 per l'area riservata
- > 29% nuovi visitatori

# OLTRE 400

## INCONTRI CON GLI ASSOCIATI ORGANIZZATI PRESSO LE AZIENDE E IN ASSOCIAZIONE NEL 2015

L'attività di comunicazione si sostanzia infine nel coordinamento e nel supporto per l'organizzazione degli eventi associativi.

Fra i principali eventi del 2015, si ricordano:

- > l'Assemblea Generale di Confindustria Bergamo "Il futuro cresce dentro le nostre imprese: affrontiamolo";
- > gli eventi Expo e fuori Expo nell'ambito del progetto WHP;
- > la quinta edizione della cerimonia "Io e Lode";
- > l'evento correlato al progetto "Eccellenze al lavoro 2015";
- > il PMI Day;
- > la tappa presso la Fiera di Bergamo del roadshow per l'internazionalizzazione;
- > l'evento "Gli 8 valori che fanno volare" presso il Teatro Sociale di Bergamo Alta;
- > il convegno "Imprendere e governare: quale manager oggi" realizzato in collaborazione con Federmanager e Fondirigent presso la Sala Bombassei di Brembo, che ha visto la partecipazione dei 3 Presidenti nazionali e la partecipazione di circa 150 persone.



## ECCELLENZE AL LAVORO 2015

L'iniziativa, nata nel 2007 in occasione del Centenario dell'Associazione, ha lo scopo di promuovere la valorizzazione dei lavoratori delle imprese associate, premiando chi si sia distinto per professionalità, talento, dedizione, spirito di collaborazione e d'iniziativa, dando un contributo particolarmente fattivo e originale alla crescita aziendale.

Il 5 giugno 2015 si è svolta presso la Fiera di Bergamo la cerimonia "Eccellenze al Lavoro", alla presenza di oltre 500 persone tra imprenditori, lavoratori, amici e famigliari.

Dopo il successo della prima edizione, la manifestazione è stata riproposta annualmente, entrando nel novero degli appuntamenti più apprezzati dalle imprese.

Nel corso delle nove edizioni hanno aderito all'iniziativa 253 aziende e sono stati premiati 646 lavoratori fra operai, impiegati, quadri e dirigenti. Alla manifestazione viene dato un importante risalto anche dai media locali.



# LE PERSONE: UN PATRIMONIO CON CUI CRESCERE E INNOVARE

Ciascun collaboratore dell'Associazione contribuisce in maniera concreta a realizzare il modello associativo di Confindustria Bergamo caratterizzato dalla ricerca proattiva dell'incontro con gli Associati per aggiornare continuamente l'offerta di servizi affinché siano sempre in linea con le esigenze più recenti e con le aspettative del sistema imprenditoriale del territorio.

Questo impegno si rinnova ogni giorno e trova dimostrazione nella passione per il lavoro, nella professionalità, nella disponibilità e nella flessibilità che contraddistinguono il personale dell'Associazione.

A supporto del modello di eccellenza perseguito e dell'impegno a sviluppare le potenzialità di ciascun lavoratore dell'Associazione sono state introdotte soluzioni organizzative che puntano alla valorizzazione e al costante aggiornamento delle competenze. Le politiche di gestione del personale sono improntate così al costante accrescimento del capitale intangibile e cercano il continuo mantenimento di un alto livello di professionalità, fattori determinanti per garantire la qualità dei servizi offerti.

| Dipendenti di Confindustria Bergamo e delle sue controllate |            |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| Confindustria Bergamo                                       | 67         |
| Servizi                                                     | 22         |
| Forma - Sistemi formativi aziendali                         | 13         |
| Unimpiego                                                   | 2          |
| <b>Totale</b>                                               | <b>104</b> |

Un supporto concreto all'erogazione dei servizi deriva anche dall'elevata partecipazione degli imprenditori associati alle attività dell'Associazione attraverso l'assunzione di incarichi e la partecipazione a Gruppi di lavoro.

## DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER AREA FUNZIONALE



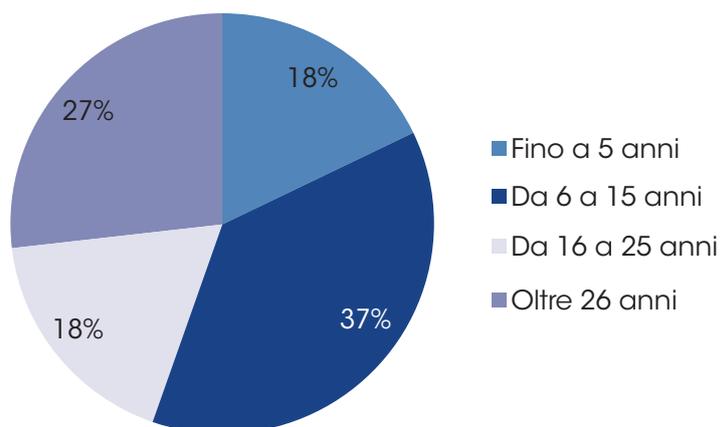
A fine 2015 il team di lavoro di Confindustria Bergamo conta 67 persone, confermando una consistenza dell'organico sostanzialmente stabile rispetto ai periodi precedenti. Nel corso del 2015 si sono registrate 4 assunzioni e 3 cessazioni.

A testimonianza dell'impegno dell'Associazione a costruire relazioni professionali stabili con i propri collaboratori, tutto il personale in forza è assunto con contratto a tempo indeterminato e circa l'80% delle persone lavora per Confindustria Bergamo da oltre 6 anni. Una peculiarità del rapporto di lavoro stipulato con le Persone di Confindustria Bergamo è rappresentata dal fatto che non è riconducibile ad alcun contratto collettivo nazionale e si basa essenzialmente su un rapporto fiduciario reciproco.

La scelta di offrire un modello di servizio altamente professionale si traduce in una composizione dell'organico con una forte prevalenza di profili elevati costituita per il 15% da dirigenti, per il 66% da quadri e per il 19% da impiegati.

Il personale di Confindustria Bergamo si caratterizza per l'eterogeneità delle esperienze formative, con una forte prevalenza di collaboratori laureati pari al 64% del totale.

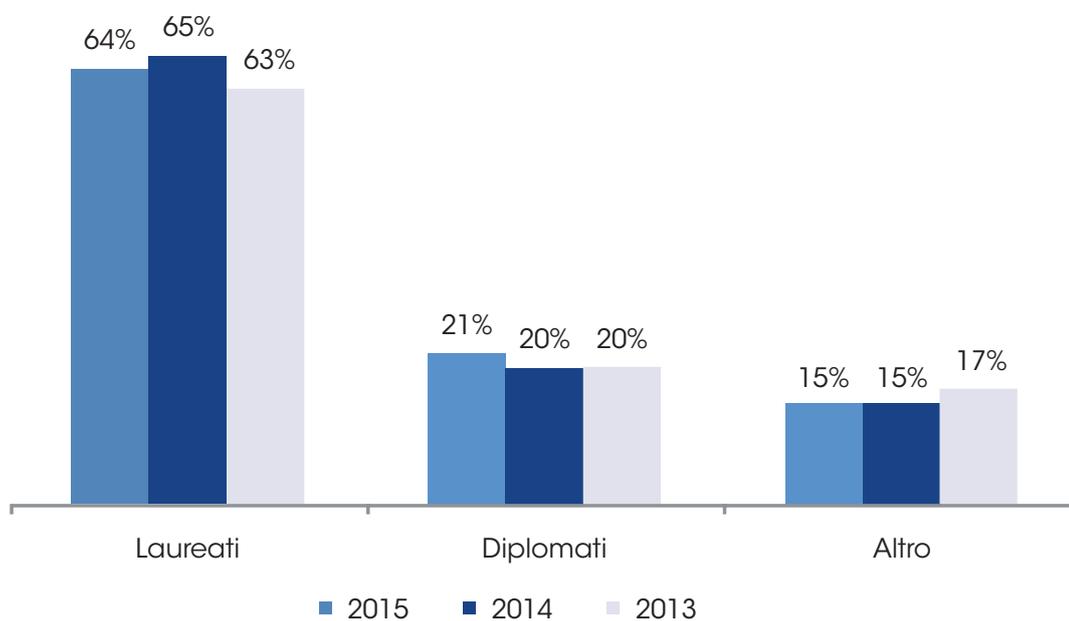
## COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER DURATA DEL RAPPORTO DI LAVORO



## COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER QUALIFICA

| Dipendenti per qualifica (n.) | 2015      |           | 2014      |           | 2013      |           |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                               | Donne     | Uomini    | Donne     | Uomini    | Donne     | Uomini    |
| Dirigenti                     | 1         | 9         | 1         | 9         | -         | 9         |
| Quadri                        | 21        | 23        | 21        | 22        | 20        | 21        |
| Impiegati                     | 9         | 4         | 9         | 4         | 10        | 4         |
| <b>Totale</b>                 | <b>31</b> | <b>36</b> | <b>31</b> | <b>35</b> | <b>30</b> | <b>34</b> |

## COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER TITOLO DI STUDIO



## LA PRESENZA FEMMINILE E LE PARI OPPORTUNITÀ

Seppure ancora la presenza femminile nelle posizioni dirigenziali si attesti solo al 10%, complessivamente il 46% dei funzionari è donna. Analizzando la composizione del personale in termini di età, si evidenzia che quasi due terzi del personale sono concentrati nella fascia di età tra i 31 e i 50 anni.

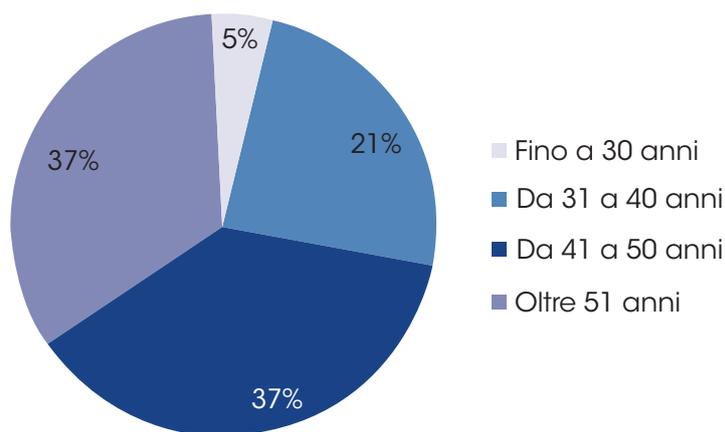
In ottica di favorire pari opportunità per tutti i collaboratori di Confindustria Bergamo, sono proposte soluzioni di impiego part-time che facilitano la conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. A fine 2015, beneficiava di questo tipo di contratto oltre il 10% del personale, con una forte prevalenza della diffusione presso le lavoratrici di Confindustria Bergamo.

Inoltre, la promozione delle pari opportunità si concretizza nella definizione di percorsi di crescita professionale che privilegiano criteri di idoneità alla posizione, equità e meritocrazia. Anche per l'anno 2015, l'Associazione non ha registrato alcun episodio legato a violazioni per pratiche discriminatorie nei confronti del personale.

**46%**  
PRESENZA FEMMINILE

| Dipendenti per tipologia contrattuale (n.) | 2015      |           | 2014      |           | 2013      |           |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                            | Donne     | Uomini    | Donne     | Uomini    | Donne     | Uomini    |
| Full-time                                  | 26        | 34        | 26        | 33        | 25        | 32        |
| Part-time                                  | 5         | 2         | 5         | 2         | 5         | 2         |
| <b>Totale</b>                              | <b>31</b> | <b>36</b> | <b>31</b> | <b>35</b> | <b>30</b> | <b>34</b> |

?



## FORMAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE

L'attività di formazione e aggiornamento professionale dei collaboratori ricopre un ruolo strategico per assicurare agli Associati - e, più in generale, a tutti i portatori d'interesse - eccellenza nella qualità dei servizi offerti da Confindustria Bergamo. L'Associazione è pertanto impegnata a valorizzare il patrimonio di capacità e competenze di ogni singolo collaboratore, definendo piani di crescita individuali e di gruppo professionale che tengano conto sia delle competenze richieste dal contesto esterno sia del fabbisogno formativo individuale. Nel corso del 2015 Confindustria Bergamo ha sostenuto costi per la formazione del personale pari a 10.703 Euro.

L'attività formativa si concretizza principalmente attraverso la partecipazione a **corsi di formazione**, **convegni** e **seminari** su tematiche di specifico interesse, ma anche incoraggiando un approccio improntato al **knowledge sharing** e allo **sviluppo di conoscenze trasversali** attraverso l'organizzazione di **riunioni periodiche** fra diversi gruppi di lavoro. Inoltre, costanti attività di **training on the job** e di **aggiornamento individuale** accompagnano le persone durante tutto il percorso di crescita professionale, così da incrementare il capitale intangibile dell'Associazione.

## COINVOLGIMENTO E RICONOSCIMENTO DEL MERITO

Solo una squadra di lavoro coesa, dove tutti possono sentirsi coinvolti e valorizzati, può realizzare la missione associativa di innovare continuamente la propria offerta di servizi per soddisfare a pieno le aspettative degli Associati. Per questo è importante creare un clima interno positivo, ricercando proattivamente il coinvolgimento di tutti i lavoratori e assicurando canali efficaci di comunicazione. A questo scopo sono previsti incontri periodici, in cui condividere le strategie di crescita dell'Associazione e sviluppare nuove idee progettuali.

Un momento altrettanto importante per la crescita professionale dei lavoratori e per il potenziamento dell'efficacia organizzativa dell'Associazione è rappresentato dagli incontri annuali di job evaluation, durante i quali trova

piena espressione il processo di feedback tra collaboratore e responsabile, arrivando a definire gli obiettivi professionali individuali da conseguire nel corso dell'anno e i relativi piani di formazione.

La valorizzazione delle Persone di Confindustria Bergamo prevede infine lo sviluppo di un sistema retributivo moderno, che coniuga anche componenti innovativi come l'offerta di forme di previdenza complementare e di assistenza sanitaria integrativa.

| Costo del lavoro (€) | 2015             | 2014             | 2013             |
|----------------------|------------------|------------------|------------------|
| Stipendi             | 3.399.975        | 3.294.519        | 3.178.689        |
| Oneri sociali        | 881.551          | 858.907          | 826.771          |
| TFR                  | 232.548          | 232.169          | 228.550          |
| Altro                | 271.977          | 270.279          | 259.687          |
| <b>Totale</b>        | <b>4.788.066</b> | <b>4.655.874</b> | <b>4.493.697</b> |

## CONFINDUSTRIA BERGAMO LUOGO DI LAVORO CHE PROMUOVE LA SALUTE

Nonostante l'attività tipica dell'Associazione non presenti fattori di rischio significativo per la salute e per la sicurezza dei lavoratori, Confindustria Bergamo pone costante attenzione a questo aspetto e anche nel 2015 non è stato registrato alcun infortunio sul lavoro.

Prosegue inoltre l'impegno di Confindustria Bergamo nel quadro del progetto "Workplace Health Promotion" (WHP): l'Associazione si distingue come "luogo di lavoro che promuove la salute", offrendo ai propri lavoratori opportunità per migliorare la propria salute e ridurre i fattori di rischio, con particolare riferimento a quelli legati alla genesi di malattie croniche. In questo contesto, sono state promosse campagne di sensibilizzazione sulla corretta alimentazione e sul contrasto al fumo mediante specifiche attività di informazione e la messa a disposizione di frutta e verdura.

Per ulteriori informazioni sul progetto WHP si invita a leggere la sezione "Promozione della salute e Sicurezza" sul luogo di lavoro.

# VISIONE STRATEGICA, RISULTATI E OBIETTIVI FUTURI

## L'ORIENTAMENTO STRATEGICO E LE PROGETTUALITÀ

Confindustria Bergamo è un'Associazione territoriale che aderisce al sistema Confindustria: gode dunque di un'autonomia che esercita nell'ambito delle regole e degli orientamenti espressi dal sistema.

Questo principio, valido in generale, lo è anche nel caso dell'orientamento strategico, che l'Associazione elabora e rivede anno per anno in riferimento al territorio di competenza, recependo le linee strategiche definite a livello centrale.

Il Piano Strategico raccoglie quelle riflessioni della Presidenza che prefigurano un tempo più ampio rispetto al semplice anno contabile e che si sforzano di costruire un allineamento prospettico sui temi ritenuti qualificanti per l'operatività delle varie aree. Si tratta di un esercizio che viene svolto annualmente prima della scrittura del Piano Operativo e del relativo budget.

Il Piano Strategico è il risultato di un dialogo tra la Presidenza, alcuni imprenditori che hanno particolari deleghe, la Presidenza della Piccola Industria e la Presidenza del gruppo Giovani Imprenditori, oltre ai funzionari Responsabili di Area della struttura.

## A CONSUNTIVO IL PIANO STRATEGICO 2014/2015 DISCUSO IL 18 OTTOBRE 2014

|                        |                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Temi di rappresentanza | <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Rinnovo degli organismi camerali</li><li>&gt; Riforma del sistema camerale</li><li>&gt; Rapporti internazionali</li><li>&gt; Progetto alternanza scuola-lavoro</li></ul>    |
| Progetti di identità   | <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Riforma del sistema confederale</li><li>&gt; Organizzazione dei Gruppi di Categoria</li><li>&gt; Nuova sede associativa</li></ul>                                           |
| Sviluppo dei servizi   | <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Ruolo delle società di servizi e delle attività di servizio di Confindustria Bergamo</li><li>&gt; Definizione e comunicazione del valore dei prodotti associativi</li></ul> |

## IN ESSERE IL PIANO STRATEGICO 2015/2016 DISCUSO IL 17 OTTOBRE 2015

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Temi | <ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Definire e comunicare il valore dei prodotti associativi (progetto ABG: stato di avanzamento; utilizzabilità dei risultati; riflessi organizzativi; comunicazione e marketing; nuovo sito web)</li><li>&gt; Nuova sede associativa</li><li>&gt; Nuovo modello organizzativo (area della partecipazione: Advisory Board; Gruppi di categoria; funzionamento della struttura)</li><li>&gt; Sperimentazione di alleanze / servizi con altre associazioni territoriali</li><li>&gt; Innovazione / education / Università di Bergamo<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Laboratori / rete di laboratori</li><li>&gt; Fondazione Pro Universitate Bergomensis</li><li>&gt; Progetto alternanza scuola-lavoro</li><li>&gt; Fabbrica intelligente (EFFRA; CFI; AFIL)</li><li>&gt; Consorzio Intellimech</li><li>&gt; Progetto laboratori per la didattica / bando MIUR</li></ul></li><li>&gt; Ricoprire il ruolo di cabina di regia territoriale OCSE / Modello Bergamo</li></ul> |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## A CONSUNTIVO: IL PIANO OPERATIVO 2015

Le indicazioni del Piano Strategico vengono recepite solo parzialmente nel Piano Operativo, sia per la diversa natura dei due documenti, sia perché quest'ultimo viene costruito insieme agli apporti delle diverse "anime" associative: la Piccola Industria, i Giovani Imprenditori, i Gruppi di Categoria e le Commissioni di lavoro.

Anche il Piano Operativo è basato su azioni sia di breve sia lungo termine, che vengono definite in base ai seguenti elementi:

- > la **progettualità**: poiché il Piano Operativo è frutto di molte riunioni orientate prima a definire la strategia e successivamente il dettaglio delle iniziative, questo riflette una ricognizione meditata e condivisa delle priorità che i diversi gruppi e le diverse commissioni hanno percepito in questa fase di congiuntura e di vita associativa;
- > la **partecipazione** e la **coralità**: perché oltre alla partecipazione dei Vertici e della Presidenza si è beneficiato del positivo contributo di molti imprenditori che, con il supporto dei funzionari, hanno dedicato tempo ed energie per la sua elaborazione.

Il Piano Operativo, inoltre, affronta un importante passaggio istituzionale per l'approvazione formale nella Giunta Esecutiva, dove occorre trovare gli equilibri e le compatibilità tipiche di un budget: esso, infatti, è integrato nel Bilancio Preventivo che viene approvato annualmente nel mese di dicembre.

Ogni anno il documento viene pubblicato con l'indicazione, sia degli importi richiesti dai Gruppi / Aree proponenti, sia degli importi finali attribuiti in sede di approvazione.

Il Piano Operativo 2015 - approvato a dicembre 2014 e riportato per esteso nel Bilancio di Sostenibilità 2014 - aveva la seguente struttura:

- > numero di progetti: 100;
- > importo complessivo richiesto: € 2.144.250;
- > importo complessivo attribuito: € 1.278.050  
(1.080.600 l'anno precedente);
- > ore/uomo a budget per attività e progetti del Piano Operativo: 25.712.

Per quanto riguarda l'andamento a consuntivo di queste 100 linee di intervento, si riporta una riclassificazione per classi di attività al fine di migliorarne la leggibilità:

| Piano Operativo Anno 2015        | Iniziative programmate | Iniziative realizzate | Importo attribuito € | Importo a consuntivo | Delta €        | Delta € % | Monte ore a preventivo h | Monte ore a consuntivo h | Delta h       | Delta h % |
|----------------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------|-----------|--------------------------|--------------------------|---------------|-----------|
| Servizi e Cultura D'impresa      | 42                     | 40                    | 306.450              | 237.808              | 68.642         | 78        | 11.667                   | 5.066                    | 6.601         | 43        |
| Territorio e Rappresentanza      | 17                     | 17                    | 390.000              | 373.363              | 16.637         | 96        | 1.496                    | 1.682                    | -186          | 112       |
| Education                        | 23                     | 23                    | 328.100              | 270.460              | 57.640         | 82        | 5.896                    | 2.499                    | 3.398         | 42        |
| Identità, Attività Istituzionali | 18                     | 18                    | 253.500              | 279.827              | -26.327        | 110       | 6.653                    | 4.213                    | 2.440         | 63        |
| <b>Totale</b>                    | <b>100</b>             | <b>98</b>             | <b>1.278.050</b>     | <b>1.161.459</b>     | <b>116.591</b> | <b>91</b> | <b>25.712</b>            | <b>13.459</b>            | <b>12.253</b> | <b>52</b> |

Il consuntivo del 2015 evidenzia, a livello complessivo, una sostanziale coerenza rispetto al preventivo, anche in virtù di un riassetto del numero delle iniziative finanziate: ogni anno, infatti, diversi progetti o iniziative non vengono realizzate, mentre se ne presentano altre non previste in corso d'anno.

A livello economico la percentuale di spesa si è mantenuta sopra l'80%, con una media complessiva pari al 91% di quanto era stato impegnato in sede di preventivo.

L'analisi del monte ore effettivamente impegnate nei progetti evidenzia come questo si attesti al 52% del monte ore preventivato. Per interpretare questo dato vale la pena richiamare alcune considerazioni:

- > il budget delle ore è definito in sede di candidatura delle iniziative senza essere poi rivisto in funzione delle risorse economiche effettivamente stanziare. Molto spesso la riduzione degli importi attribuiti si attesta su livelli dimezzati rispetto alle richieste con evidenti conseguenze anche sul monte ore da dedicare alle iniziative; questa ridefinizione non viene tuttavia contabilizzata;
- > in secondo luogo il processo di assegnazione delle ore a preventivo è stato introdotto per la prima volta nel 2014 e necessita di esperienza per andare pienamente a regime affinando la capacità di stima puntuale;
- > il valore assoluto delle ore effettivamente impegnate (oltre 13.000) è comunque cospicuo, tenendo in considerazione che le attività del Piano Operativo si sommano alle attività di consulenza e ai servizi erogati agli Associati.

A un'analisi del consuntivo più dettagliata rispetto alle singole sezioni, si può segnalare:

- > nel gruppo di progetti "Servizi e cultura d'impresa" il rinvio di alcune voci di spesa legate agli strumenti per le attività di internazionalizzazione: in questo caso un risparmio di quasi 15.000 Euro è stato possibile grazie ad accordi particolari con i fornitori dei servizi di interpretariato in virtù del loro coinvolgimento in altri progetti;
- > anche per quanto riguarda la sezione "Territorio e Rappresentanza" può essere evidenziato un importante risparmio (superiore ai 36.000 Euro), dovuto a oggettive difficoltà nel quantificare in sede di budget costi legati a eventi di notevole complessità;
- > un ultimo esempio di risparmio nell'esecuzione dei progetti è legato al sostegno al Corso di Laurea in "Gestione della filiera tessile moda" che, essendo stato sospeso, ha reso superfluo il contributo dell'Associazione;
- > due progetti che a consuntivo hanno richiesto più risorse di quante assegnate a budget sono riconducibili all'area innovazione; in un caso per un vincolo di supplenza relativo a un dossier brevettuale condiviso con altre associazioni nel quadro di un progetto europeo di R&I (15.000 Euro); il secondo caso per il potenziamento di un percorso di formazione legato allo "Smart Manufacturing" che ha coinvolto diverse decine di imprese e ha richiesto un maggiore contributo (+ 15.000 Euro) e impegno dei funzionari (pari a un incremento di 400 ore rispetto al monte a preventivo).

## IN ESSERE: IL PIANO OPERATIVO 2016

Questo Bilancio di Sostenibilità rendiconta le attività svolte nel 2015, omettendo le progettualità che si concluderanno nel 2016. È tuttavia opportuna una descrizione del Piano Operativo, approvato a dicembre 2015, con la seguente struttura:

- > numero di progetti: 118;
- > importo complessivo richiesto: € 2.028.408;
- > importo complessivo attribuito: € 1.387.408 (1.278.050 l'anno precedente);
- > ore/uomo a budget per attività e progetti del Piano Operativo: 31.914.

Come è avvenuto anche negli anni precedenti, è stata modificata la griglia delle macro-aree nelle quali raggruppare le 118 linee di intervento che sono state tematizzate, alla luce delle indicazioni del Piano Strategico.

### IMPORTI ATTRIBUITI

| PIANO OPERATIVO 2016                                                                           | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          |        |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|--------|--------|
|                                                                                                | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          | subt   | subt % |
|                                                                                                | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |        |        |
| WHP interno                                                                                    |                    |           | 16.000           |               |       |          |        |        |
| Supporto VVFF                                                                                  | 15.000             |           |                  |               |       |          |        |        |
| Settimana per l'energia 2016                                                                   | 0                  |           |                  |               |       |          |        |        |
| Sito web dedicato ai fornitori per il Covenant of Mayors / Covenant of Companies               | 2.000              |           |                  |               |       |          |        |        |
| Progetto semplificazioni ambientali                                                            | 0                  |           |                  |               |       |          |        |        |
| Risk Management, La gestione integrata dei rischi                                              |                    |           |                  | 8.000         |       |          | 53.000 | 4%     |
| Environmental Footprint                                                                        |                    |           |                  | 3.000         |       |          |        |        |
| Convegnaistica ambiente e sicurezza                                                            |                    |           |                  | 4.000         |       |          |        |        |
| Diffusione degli interventi di efficienza energetica                                           |                    |           |                  | 0             |       |          |        |        |
| Supporto alle aziende per la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori in paesi stranieri |                    |           |                  |               |       | 5000     |        |        |

| PIANO OPERATIVO 2016   | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          |        | subt | subt % |
|------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|--------|------|--------|
|                        | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |        |      |        |
|                        | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |        |      |        |
| ABG                    |                    |           | 15.000           |               |       |          |        |      |        |
| Progetto paperless 1.0 |                    |           | 20.000           |               |       |          | 35.000 | 3%   |        |
| Nuova sede             |                    |           | 0                |               |       |          |        |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                          | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          |        | subt | subt % |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|--------|------|--------|
|                                                                               | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |        |      |        |
|                                                                               | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |        |      |        |
| Confidi Sistema e Agenzia Confindustria Lombardia                             |                    |           | 0                |               |       |          |        |      |        |
| Progetto UBI Banca Popolare di Bergamo / Confindustria Bergamo per territorio | 0                  |           |                  |               |       |          |        |      |        |
| Software "Cruscotto aziendale"                                                |                    |           |                  | 10.368        |       |          |        |      |        |
| Portale finanza agevolata                                                     |                    |           |                  | 2.440         |       |          |        |      |        |
| Infopoint SIMEST                                                              |                    |           |                  |               |       | 0        | 15.808 | 1%   |        |
| Codice dei pagamenti responsabili                                             |                    |           |                  | 0             |       |          |        |      |        |
| Elite Desk                                                                    |                    |           |                  | 0             |       |          |        |      |        |
| Tavoli tecnici SACE                                                           |                    |           |                  |               |       | 0        |        |      |        |
| Ciclo di incontri Credito, Finanza e Confidi                                  |                    |           |                  | 3.000         |       |          |        |      |        |
| Ciclo di incontri Fisco, Finanza - Estero                                     |                    |           |                  |               |       | 0        |        |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          | subt    | subt % |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|---------|--------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |         |        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |         |        |
| Alternanza scuola lavoro (sviluppo di format di alternanza; lean thinking a scuola; sviluppo strumenti portale di matching e sistema di gestione interno; formazione per la sicurezza a scuola; Industriamoci; Management Game; Formazione docenti per alternanza; percorso di innovazione nella didattica; progetto di premialità per i docenti; sviluppo ricerca alternanza internazionale; Erasums + K2; Progettazione nuovo Erasmus + K1) |                    | 45.000    |                  |               |       |          |         |        |
| IO e Lode                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                    | 30.000    |                  |               |       |          |         |        |
| Progetti di orientamento (Orientagiovani / Argo / Tavolo di orientamento; Esplora e Esplora ++; stage per docenti; Eureka / Funzionca; Bergamoscienza Ufficio prenotazioni scuole; Club dei 15 Education)                                                                                                                                                                                                                                     |                    | 20.000    |                  |               |       |          | 279.600 | 20%    |
| Laboratori per l'occupabilità: SMILE Smart manufacturing Innovation Lab for Enterprises                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    | 15.000    |                  |               |       |          |         |        |
| ITS "Tecnico superiore per l'automazione e i sistemi meccatronici"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                    | 10.000    |                  |               |       |          |         |        |
| ITS "Tecnico delle produzioni chimiche"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    | 0         |                  |               |       |          |         |        |
| ITS "Tecnico delle produzioni della gomma e del PTFE"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                    | 8.000     |                  |               |       |          |         |        |
| Sviluppo attività Comitato pro Paleocapa e Natta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                    | 50.000    |                  |               |       |          |         |        |
| Sviluppo attività Comitato Pro Universitate Bergomensis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    | 51.600    |                  |               |       |          |         |        |
| Coordinamento attività ENFAPI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                    | 50.000    |                  |               |       |          |         |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                      | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          |        | subt | subt % |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|--------|------|--------|
|                                                                           | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |        |      |        |
|                                                                           | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |        |      |        |
| Welfare aziendale e tassazione sistemi incentivanti d'azienda             |                    |           |                  | 5.000         |       |          | 16.000 | 1%   |        |
| Servizio di previdenza e assistenza previdenziale                         |                    |           |                  | 1.000         |       |          |        |      |        |
| Assistenza fiscale Assocaaf 2016                                          |                    |           |                  | 0             |       |          |        |      |        |
| M.E.P.A. Mercato elettronico pubbliche amministrazioni                    |                    |           |                  | 0             |       |          |        |      |        |
| Check up doganale                                                         |                    |           |                  | 4.000         |       |          |        |      |        |
| Fiscalità locale e attrattività del territorio della provincia di Bergamo |                    |           |                  | 1.000         |       |          |        |      |        |
| Convegnaistica fiscale, societaria, doganale e previdenziale              |                    |           |                  | 5.000         |       |          |        |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                                                                                       | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |        |          |        | subt | subt % |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|--------|----------|--------|------|--------|
|                                                                                                                                            | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |        |          |        |      |        |
|                                                                                                                                            | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov  | internaz |        |      |        |
| Bergamo Innovazione                                                                                                                        | 0                  |           |                  |               |        |          | 75.500 | 5%   |        |
| Horizon 2020                                                                                                                               |                    |           |                  |               | 8.000  |          |        |      |        |
| Attivazione di un servizio su proprietà Intellettuale                                                                                      |                    |           |                  |               | 10.000 |          |        |      |        |
| Economia Circolare                                                                                                                         |                    |           |                  |               | 0      |          |        |      |        |
| Progetto Europeo Decide                                                                                                                    |                    |           |                  |               | 0      |          |        |      |        |
| Partnership tecnologiche                                                                                                                   |                    |           |                  |               | 2.000  |          |        |      |        |
| La gestione dell'innovazione in azienda: Assessment e Action Plan                                                                          |                    |           |                  |               | 12.000 |          |        |      |        |
| Smart manufacturing (Intellimech; Afil e altri CTR; CFI; EFFRA; KIC AVM; Bergamo Sistema Meccatronica; Ciclo di incontri su Industria 4.0) |                    |           |                  |               | 27.500 |          |        |      |        |
| Innovazione organizzativa: standardizzazione e best practices                                                                              |                    |           |                  |               | 16.000 |          |        |      |        |
| Studio di fattibilità per una piattaforma di trasferimento tecnologico                                                                     |                    |           |                  |               | 0      |          |        |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                    | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          |        | subt | subt % |
|---------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|--------|------|--------|
|                                                         | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |        |      |        |
|                                                         | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |        |      |        |
| IVS - Industrial Valves Summit                          | 0                  |           |                  |               |       |          | 66.500 | 5%   |        |
| Ciclo di incontri "Mercati & Filiere"                   |                    |           |                  |               |       | 12.000   |        |      |        |
| Potenziamento dei servizi per l'internazionalizzazione  |                    |           |                  |               |       | 10.500   |        |      |        |
| Supporti alle attività dell'area internazionalizzazione |                    |           |                  |               |       | 44.000   |        |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016   | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          |        | subt | subt % |
|------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|--------|------|--------|
|                        | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |        |      |        |
|                        | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |        |      |        |
| Bilancio sostenibilità |                    |           | 25.000           |               |       |          | 48.500 | 3%   |        |
| Casa Amica             | 23.500             |           |                  |               |       |          |        |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                                                                                                                           | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          |         | subt | subt % |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|---------|------|--------|
|                                                                                                                                                                                | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |         |      |        |
|                                                                                                                                                                                | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |         |      |        |
| Piano di marketing associativo (realizzazione strumenti di comunicazione; sviluppo funzionalità sito internet; sviluppo associativo; fidelizzazione)                           |                    |           | 70.000           |               |       |          | 305.000 | 22%  |        |
| Cultura d'impresa e identità (Assemblea privata con Eccellenze al lavoro; Assemblea pubblica con Odysseus; PMI Day; 2 Ore in azienda; Serata per l'imprenditore; Cena di gala) |                    |           | 235.000          |               |       |          |         |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                                                         | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          | subt   | subt % |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|--------|--------|
|                                                                                                              | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |        |        |
|                                                                                                              | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |        |        |
| Regolamentazione del ruolo del personale dipendente nel supportare le innovazioni di processo e di prodotto  |                    |           |                  |               | 8.000 |          | 24.000 | 2%     |
| Contrattazione collettiva modulare nelle PMI                                                                 |                    |           |                  | 4.000         |       |          |        |        |
| Modello associativo di valorizzazione individuale delle competenze                                           |                    |           |                  | 6.000         |       |          |        |        |
| Supporto informativo per la migliore gestione amministrativa del rapporto di lavoro con il personale extraUE |                    |           |                  | 6.000         |       |          |        |        |
| Indagine sulle best practices espresse nei processi di integrazione al lavoro del personale extra UE         |                    |           |                  | 0             |       |          |        |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                   | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          | subt   | subt % |
|--------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|--------|--------|
|                                                        | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |        |        |
|                                                        | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |        |        |
| Big Data BG                                            |                    |           | 2.000            |               |       |          | 24.000 | 2%     |
| Smart territory - Database degli asset per lo sviluppo | 2.000              |           |                  |               |       |          |        |        |
| Scalo merci                                            | 9.500              |           |                  |               |       |          |        |        |
| Modello Bergamo                                        | 3.500              |           |                  |               |       |          |        |        |
| Green Company Award                                    |                    |           |                  | 7.000         |       |          |        |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |        |          | subt   | subt % |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|--------|----------|--------|--------|
|                                                                     | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |        |          |        |        |
|                                                                     | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov  | internaz |        |        |
| Club Servizi                                                        |                    |           | 0                |               |        |          | 80.000 | 6%     |
| Booster Sviluppo operativo / organizzativo                          |                    |           |                  |               | 20.000 |          |        |        |
| Voucher Mercati Esteri 2016                                         |                    |           |                  |               |        | 25.000   |        |        |
| Call for Countries - ciclo di workshop tecnici focus mercati esteri |                    |           |                  |               |        | 0        |        |        |
| Lean Assessment                                                     |                    |           |                  |               | 20.000 |          |        |        |
| Analisi dei business aziendali                                      |                    |           |                  | 15.000        |        |          |        |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                           | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          |         | subt | subt % |
|----------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|---------|------|--------|
|                                                                | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |         |      |        |
|                                                                | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |         |      |        |
| Attività di rappresentanza, sponsorizzazioni e quote enti vari | 105.000            |           |                  |               |       |          | 145.000 | 10%  |        |
| Festival BergamoScienza                                        | 40.000             |           |                  |               |       |          |         |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                     | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          |       | subt | subt % |
|------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-------|------|--------|
|                                          | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |       |      |        |
|                                          | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |       |      |        |
| Amica Carta                              |                    | 5.000     |                  |               |       |          | 5.000 | 0%   |        |
| Sviluppo attività di coesione del gruppo |                    |           | 0                |               |       |          |       |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                         | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          |        | subt | subt % |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|--------|------|--------|
|                                                                              | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |        |      |        |
|                                                                              | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |        |      |        |
| Valorizzazione immagine della chimica 2016                                   |                    | 10.000    |                  |               |       |          | 15.000 | 1%   |        |
| Razionalizzazione gestione delle emergenze per incidenti nei siti produttivi |                    |           |                  | 5.000         |       |          |        |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                         | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          |       | subt | subt % |
|--------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-------|------|--------|
|                                                              | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |       |      |        |
|                                                              | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |       |      |        |
| Valorizzazione immagine settore estrattivo                   |                    | 5.000     |                  |               |       |          | 5.000 | 0%   |        |
| Prevenzione dei rischi territoriali per le aziende           |                    |           |                  | 0             |       |          |       |      |        |
| Nuovi materiali, nuove applicazioni                          |                    |           |                  | 0             |       |          |       |      |        |
| Concorso di idee per la valorizzazione di un sito estrattivo |                    |           |                  | 0             |       |          |       |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                           | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          |        | subt | subt % |
|----------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|--------|------|--------|
|                                                                | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |        |      |        |
|                                                                | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |        |      |        |
| Iniziative di coesione e facilitazione alla partecipazione GGI |                    |           | 0                |               |       |          |        |      |        |
| Attività istituzionali GGI                                     |                    |           | 5.000            |               |       |          |        |      |        |
| Iniziative di responsabilità sociale                           | 8.000              |           |                  |               |       |          |        |      |        |
| Coordinamento Gruppi Giovanili                                 | 1.500              |           |                  |               |       |          | 47.500 | 3%   |        |
| WHP - Workplace Health Promotion                               |                    |           |                  | 20.000        |       |          |        |      |        |
| Start up & nuove idee di business                              |                    |           |                  |               | 6.000 |          |        |      |        |
| Formazione Smart & Innovazione                                 |                    |           |                  |               | 7.000 |          |        |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                                                               | IMPORTI ATTRIBUITI |           |          |               |       |          |        | subt | subt % |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|----------|---------------|-------|----------|--------|------|--------|
|                                                                                                                    | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ | SERVIZI       |       |          |        |      |        |
|                                                                                                                    | territorio         | education | istituz  | cultura d'imp | innov | internaz |        |      |        |
| Aggiornamento tecnologico laboratorio Scuola del legno (Sostegno alla Scuola del Legno, Attrezzature informatiche) |                    | 10.000    |          |               |       |          | 10.000 | 1%   |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                          | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          |       | subt | subt % |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-------|------|--------|
|                                                                               | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |       |      |        |
|                                                                               | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |       |      |        |
| Incontri di zona imprese metalmeccaniche                                      |                    |           | 0                |               |       |          |       |      |        |
| Volume collana spm dedicata ai settori produttivi delle industrie bergamasche | 6.000              |           |                  |               |       |          | 9.000 | 1%   |        |
| Welfare aziendale                                                             |                    |           |                  | 3.000         |       |          |       |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                                                                                   | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          | subt   | subt % |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|--------|--------|
|                                                                                                                                        | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |        |        |
|                                                                                                                                        | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |        |        |
| Attività istituzionali PI                                                                                                              |                    |           | 5.000            |               |       |          | 72.000 | 5%     |
| Intangibili 5 - Stress test                                                                                                            |                    |           |                  | 12.000        |       |          |        |        |
| "Far crescere la managerialità delle PMI" (governance; operations; razionalizzazione societaria; amministrazione, finanza e controllo) |                    |           |                  | 0             |       |          |        |        |
| Il paracadute organizzativo per il D.Lgs. 231/2001 nelle PMI                                                                           |                    |           |                  | 15.000        |       |          |        |        |
| Transfer Pricing                                                                                                                       |                    |           |                  | 10.000        |       |          |        |        |
| Fatturazione elettronica e conservazione documentale: i benefici amministrativi                                                        |                    |           |                  | 10.000        |       |          |        |        |
| Corso di formazione per giurista d'impresa internazionale                                                                              |                    |           |                  | 3.000         |       |          |        |        |
| Visita in H-Farm e valutazione di replicabilità di un hackathon per Confindustria Bergamo                                              |                    |           |                  | 0             |       |          |        |        |
| Managerializzazione delle PMI: analisi sul campo                                                                                       |                    |           |                  | 17.000        |       |          |        |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                  | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          | subt   | subt % |
|-------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|--------|--------|
|                                                       | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |        |        |
|                                                       | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |        |        |
| Rete: Cesap, Istituto italiano dei plastici, cerisie  |                    |           |                  | 0             |       |          | 20.000 | 1%     |
| Check up sicurezza comparto materie plastiche e gomma |                    |           |                  | 20.000        |       |          |        |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                               | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          |        | subt | subt % |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|--------|------|--------|
|                                                                    | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |        |      |        |
|                                                                    | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |        |      |        |
| Iscrizione a Confindustria SI                                      |                    |           | 6.000            |               |       |          | 14.000 | 1%   |        |
| Light meeting                                                      |                    |           | 0                |               |       |          |        |      |        |
| Convegnistica sui trasporti nazionali e internazionali e logistica |                    |           | 4.000            |               |       |          |        |      |        |
| Visita a Bruxelles                                                 |                    |           | 0                |               |       |          |        |      |        |
| Progetto mappatura aziende SIT                                     |                    |           | 4.000            |               |       |          |        |      |        |
| Human Industry                                                     |                    |           |                  |               | 0     |          |        |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                         | IMPORTI ATTRIBUITI |           |                  |               |       |          |        | subt | subt % |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|--------|------|--------|
|                                                                              | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |        |      |        |
|                                                                              | territorio         | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |        |      |        |
| Sostegno al Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale Curriculum Tessile-Moda |                    | 7.000     |                  |               |       |          | 22.000 | 2%   |        |
| Sostegno al Corso Periti Tessili-tintori ITIS Paleocapa                      |                    | 10.000    |                  |               |       |          |        |      |        |
| "Perfect" - Formazione professionale per operatore dell'abbigliamento        |                    | 5.000     |                  |               |       |          |        |      |        |
| Rafforzamento offerta di figure professionali adeguate settore moda          |                    | 0         |                  |               |       |          |        |      |        |
| Ricognizione delle filiere del comparto tessile-moda a Bergamo               | 0                  |           |                  |               |       |          |        |      |        |
| Monitoraggio periodico esigenze professionali aziende settore tessile        |                    |           |                  | 0             |       |          |        |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016 | IMPORTI ATTRIBUITI |           |          |               |         |          |           | subt | subt % |
|----------------------|--------------------|-----------|----------|---------------|---------|----------|-----------|------|--------|
|                      | RAPPRESENTANZA     |           | IDENTITÀ | SERVIZI       |         |          |           |      |        |
|                      | territorio         | education | istituz  | cultura d'imp | innov   | internaz |           |      |        |
| TOT.                 | 216.000            | 331.600   | 407.000  | 199.808       | 136.500 | 96.500   | 1.387.408 | 100% |        |
|                      | 16%                | 24%       | 29%      | 14%           | 10%     | 7%       | 100%      |      |        |



## ORE PREVENTIVATE

| PIANO OPERATIVO 2016                                                                           | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |       | subt | subt % |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-------|------|--------|
|                                                                                                | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |       |      |        |
|                                                                                                | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |       |      |        |
| WHP interno                                                                                    |                  |           | 130              |               |       |          |       |      |        |
| Supporto VVFF                                                                                  | 90               |           |                  |               |       |          |       |      |        |
| Settimana per l'energia 2016                                                                   | 332              |           |                  |               |       |          |       |      |        |
| Sito web dedicato ai fornitori per il Covenant of Mayors / Covenant of Companies               | 44               |           |                  |               |       |          |       |      |        |
| Progetto semplificazioni ambientali                                                            | 128              |           |                  |               |       |          |       |      |        |
| Risk Management, La gestione integrata dei rischi                                              |                  |           |                  | 80            |       |          | 1.236 | 4%   |        |
| Environmental Footprint                                                                        |                  |           |                  | 40            |       |          |       |      |        |
| Convegnistica ambiente e sicurezza                                                             |                  |           |                  | 160           |       |          |       |      |        |
| Diffusione degli interventi di efficienza energetica                                           |                  |           |                  | 112           |       |          |       |      |        |
| Supporto alle aziende per la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori in paesi stranieri |                  |           |                  | 120           |       |          |       |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016   | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |       | subt | subt % |
|------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-------|------|--------|
|                        | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |       |      |        |
|                        | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |       |      |        |
| ABG                    |                  |           | 945              |               |       |          |       |      |        |
| Progetto paperless 1.0 |                  |           | 110              |               |       |          | 1.055 | 3%   |        |
| Nuova sede             |                  |           | 0                |               |       |          |       |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                         | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          | subt  | subt % |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-------|--------|
|                                                                              | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |       |        |
|                                                                              | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |       |        |
| Confidi Sistema e Agenzia Confindustria Lombardia                            |                  |           | 1.050            |               |       |          | 4.562 | 14%    |
| Progetto UBI Banca Popolare di Bergamo /Confindustria Bergamo per territorio | 200              |           |                  |               |       |          |       |        |
| Software "Cruscotto aziendale"                                               |                  |           |                  | 970           |       |          |       |        |
| Portale finanza agevolata                                                    |                  |           |                  | 990           |       |          |       |        |
| Infopoint SIMEST                                                             |                  |           |                  |               |       | 57       |       |        |
| Codice dei pagamenti responsabili                                            |                  |           |                  | 95            |       |          |       |        |
| Elite Desk                                                                   |                  |           |                  | 140           |       |          |       |        |
| Tavoli tecnici SACE                                                          |                  |           |                  |               |       | 110      |       |        |
| Ciclo di incontri Credito, Finanza e Confidi                                 |                  |           |                  | 600           |       |          |       |        |
| Ciclo di incontri Fisco, Finanza - Estero                                    |                  |           |                  |               |       | 350      |       |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                      | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          | subt  | subt % |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-------|--------|
|                                                                           | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |       |        |
|                                                                           | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |       |        |
| Welfare aziendale e tassazione sistemi incentivanti d'azienda             |                  |           |                  | 300           |       |          | 2.100 | 7%     |
| Servizio di previdenza e assistenza previdenziale                         |                  |           |                  | 170           |       |          |       |        |
| Assistenza fiscale Assocaaf 2016                                          |                  |           |                  | 740           |       |          |       |        |
| M.E.P.A. Mercato elettronico pubbliche amministrazioni                    |                  |           |                  | 120           |       |          |       |        |
| Check up doganale                                                         |                  |           |                  | 70            |       |          |       |        |
| Fiscalità locale e attrattività del territorio della provincia di Bergamo |                  |           |                  | 350           |       |          |       |        |
| Convegnaistica fiscale, societaria, doganale e previdenziale              |                  |           |                  | 350           |       |          |       |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          | subt  | subt % |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-------|--------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |       |        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |       |        |
| Alternanza scuola lavoro (Sviluppo di format di alternanza; Lean thinking a scuola; sviluppo strumenti portale di matching e sistema di gestione interno; formazione per la sicurezza a scuola; Industriamoci; Management Game; Formazione docenti per alternanza; percorso di innovazione nella didattica; progetto di premialità per i docenti; sviluppo ricerca alternanza internazionale; Erasmus + K2; Progettazione nuovo Erasmus + K1) |                  | 2.700     |                  |               |       |          |       |        |
| IO e Lode                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                  | 910       |                  |               |       |          |       |        |
| Progetti di orientamento (Orientagiovani / Argo / Tavolo di orientamento; Esplora e Esplora ++; Stage per docenti; Eureka / Funziona; Bergamoscienza Ufficio prenotazioni scuole; Club dei 15 Education)                                                                                                                                                                                                                                      |                  | 1.440     |                  |               |       |          | 6.400 | 20%    |
| Laboratori per l'occupabilità: SMILE Smart manufacturing Innovation Lab for Enterprises                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  | 860       |                  |               |       |          |       |        |
| ITS "Tecnico superiore per l'automazione e i sistemi meccatronici"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  | 100       |                  |               |       |          |       |        |
| ITS "Tecnico delle produzioni chimiche"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  | 60        |                  |               |       |          |       |        |
| ITS "Tecnico delle produzioni della gomma e del PTFE"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                  | 120       |                  |               |       |          |       |        |
| Sviluppo attività Comitato pro Paleocapa e Natta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                  | 50        |                  |               |       |          |       |        |
| Sviluppo attività Comitato Pro Universitate Bergomensis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                  | 80        |                  |               |       |          |       |        |
| Coordinamento attività ENFAPI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                  | 80        |                  |               |       |          |       |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                                                                                       | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |       | subt | subt % |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-------|------|--------|
|                                                                                                                                            | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |       |      |        |
|                                                                                                                                            | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |       |      |        |
| Bergamo Innovazione                                                                                                                        | 140              |           |                  |               |       |          |       |      |        |
| Horizon 2020                                                                                                                               |                  |           |                  |               | 316   |          |       |      |        |
| Attivazione di un servizio su proprietà Intellettuale                                                                                      |                  |           |                  |               | 320   |          |       |      |        |
| Economia Circolare                                                                                                                         |                  |           |                  |               | 360   |          |       |      |        |
| Progetto Europeo Decide                                                                                                                    |                  |           |                  |               | 308   |          |       |      |        |
| Partnership tecnologiche                                                                                                                   |                  |           |                  |               | 54    |          |       |      |        |
| La gestione dell'innovazione in azienda: Assessment e Action Plan                                                                          |                  |           |                  |               | 250   |          | 3.812 | 12%  |        |
| Smart manufacturing (Intellimech; Afil e altri CTR; CFI; EFFRA; KIC AVM; Bergamo Sistema Meccatronica; Ciclo di incontri su Industria 4.0) |                  |           |                  |               | 1.626 |          |       |      |        |
| Innovazione organizzativa: Standardizzazione e best Practices                                                                              |                  |           |                  |               | 300   |          |       |      |        |
| Studio di fattibilità per una piattaforma di trasferimento tecnologico                                                                     |                  |           |                  |               | 278   |          |       |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                    | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |       | subt | subt % |
|---------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-------|------|--------|
|                                                         | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |       |      |        |
|                                                         | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |       |      |        |
| IVS - Industrial Valves Summit                          | 480              |           |                  |               |       |          |       |      |        |
| Ciclo di incontri "Mercati & Filiere"                   |                  |           |                  |               |       | 268      |       |      |        |
| Potenziamento dei servizi per l'internazionalizzazione  |                  |           |                  |               |       | 257      | 1.137 | 4%   |        |
| Supporti alle attività dell'area internazionalizzazione |                  |           |                  |               |       | 132      |       |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016   | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |     | subt | subt % |
|------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-----|------|--------|
|                        | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |     |      |        |
|                        | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |     |      |        |
| Bilancio sostenibilità |                  |           | 180              |               |       |          |     |      |        |
| Casa Amica             | 48               |           |                  |               |       |          | 228 | 1%   |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                                                                                                                           | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |       | subt | subt % |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-------|------|--------|
|                                                                                                                                                                                | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |       |      |        |
|                                                                                                                                                                                | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |       |      |        |
| Piano di marketing associativo (realizzazione strumenti di comunicazione; sviluppo funzionalità sito internet; sviluppo associativo; Fidelizzazione)                           |                  |           | 1.110            |               |       |          | 3.890 | 12%  |        |
| Cultura d'impresa e identità (Assemblea privata con Eccellenze al lavoro; Assemblea pubblica con Odysseus; PMI Day; 2 Ore in azienda; Serata per l'imprenditore; Cena di gala) |                  |           | 2.780            |               |       |          |       |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                                                         | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |     | subt | subt % |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-----|------|--------|
|                                                                                                              | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |     |      |        |
|                                                                                                              | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |     |      |        |
| Regolamentazione del ruolo del personale dipendente nel supportare le innovazioni di processo e di prodotto  |                  |           |                  |               | 140   |          | 700 | 2%   |        |
| Contrattazione collettiva modulare nelle PMI                                                                 |                  |           |                  | 140           |       |          |     |      |        |
| Modello associativo di valorizzazione individuale delle competenze                                           |                  |           |                  | 160           |       |          |     |      |        |
| Supporto informativo per la migliore gestione amministrativa del rapporto di lavoro con il personale extraUE |                  |           |                  | 100           |       |          |     |      |        |
| Indagine sulle best practices espresse nei processi di integrazione al lavoro del personale extra UE         |                  |           |                  | 160           |       |          |     |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                   | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |       | subt | subt % |
|--------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-------|------|--------|
|                                                        | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |       |      |        |
|                                                        | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |       |      |        |
| Big Data BG                                            |                  |           | 600              |               |       |          | 1.424 | 4%   |        |
| Smart territory - Database degli asset per lo sviluppo | 120              |           |                  |               |       |          |       |      |        |
| Scalo merci                                            | 480              |           |                  |               |       |          |       |      |        |
| Modello Bergamo                                        | 160              |           |                  |               |       |          |       |      |        |
| Green Company Award                                    |                  |           |                  | 64            |       |          |       |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |     | subt | subt % |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-----|------|--------|
|                                                                     | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |     |      |        |
|                                                                     | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |     |      |        |
| Club Servizi                                                        |                  |           | 110              |               |       |          |     |      |        |
| Booster Sviluppo Operativo / organizzativo                          |                  |           |                  |               | 50    |          |     |      |        |
| Voucher Mercati Esteri 2016                                         |                  |           |                  |               |       | 100      |     |      |        |
| Call for Countries - ciclo di workshop tecnici focus mercati esteri |                  |           |                  |               |       | 100      | 436 | 1%   |        |
| Lean Assessment                                                     |                  |           |                  |               | 50    |          |     |      |        |
| Analisi dei business aziendali                                      |                  |           |                  | 26            |       |          |     |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                           | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |   | subt | subt % |
|----------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|---|------|--------|
|                                                                | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |   |      |        |
|                                                                | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |   |      |        |
| Attività di rappresentanza, sponsorizzazioni e quote enti vari | 0                |           |                  |               |       |          | 0 | 0%   |        |
| Festival BergamoScienza                                        | 0                |           |                  |               |       |          |   |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                     | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |     | subt | subt % |
|------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-----|------|--------|
|                                          | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |     |      |        |
|                                          | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |     |      |        |
| Amica Carta                              |                  | 80        |                  |               |       |          |     |      |        |
| Sviluppo attività di coesione del gruppo |                  |           | 20               |               |       |          | 100 | 0%   |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                         | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |     | subt | subt % |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-----|------|--------|
|                                                                              | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |     |      |        |
|                                                                              | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |     |      |        |
| Valorizzazione immagine della chimica 2016                                   |                  | 80        |                  |               |       |          |     |      |        |
| Razionalizzazione gestione delle emergenze per incidenti nei siti produttivi |                  |           |                  | 160           |       |          | 240 | 1%   |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                         | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |     | subt | subt % |
|--------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-----|------|--------|
|                                                              | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |     |      |        |
|                                                              | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |     |      |        |
| Valorizzazione immagine settore estrattivo                   |                  | 118       |                  |               |       |          | 280 | 1%   |        |
| Prevenzione dei rischi territoriali per le aziende           |                  |           |                  | 20            |       |          |     |      |        |
| Nuovi materiali, nuove applicazioni                          |                  |           |                  | 22            |       |          |     |      |        |
| Concorso di idee per la valorizzazione di un sito estrattivo |                  |           |                  | 120           |       |          |     |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                           | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |       | subt | subt % |
|----------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-------|------|--------|
|                                                                | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |       |      |        |
|                                                                | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |       |      |        |
| Iniziative di coesione e facilitazione alla partecipazione GGI |                  |           | 50               |               |       |          | 1.355 | 4%   |        |
| Attività istituzionali GGI                                     |                  |           | 180              |               |       |          |       |      |        |
| Iniziative di responsabilità sociale                           | 360              |           |                  |               |       |          |       |      |        |
| Coordinamento Gruppi Giovanili                                 | 40               |           |                  |               |       |          |       |      |        |
| WHP - Workplace Health Promotion                               |                  |           |                  | 210           |       |          |       |      |        |
| Start up & nuove idee di business                              |                  |           |                  |               | 215   |          |       |      |        |
| Formazione Smart & Innovazione                                 |                  |           |                  |               | 300   |          |       |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                                                               | ORE PREVENTIVATE |           |          |               |       |          |    | subt | subt % |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|----------|---------------|-------|----------|----|------|--------|
|                                                                                                                    | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ | SERVIZI       |       |          |    |      |        |
|                                                                                                                    | territorio       | education | istituz  | cultura d'imp | innov | internaz |    |      |        |
| Aggiornamento tecnologico laboratorio Scuola del legno (Sostegno alla Scuola del Legno; Attrezzature informatiche) |                  | 66        |          |               |       |          | 66 | 0%   |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                          | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |     | subt | subt % |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-----|------|--------|
|                                                                               | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |     |      |        |
|                                                                               | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |     |      |        |
| Incontri di zona imprese metalmeccaniche                                      |                  |           | 56               |               |       |          |     |      |        |
| Volume collana spm dedicata ai settori produttivi delle industrie bergamasche | 20               |           |                  |               |       |          | 196 | 1%   |        |
| Welfare aziendale                                                             |                  |           |                  | 120           |       |          |     |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                                                                                   | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |       | subt | subt % |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-------|------|--------|
|                                                                                                                                        | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |       |      |        |
|                                                                                                                                        | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |       |      |        |
| Attività istituzionali PI                                                                                                              |                  |           | 400              |               |       |          |       |      |        |
| Intangibili 5 - Stress test                                                                                                            |                  |           |                  | 400           |       |          |       |      |        |
| "Far crescere la managerialità delle PMI" (Governance; Operations; razionalizzazione societaria; amministrazione, finanza e controllo) |                  |           |                  | 400           |       |          |       |      |        |
| Il paracadute organizzativo per il D.Lgs. 231/2001 nelle PMI                                                                           |                  |           |                  | 180           |       |          |       |      |        |
| Transfer Pricing                                                                                                                       |                  |           |                  | 160           |       |          |       |      |        |
| Fatturazione elettronica e conservazione documentale: i benefici amministrativi                                                        |                  |           |                  | 350           |       |          | 1.754 | 5%   |        |
| Corso di formazione per giurista d'impresa internazionale                                                                              |                  |           |                  | 140           |       |          |       |      |        |
| Visita in H-Farm e valutazione di replicabilità di un hackathon per Confindustria Bergamo                                              |                  |           |                  | 120           |       |          |       |      |        |
| Managerializzazione delle PMI: analisi sul campo                                                                                       |                  |           |                  | 80            |       |          |       |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                  | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |     | subt | subt % |
|-------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-----|------|--------|
|                                                       | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |     |      |        |
|                                                       | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |     |      |        |
| Rete: Cesap, Istituto italiano dei plastici, cerisie  |                  |           |                  | 120           |       |          |     |      |        |
| Check up sicurezza comparto materie plastiche e gomma |                  |           |                  | 160           |       |          | 280 | 1%   |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                               | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |     | subt | subt % |
|--------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-----|------|--------|
|                                                                    | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |     |      |        |
|                                                                    | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |     |      |        |
| Iscrizione a Confindustria SI                                      |                  |           | 12               |               |       |          | 239 | 1%   |        |
| Light meeting                                                      |                  |           | 30               |               |       |          |     |      |        |
| Convegnistica sui trasporti nazionali e internazionali e logistica |                  |           | 36               |               |       |          |     |      |        |
| Visita a Bruxelles                                                 |                  |           | 95               |               |       |          |     |      |        |
| progetto mappatura aziende SIT                                     |                  |           | 36               |               |       |          |     |      |        |
| Human Industry                                                     |                  |           |                  |               | 30    |          |     |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016                                                         | ORE PREVENTIVATE |           |                  |               |       |          |     | subt | subt % |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|------------------|---------------|-------|----------|-----|------|--------|
|                                                                              | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ         | SERVIZI       |       |          |     |      |        |
|                                                                              | territorio       | education | attività istituz | cultura d'imp | innov | internaz |     |      |        |
| Sostegno al Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale Curriculum Tessile-Moda |                  | 68        |                  |               |       |          | 424 | 1%   |        |
| Sostegno al Corso Periti Tessili-tintori ITIS Paleocapa                      |                  | 104       |                  |               |       |          |     |      |        |
| "Perfect" - Formazione professionale per operatore dell'abbigliamento        |                  | 72        |                  |               |       |          |     |      |        |
| Rafforzamento offerta di figure professionali adeguate settore moda          |                  | 104       |                  |               |       |          |     |      |        |
| Ricognizione delle filiere del comparto tessile-moda a Bergamo               | 48               |           |                  |               |       |          |     |      |        |
| Monitoraggio periodico esigenze professionali aziende settore tessile        |                  |           | 28               |               |       |          |     |      |        |

| PIANO OPERATIVO 2016 | ORE PREVENTIVATE |           |          |               |       |          |        | subt | subt % |
|----------------------|------------------|-----------|----------|---------------|-------|----------|--------|------|--------|
|                      | RAPPRESENTANZA   |           | IDENTITÀ | SERVIZI       |       |          |        |      |        |
|                      | territorio       | education | istituz  | cultura d'imp | innov | internaz |        |      |        |
| TOT.                 | 2.690            | 7.092     | 7.930    | 8.371         | 4.597 | 1.374    | 31.914 | 100% |        |
|                      | 8%               | 22%       | 25%      | 26%           | 14%   | 4%       | 100%   |      |        |



# RISULTATI RAGGIUNTI NEL 2015

| Obiettivi dichiarati per il 2015                                                                                                                                | Risultati raggiunti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Organizzazione, Governance dell'Associazione e Risorse Umane</b>                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Recepire a livello statutario e organizzativo la Riforma di Confindustria                                                                                       | Tramite Referendum aperto a tutte le imprese associate (scrutinio il 2/12/2016) sono stati approvati: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; il nuovo Statuto di Confindustria Bergamo;</li> <li>&gt; il Regolamento di attuazione dello Statuto;</li> <li>&gt; il nuovo Codice Etico e dei Valori associativi.</li> </ul> Nel corso del 2016 sono previsti ulteriori adeguamenti ai Regolamenti di PI, GGI, Gruppi di categoria |
| Sperimentare un percorso di riunioni condivise fra la Presidenza di Confindustria Bergamo e la Presidenza di Unione degli Industriali della Provincia di Varese | Gli incontri si sono svolti secondo un percorso condiviso per alcuni mesi; alla fine dell'anno si sono allargati includere la territoriale di Brescia                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Proseguire con le attività di diffusione fra i collaboratori di Confindustria Bergamo del progetto WHP negli ambiti alimentazione corretta e contrasto al fumo  | Sono state realizzate le buone pratiche negli ambiti dell'alimentazione corretta e del contrasto al fumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| <b>Associati</b>                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Contribuire alla ridefinizione degli strumenti di comunicazione con gli Associati | È stata aggiornata la base dati relativa ai potenziali nuovi Soci; è stato proposto un nuovo format per l'allargamento della base sociale che vede il coinvolgimento e il ruolo attivo degli imprenditori già associati in qualità di promotori del valore e dell'utilità derivanti dall'adesione all'Associazione; è stato realizzato un incontro di accoglienza per le imprese di recente ingresso in Confindustria ed è stata avviata la realizzazione del kit di presentazione della realtà confederale |

| <b>Formazione</b>                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rafforzare e consolidare le azioni a supporto dell'alternanza scuola-lavoro attraverso il rafforzamento della comunicazione delle azioni avviate, premialità per docenti, stage all'estero e formazione per la sicurezza | Sono stati realizzati convegni di sensibilizzazione sull'importanza dei percorsi di alternanza scuola-lavoro; sono stati premiati i migliori progetti e protagonisti delle iniziative di alternanza (6 progetti, 20 stage, 10 docenti); è stata firmata la convenzione per lo sviluppo delle unità formative curriculari sulla sicurezza |

| Istituzioni                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Coinvolgere al meglio Confindustria Bergamo e le sue imprese nell'esperienza Expo Milano 2015                                               | Le imprese bergamasche sono state le più presenti a EXPO: 622 le aziende coinvolte per fornire all'Esposizione universale; 80.000 i biglietti acquistati dagli Associati tramite la convenzione di Confindustria Bergamo                                                                                                                                                                                                                                 |
| Contribuire a mantenere forte il coinvolgimento delle aziende nel passaggio dall'idea "Expo Kilometro Rosso" al progetto "Expotechnologies" | Il ciclo di incontri "Expotechnologies" ha visto il coinvolgimento di 750 partecipanti, soprattutto imprenditori e tecnici aziendali, di 5 imprese "madrine" e di 36 relatori di alto livello. Sono state presentate inoltre 16 tecnologie start up. L'intensa attività di comunicazione, l'organizzazione di tavole rotonde e di momenti "see and touch" hanno consentito di mantenere vivo l'interesse degli addetti del settore e del grande pubblico |

| Mondo del lavoro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Realizzare un intervento di benchmark basato sul raffronto tra insediamenti manifatturieri italiani e tedeschi propri di imprese plurilocalizzate, per identificare linee guida atte sia a migliorare la gestione organizzativa delle imprese, sia a ridefinire l'attività di rappresentanza associativa concernente finanziamenti, infrastrutture, costo del lavoro, rapporti con enti e amministrazioni locali, processi formativi, anche al fine di supportare l'occupazione locale | L'analisi è stata completata a novembre 2015 e gli esiti sono stati diffusi a livello locale e nazionale, anche attraverso incontri tematici che hanno visto la partecipazione di numerose imprese associate. Le linee di indirizzo operativo, derivate dall'indagine, sono state adottate come criterio di riferimento sia per i successivi interventi di supporto consulenziale diretto alle imprese, gestiti dall'area Lavoro e Previdenza, sia per l'impostazione di specifiche progettualità |
| Realizzare un seminario tematico, preceduto da una campionatura di casi aziendali, finalizzato a illustrare possibili soluzioni organizzative e gestionali che favoriscano la conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita familiare                                                                                                                                                                                                                                              | Il seminario conclusivo dell'attività di campionatura dei casi aziendali è stato realizzato a maggio 2015 con la partecipazione di circa 40 imprese, permettendo la diffusione di soluzioni efficaci di conciliazione tra vita privata e impegno lavorativo                                                                                                                                                                                                                                       |
| Attivare un progetto concernente i tirocini curricolari comportante l'avvio di un sistema di certificazione della performance, per favorire il successivo processo di selezione e inserimento al lavoro dei giovani coinvolti nell'esperienza formativa                                                                                                                                                                                                                                | Il percorso di certificazione è stato impostato e sarà attuato nel 2016, in concomitanza con la progressiva applicazione del sistema di alternanza scuola-lavoro previsto dalla riforma "La Buona Scuola"                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## Ambiente, sicurezza, qualità ed energia

|                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Collaborare con Confartigianato Bergamo all'organizzazione della VII edizione della Settimana per l'Energia (18-25 ottobre 2015) con maggiori sinergie con BergamoScienza</p>                                                                           | <p>È proseguita la collaborazione ai fini dell'organizzazione della VII edizione della Settimana per l'Energia rafforzando le sinergie con l'Associazione Bergamo Scienza ed ospitando la prima tappa lombarda del Roadshow Enel per l'efficienza energetica</p>                                                                                                                         |
| <p>Monitorare gli accordi conclusi con società specializzate nell'erogazione di servizi a elevato valore aggiunto nel campo dell'uso efficiente dei provider energetici e dell'implementazione di impianti alimentati da fonti energetiche rinnovabili</p> | <p>L'attività di monitoraggio è proseguita per tutto il 2015, verificando la congruenza dell'offerta di servizi di assistenza in ambito energetico in relazione alle specifiche richieste pervenute dalle imprese associate. Alla luce di queste analisi alcuni accordi sono stati integrati</p>                                                                                         |
| <p>Incentivare la diffusione della cultura dell'efficienza energetica e della pratica della diagnosi energetica per una corretta conoscenza dei consumi e l'individuazione delle priorità di intervento</p>                                                | <p>Nel corso del 2015, in occasione dell'entrata in vigore delle disposizioni del D.Lgs. 102/2014 che prevedono l'obbligo per le grandi imprese e per le aziende energivore di realizzare diagnosi energetiche a partire dalla fine del 2015, sono stati organizzati due eventi specifici in collaborazione con Enea per diffondere la buona prassi gestionale dell'audit energetico</p> |
| <p>Comunicare tempestivamente le opportunità legate alla partecipazione ai bandi indetti dai comuni bergamaschi aderenti al Covenant of Mayors</p>                                                                                                         | <p>Non è avvenuta alcuna comunicazione nel 2015 dal momento che la promulgazione dei primi bandi per l'appalto dei lavori di efficientamento energetico è stata posticipata</p>                                                                                                                                                                                                          |
| <p>Estendere al settore della lavorazione della plastica il progetto di ricerca sulla salute dei lavoratori del settore della gomma e degli agenti chimici allo scopo di ottimizzare la sorveglianza sanitaria aziendale nell'intero comparto</p>          | <p>Sono state definite le modalità di intervento e di azione con l'USC di medicina del lavoro dell'ATS Papa Giovanni XXIII di Bergamo</p>                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>Realizzare una partnership con l'Azienda Sanitaria Locale per l'ampliamento della conoscenza delle macchine utilizzate nella lavorazione della gomma e della plastica</p>                                                                               | <p>In 5 imprese volontarie è stato avviato in collaborazione con CESAP (Centro Europeo Sviluppo Applicazione Plastiche) e ATS il percorso di applicazione sperimentale di nuove modalità di conduzione di attività ispettive dell'ATS mediante audit propositivo</p>                                                                                                                     |

## Studi e territorio

|                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formulare proposte e progetti per realizzare le "Raccomandazioni dell'Ocse" che il territorio deciderà di condividere                                           | È stato realizzato e consegnato alla CCIAA il documento "Costruire e condividere il futuro: le sfide del 2030 - Le proposte e le iniziative di Confindustria Bergamo" che potrebbe diventare esecutivo entro giugno 2016                                                                                                               |
| Costruire un modello di governance del territorio come evoluzione del Modello Bergamo                                                                           | È stato definito un modello di governance la cui presentazione e descrizione è contenuta nel documento "Costruire e condividere il futuro: le sfide del 2030 - Le proposte e le iniziative di Confindustria Bergamo"                                                                                                                   |
| Sviluppare le possibilità di valorizzare le filiere, anche attraverso una migliore conoscenza della catena del valore                                           | Nella pubblicazione "Investing in Bergamo" è contenuta una prima analisi del sistema delle filiere locali che verrà approfondita nel 2016 grazie a un finanziamento ad hoc                                                                                                                                                             |
| Proseguire le iniziative a sostegno dei riusi dei siti industriali dismessi                                                                                     | Dopo le iniziative di comunicazione e i procedimenti concorsuali avviati negli anni precedenti, nel 2015 sono stati supportati i Comuni nell'adozione di norme che rendano più facile il riuso di siti industriali dismessi. Nel 2015 sono state recuperate tre grandi aree e sono state avviati progetti di recupero per altri 3 siti |
| Collaborare alla definizione dei nuovi ambiti territoriali della Provincia con l'obiettivo di proseguire il percorso di semplificazione della governance locale | A marzo 2016 è stato approvato il nuovo azionamento dell'area provinciale di Bergamo                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Studiare e formulare un modello aggregativo per la Grande Bergamo                                                                                               | Sono stati condivisi gli obiettivi con l'Amministrazione comunale di Bergamo. L'attuazione del modello consta forti resistenze da parte dei Comuni, portando alla definizione di un modello a geometria variabile con una Grande Bergamo per i trasporti, una per la formazione, ecc.                                                  |
| Continuare a monitorare il tema della fiscalità locale e tentare di incidere sulla riforma del Catasto                                                          | Alcune proposte elaborate in ambito Confindustria con la partecipazione dell'Associazione di Bergamo hanno trovato riscontro nella Legge di Stabilità 2016, fra cui le modifiche in materia di tassazione sugli impianti fissi al suolo (caso dei cd. imbullonati) e sugli ammortamenti anticipati                                     |
| Collaborare agli studi e alle analisi in corso sul mercato del lavoro (Modello Bergamo) e sviluppare un approfondimento sulla mobilità sociale                  | A marzo 2016 è stata presentata una rassegna completa delle statistiche sul lavoro nell'ambito delle attività del Modello Bergamo a cui hanno partecipato l'Area Studi e Territorio e l'Area Sindacale                                                                                                                                 |

## Innovazione

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Supportare lo sviluppo di reti e distretti tecnologici:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; formulazione di un Piano Strategico per il Consorzio Intellimech alla luce dei nuovi scenari esterni (Cluster) e interni (governance, catalogo servizi Confindustria Bergamo)</li> <li>&gt; supporto alla candidatura del nodo nazionale sulla KIC AVM 2016 grazie all'interazione con Club dei 15</li> <li>&gt; Supporto ai Cluster Regionali e al Cluster Nazionale Fabbrica Intelligente</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nel corso del 2015 è stato elaborato un Piano Strategico per Intellimech, in occasione dei rinnovi delle cariche. Durante il 2016 si è proceduto con diverse e qualificate azioni di rinforzo del Consorzio</li> <li>&gt; la candidatura alla KIC AVM è stata seguita coinvolgendo il Club dei 15 e il livello confederale; Confindustria Bergamo ha siglato un MoU con il Comitato promotore</li> <li>&gt; diverse le attività di supporto ai Cluster, con la predisposizione di risorse uomo e con la condivisione di alcuni progetti</li> </ul> |
| <p>Formare funzionari dell'Associazione per l'implementazione dell'assessment IMP<sup>3</sup>rove e dell'Action Plan per gli indirizzi e ideare il servizio di accompagnamento per la tutela della proprietà intellettuale in azienda</p>                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>I funzionari dell'Area Innovazione sono certificati per erogare sia l'Assessment che l'Action Plan di IMP<sup>3</sup>rove. In virtù di questa qualifica collaborano altresì in forma distaccata con Confindustria Lombardia per il supporto alla rete EEN</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>Attivare un percorso di formazione e animazione tecnologica su "Industria 4.0" in collaborazione con l'Istituto Fraunhofer</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Il percorso ha coinvolto quaranta partecipanti e si è sviluppato su 12 incontri tra luglio e dicembre</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>Realizzare un servizio di supporto alle imprese per l'adeguamento dei sistemi di gestione alla norma ISO 9001:2015 e partecipare alla definizione delle norme ISO: 50500 (gestione dell'innovazione)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Sono stati predisposti dei momenti seminariali e divulgativi sull'introduzione della nuova ISO 9001:2015. Un funzionario partecipa al Gruppo tecnico internazionale ISO TC 279 per la definizione delle norme ISO 50500 (gestione dell'innovazione)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>Favorire la diffusione di tecnologie e materiali altamente innovativi come il grafene nel quadro del progetto Future Emerging Technologies</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Il progetto non è stato approvato dalla Commissione Europea, ma si è svolta un'intensa attività di promozione di partnership tecnologiche sul grafene che ha coinvolto circa 15 imprese associate</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>Organizzare a Bergamo una tappa del roadshow promosso dal MISE sulle "PMI innovative"</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>La tappa del Roadshow nazionale è stata ospitata nel luglio 2015 e sono state svolte attività di sensibilizzazione sia prima che a valle dell'evento</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

## Internazionalizzazione

|                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Potenziare i servizi offerenti all'area internazionalizzazione e mappare la presenza internazionale delle imprese associate</p>                                                                                                  | <p>L'area internazionalizzazione si è strutturata maggiormente in termini sia di attività che di risorse. Sono state concettualizzate e irrobustite alcune linee di servizio; è stato internalizzato il project management della Fiera IVS; un nuovo funzionario è entrato nell'area</p>                                                                                                                                 |
| <p>Favorire la conoscenza delle opportunità offerte dal mercato internazionale (realizzazione di guide paese e di guide settoriali, avvio del ciclo di incontri "Mercati e Filiera" e "gare d'appalto e forniture governative")</p> | <p>È stato avviato il ciclo di incontri "Mercati e filiere" per incontri B2B. Sono state realizzate inoltre guide Paese sull'Angola con evidenza delle opportunità nei settori ambiente, energia, trasporti. È allo studio un servizio sulle gare d'appalto internazionali</p>                                                                                                                                           |
| <p>Supportare l'organizzazione della prima edizione nel territorio della fiera dedicata alla valvolistica Oil&amp;Gas (Industrial Valve Summit)</p>                                                                                 | <p>L'esposizione, svoltasi a Bergamo tra il 27 e il 28 di maggio, ha radunato le eccellenze del territorio nel settore delle valvole Oil&amp;Gas. L'evento ha dato alle imprese locali partecipanti l'opportunità di farsi conoscere dai numerosi visitatori</p>                                                                                                                                                         |
| <p>Organizzare la tappa di Bergamo del "Roadshow per l'Internazionalizzazione"</p>                                                                                                                                                  | <p>L'evento, organizzato dai Ministeri degli Affari Esteri e dello Sviluppo Economico e realizzato con successo grazie alla sinergia con il sistema associativo locale, ha consentito di illustrare opportunità e strumenti per accedere ai mercati esteri alle circa 200 imprese partecipanti del territorio, nonché di svolgere incontri B2B con i partner dell'iniziativa per la messa a punto di piani specifici</p> |

## Sostegno finanziario

|                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Realizzare un portale di finanza agevolata che contenga in modo organizzato una classificazione delle norme agevolative esistenti                                         | Il progetto è stato realizzato attraverso la finalizzazione della piattaforma informatica e l'elaborazione delle schede riassuntive delle misure di finanza agevolata relative ai macroambiti più rilevanti: formazione, lavoro, occupazione, fiscale, ricerca e innovazione attraverso fondi comunitari. La presentazione avverrà nel 2016                                        |
| Organizzare riunioni ristrette con esperti SACE per approfondire la conoscenza di alcuni strumenti e servizi SACE in materia di agevolazioni per l'internazionalizzazione | Sono stati realizzati i "Tavoli SACE": 6 incontri mensili d'approfondimento di prodotti o servizi specifici di SACE, riservati a un numero limitato di Associati per favorire il dibattito su esigenze individuali                                                                                                                                                                 |
| Aprire uno sportello SIMEST presso Confindustria Bergamo per approfondire le richieste individuali in materia di agevolazioni per l'internazionalizzazione                | Il progetto non è stato realizzato, ma rimane tra le prerogative di Confindustria Bergamo per il 2016                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Completare il progetto di aggregazione di Confidi e creare l'Agenzia Confidi Systema                                                                                      | L'aggregazione è stata portata a compimento: a partire dal 1 gennaio 2016 la società cooperativa entrerà a far parte di un soggetto regionale più solido ed inclusivo, Confidi Systema, che nasce dalla fusione per incorporazione in ArtigianFidi Lombardia di Confidi Lombardia, Confidi Province Lombarde, Co.f.a.l. (Consorzio fidi agricoltori lombardi) e Federfidi Lombarda |

## Fisco e diritto d'impresa

|                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Concludere lo studio in collaborazione con il Politecnico di Milano sugli effetti dell'introduzione obbligatoria della fatturazione elettronica verso la Pubblica Amministrazione | Lo studio è stato concluso e sarà presentato nel 2016 nell'ambito di un convegno dedicato                                           |
| Organizzare un nuovo corso per giurista d'impresa internazionale                                                                                                                  | L'edizione 2015 del corso ha visto la partecipazione di 20 persone laureate in Giurisprudenza, in Economia e liberi professionisti. |
| Monitorare l'evoluzione della fiscalità locale nella Provincia proseguendo l'attività di raccolta dati                                                                            | Sono stati monitorati alcuni Comuni, affiancando anche le imprese nei contenziosi sorti in tema di tributi locali                   |
| Attivare il servizio di attuazione di policy sul transfer pricing                                                                                                                 | Il servizio è stato attivato e sono state visitate alcune aziende per illustrarne le caratteristiche                                |

## Comunicazione

Garantire un efficace supporto alla divulgazione dell'attività e alla conoscenza, sempre più capillare, dei progetti, delle iniziative intraprese e realizzate sia dai vertici della Rappresentanza sia dalle diverse Aree operative della struttura, per contribuire al raggiungimento dei diversi obiettivi

Sono stati elaborati e divulgati ai media locali, regionali (in prevalenza) e nazionali 82 comunicati stampa, confluiti in 58 articoli, e sono state pubblicate 23 news sul sito web di Confindustria Bergamo. Sono state inoltre gestite 122 interviste e 30 conferenze stampa ed è stata curata la partecipazione a 10 trasmissioni televisive

Agevolare un flusso coordinato, aggiornato e costante di informazioni - siano esse relative ai servizi, alla rappresentanza, all'identità - provenienti dalle diverse Aree per contribuire ad una gestione efficace della comunicazione volta a rafforzare l'immagine interna ed esterna di Confindustria Bergamo, valorizzando la classe imprenditoriale e le imprese eccellenti del nostro territorio

Sono stati supportati 81 seminari/convegni per la valorizzazione e la divulgazione dei contenuti di interesse informativo; sono state pianificate ed eseguite 11 campagne media istituzionali, nonché 139 attività di affiancamento e supporto nell'organizzazione e nella conoscenza di eventi e iniziative sia di Confindustria Bergamo sia di aziende associate



# OBIETTIVI FUTURI (2016 - 2017)

## Obiettivi futuri

### Organizzazione, Governance dell'Associazione e Risorse Umane

- > Perfezionare l'iter di recepimento della Riforma Pesenti: Regolamento PI, Regolamento GGI, Regolamento categorie merceologiche, deliberare sui soci collettivi, entrata e regime della nuova governance e in particolare del Consiglio generale;
- > Attuare il progetto della nuova sede dell'Associazione (tramite la controllata Servizi Confindustria Bergamo);
- > Procedere all'avvicendamento del Direttore Generale.

### Associati

- > Potenziare la promozione associativa: completare gli incontri con i Consigli Direttivi dei Gruppi Merceologici per il supporto nelle attività di sviluppo e proseguire il ciclo di incontri di zona in imprese associate per favorire l'ampliamento della base sociale;
- > Promuovere l'immagine dell'Associazione, realizzando il restyling della hall dell'Associazione e finalizzando il kit di presentazione di Confindustria Bergamo;
- > Realizzare incontri di accoglienza "1 Ora per conoscerci" per le nuove imprese associate;
- > Organizzare gli eventi di incontro degli Associati fra cui l'Assemblea Privata e Pubblica 2016, "Odysseus", "Eccellenze al Lavoro", "PMI Day", "Io e Lode", Convegno "WHP", "2 Ore in Azienda".

### Formazione

- > Sviluppare programmi di formazione per Gruppi Merceologici;
- > Collaborare con la Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le Nuove tecnologie per la vita;
- > Sviluppare modelli di alternanza scuola-lavoro efficienti attraverso la modalità del project work, con particolare riferimento ai licei;
- > Facilitare l'interazione scuola-impresa per l'avvio di programmi di alternanza scuola-lavoro facilitando il processo di matching;
- > Attuare il progetto con le parti sociali, INAIL e Ufficio Scolastico Territoriale per la formazione curriculare scolastica sulla sicurezza

### Istituzioni

- > Stimolare il dialogo e una maggiore collaborazione tra i Gruppi di categoria;
- > Accompagnare e supportare l'azione di rappresentanza dell'Associazione sul territorio.
- > Partecipare e sostenere il progetto "Dopo OCSE": "Condividere e costruire il futuro: le sfide al 2030" con CCIAA, Provincia di Bergamo, Comune di Bergamo, Imprese & Territorio, Università degli Studi di Bergamo.

## Mondo del lavoro

- > Sviluppare un sistema di soluzioni di welfare aziendale strutturato in pacchetti tematici e sperimentarne l'applicazione, inizialmente nel comparto metalmeccanico;
- > Realizzare un gruppo di lavoro a cui partecipano Associati con presenza particolarmente elevata di personale straniero per monitorare l'evoluzione delle problematiche indotte dai processi di loro inserimento al lavoro e favorire la condivisione dei migliori approcci risolutivi;
- > Realizzare una campionatura di alcune delle migliori modalità di integrazione al lavoro del personale straniero extra-UE realizzate presso le imprese associate, al fine di identificare specifiche linee guida di riferimento e predisporre materiale informativo multilingue destinato al personale straniero in forza presso le imprese associate, per favorire la comprensione di regole comportamentali e delle dinamiche operative aziendali prevenendo il rischio di insorgenza di problematiche relazionali.

## Ambiente, Sicurezza, Qualità ed Energia

- > Comunicare tempestivamente le opportunità legate alla partecipazione ai bandi indetti dai comuni bergamaschi aderenti al Covenant of Mayors;
- > Approvare il protocollo di intesa con la Provincia di Bergamo per promuovere le semplificazioni nell'ambito degli adempimenti amministrativi per le autorizzazioni in materia ambientale;
- > Collaborare con Confartigianato Bergamo all'organizzazione dell'VIII edizione della Settimana per l'Energia (16-22 ottobre 2016);
- > Incentivare la diffusione della cultura dell'efficienza energetica attraverso la promozione della pratica della diagnosi energetica e il monitoraggio/valorizzazione degli accordi conclusi con società specializzate nel settore dell'efficienza energetica e della produzione di energia da fonti rinnovabili, fra cui la società di servizi di Unione Industriali di Varese;
- > Avviare un progetto di "Risk Management" in collaborazione con il Consorzio Interuniversitario CINEAS;
- > Proseguire i progetti di ricerca nel settore delle materie plastiche;
- > Istituire uno sportello di assistenza diretta alle imprese per la tutela dei propri lavoratori in missione all'estero.

## Studi e territorio

- > Big Data Bg: aggiornare e integrare lo studio "Investing in Bergamo" con approfondimenti sull'attrattività del territorio e le caratteristiche della Provincia e il confronto con le Province e aree europee a vocazione industriale e con altre Regioni;
- > Smart Territory: creare un database dinamico e georeferenziato degli immobili presenti sul territorio, con un particolare approfondimento sui siti sottoutilizzati o dismessi, e degli asset strategici per lo sviluppo, nonché un inventario delle "grandi opere" che costituiscono un potenziale investimento anche estero;
- > Discutere lo studio di impatto ambientale dello scalo merci di Verdello e interloquire con Regione, Provincia e Comuni;
- > "Modello Bergamo": curare la reportistica periodica con attenzione ai flussi provinciali del mercato del lavoro e alle aree formative essenziali; benchmark internazionale con i territori di Eindhoven e Goteborg (suggeriti dall'OCSE);
- > Promuovere il concorso "Green Company Award" per concrete realizzazioni attuate dalle aziende bergamasche;
- > Promuovere la valorizzazione dell'immagine del settore estrattivo: varie iniziative (Cava Day; Istituto d'Arte Fantoni; Web App; concorso per la riqualificazione di uno spazio pubblico urbano; concorso di idee per la valorizzazione di un sito estrattivo a fine ciclo);
- > Convegna dedicata alla prevenzione dei rischi territoriali per le aziende;
- > Curare l'esecuzione del progetto di R&I su "nuovi materiali, nuove applicazioni".

## Innovazione

- > Implementare il Piano Strategico del Consorzio Intellimech;
- > Sperimentare il project work di alternanza scuola-lavoro sul tema dell'economia circolare;
- > Organizzare un evento internazionale sul tema della standardizzazione dell'innovazione;
- > Eseguire 10 assessment & action plan a favore di altrettante imprese associate;
- > Eseguire uno studio di fattibilità di una piattaforma territoriale per il trasferimento tecnologico;
- > Approfondire il tema smart manufacturing (visite a centri di eccellenza e progetti di economia circolare).

## Internazionalizzazione

- > Strutturare il ciclo di incontri B2B "Mercati & Filiere"; effettuare eventuali processi di regionalizzazione, anche parziale, dell'iniziativa, in alleanza con alcune associazioni territoriali della Lombardia;
- > Progettare la fiera Industrial Valve Summit (IVS) che si terrà a Bergamo a maggio 2017;
- > Effettuare uno studio di fattibilità ed eventualmente attivare un servizio sulle gare d'appalto internazionali;
- > Erogare formazione linguistica e specialistica ai funzionari;
- > Organizzare un evento internazionale sul territorio legato alle PMI e alle opportunità di business con i mercati esteri.

## Sostegno finanziario

- > Aprire uno sportello SIMEST presso la sede di Confindustria Bergamo per approfondire le richieste individuali in materia di agevolazioni per l'internazionalizzazione;
- > Implementare e aggiornare quotidianamente il portale di finanza agevolata che contiene in modo organizzato una classificazione delle norme agevolative esistenti;
- > Realizzare il progetto di UBI-Banca Popolare di Bergamo/Confindustria Bergamo per favorire l'accesso agevolato al credito per investimenti e progetti ad alta valenza sociale e ambientale promossi da imprese associate;
- > Favorire la diffusione del Software "Cruscotto aziendale" per dotare le aziende di uno strumento di comunicazione e analisi finanziaria nei confronti degli stakeholder (soprattutto bancari) con riferimento soprattutto agli aspetti previsionali.

## Fisco e diritto d'impresa

- > Collaborare al progetto "Paracadute dell'imprenditore" di Piccola Industria con un convegno sul tema dei reati societari previsti dal D.Lgs. 231/2001;
- > Organizzare in collaborazione con Punto Finanziario un ciclo di incontri - di cui quattro di argomento fiscale e doganale - su tematiche di internazionalizzazione;
- > Organizzare una nuova edizione del corso di perfezionamento "Giurista d'impresa internazionale" con l'Università degli Studi di Bergamo;
- > Aggiornare la ricerca sulla fiscalità locale e attrattività territoriale della Provincia di Bergamo;
- > Organizzare alcuni convegni su rilevanti novità normative, fra cui il nuovo codice doganale, il nuovo codice degli appalti e il welfare aziendale.

## Comunicazione

- > Garantire un sempre più efficace supporto alla divulgazione dei progetti e delle iniziative dell'Associazione per contribuire al raggiungimento degli obiettivi;
- > Rafforzare l'immagine interna ed esterna di Confindustria Bergamo valorizzando la classe imprenditoriale e le imprese eccellenti del territorio;
- > Migliorare ulteriormente la fruizione da parte degli utenti/lettori della rassegna stampa quotidiana elaborata dall'Area attraverso una modalità di ricerca snella e rapida.

## Impatti Ambientali di Confindustria Bergamo

- > Convertire la flotta auto con veicoli a ridotto impatto sull'ambiente;
- > Prediligere la versione digitale degli abbonamenti a quotidiani.

# IL CONTRIBUTO ALLA CRESCITA ECONOMICA

## IL RISULTATO ECONOMICO

In un'accezione ampia il valore economico generato da Confindustria Bergamo si misura innanzitutto nell'utilità dei servizi che offre ai suoi Associati, nell'efficacia con cui ne supporta la crescita e nella capacità di rappresentare con autorevolezza i loro interessi, rafforzando l'identità associativa. Queste sono le dimensioni che esprimono la capacità di Confindustria Bergamo di generare valore economico, crescere e supportare insieme al suo sviluppo anche quello del territorio in cui opera.

Un riflesso della capacità dell'Associazione di creare ricchezza nel rispetto dell'economicità di gestione e di ripartirla con chi contribuisce alle sue attività può essere ricavato dall'analisi della determinazione e della ripartizione del valore aggiunto tra gli stakeholder.

Il prospetto di seguito riportato illustra il risultato di questa analisi, condotta secondo la metodologia proposta dal Gruppo di studio del Bilancio Sociale (GBS).

| VALORE AGGIUNTO GLOBALE (€)                            | 2015              | 2014              |
|--------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Totale valore della contribuzione                      | 9.406.371         | 9.328.428*        |
| <b>Valore della produzione</b>                         | <b>9.406.371</b>  | <b>9.328.428*</b> |
| Spese per materie di consumo, editoria e pubblicazioni | -145.210          | -143.309          |
| Spese per servizi                                      | -964.577          | -929.030          |
| Spese per il godimento di beni di terzi                | -214.832          | -210.977          |
| Altri accantonamenti                                   | -55.000           | -182.143          |
| Oneri diversi di gestione                              | -865.626          | -866.181          |
| <b>Costi della produzione</b>                          | <b>-2.245.245</b> | <b>-2.331.640</b> |
| <b>Valore Aggiunto caratteristico Lordo</b>            | <b>7.161.126</b>  | <b>6.996.788</b>  |
| Proventi e oneri straordinari                          | 5.194             | 31.778            |
| Totale proventi e oneri finanziari                     | 177.758           | 383.419           |
| Rettifiche di attività finanziarie                     | 0                 | -67.801           |
| Svalutazione crediti dell'Attivo circolante            | -202.205          | -86.308           |
| Sopravvenienze passive                                 | -17.697           | -30.542           |
| <b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>                   | <b>7.124.176</b>  | <b>7.227.334</b>  |

\*Valore ripermato in coerenza con quarto riportato nel Bilancio d'esercizio chiuso al 31.12.2015.

| DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO (€)                               | 2015             | %          |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|------------|
| Remunerazione del personale                                         | 4.786.051        | 67         |
| Imposte indirette e ritenute fiscali                                | 99.023           | 1          |
| Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite e anticipate   | 155.568          | 2          |
| <b>Remunerazione Pubblica Amministrazione</b>                       | <b>254.591</b>   | <b>4</b>   |
| Ammortamento Immobilizzazioni immateriali                           | 20.615           | 0          |
| Ammortamento Immobilizzazioni materiali                             | 288.183          | 4          |
| Avanzo di gestione                                                  | 386.272          | 5          |
| <b>Confindustria Bergamo</b>                                        | <b>695.070</b>   | <b>10</b>  |
| Contributi al sistema confederale                                   | 1.092.633        | 15         |
| Contributi a Enti di formazione, di interesse industriale e sociale | 255.293          | 4          |
| Liberalità e sponsorizzazioni culturali                             | 40.540           | 1          |
| <b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>                                | <b>7.124.178</b> | <b>100</b> |

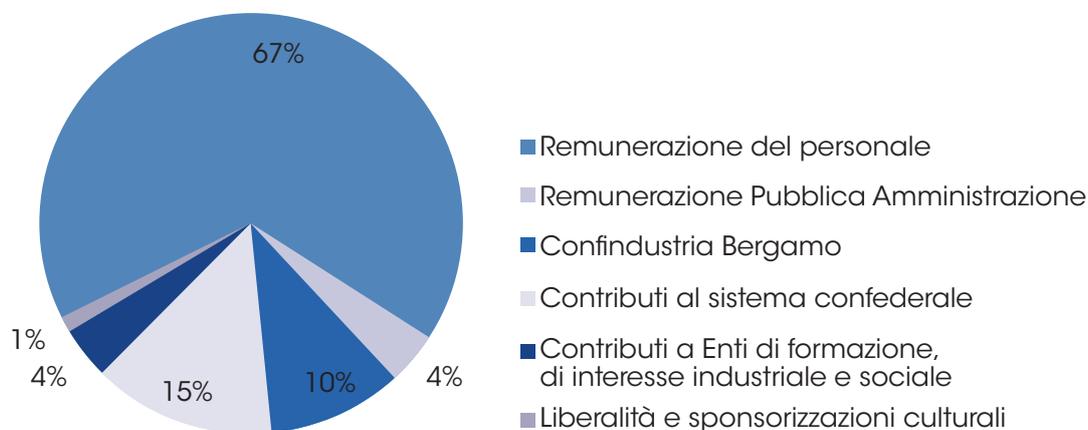
| DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO (%)                               | 2015       |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| Remunerazione del personale                                         | 67         |
| Remunerazione Pubblica Amministrazione                              | 4          |
| Confindustria Bergamo                                               | 10         |
| Contributi al sistema confederale                                   | 15         |
| Contributi a Enti di formazione, di interesse industriale e sociale | 4          |
| Liberalità e sponsorizzazioni culturali                             | 1          |
| <b>TOT</b>                                                          | <b>100</b> |

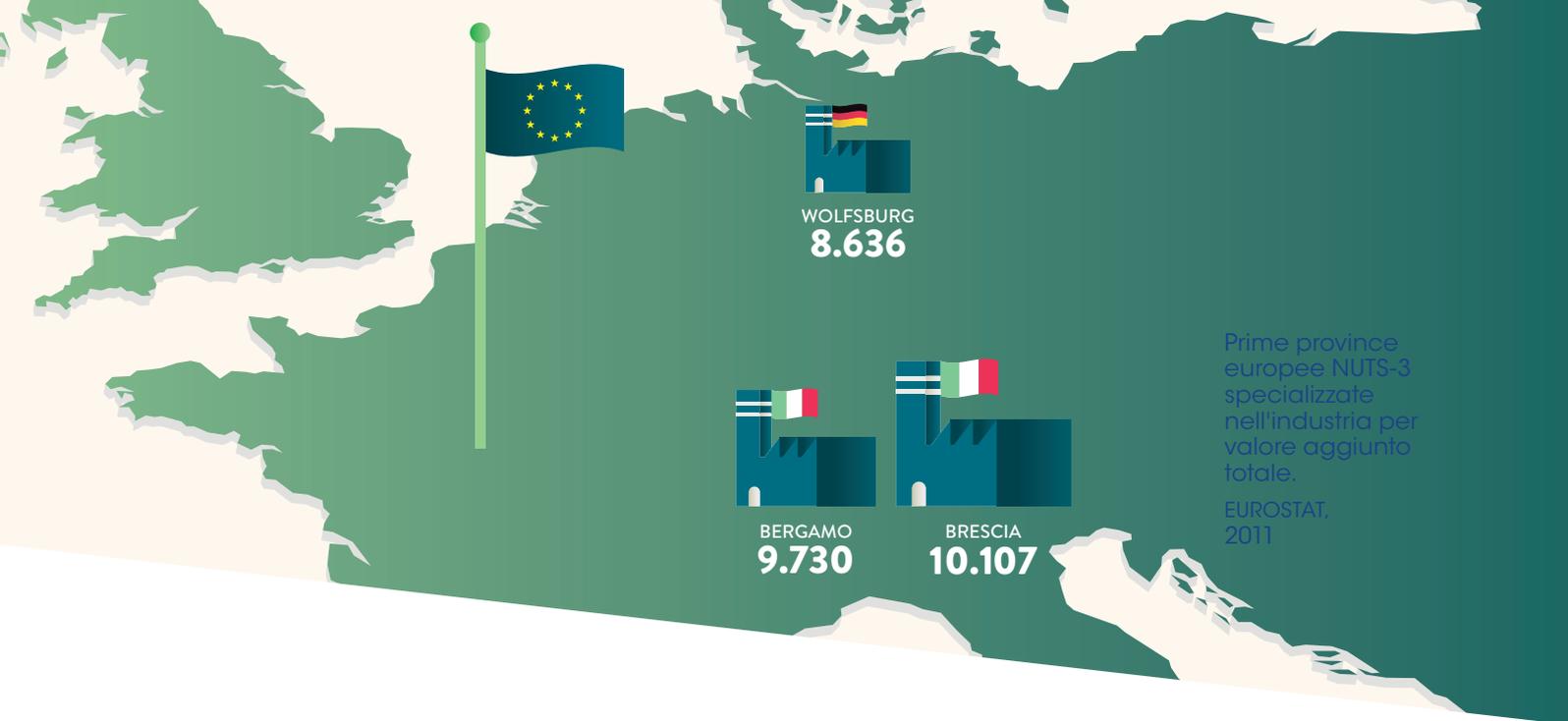
Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2015, il valore aggiunto globale lordo generato da Confindustria Bergamo è stato pari a 7.124.178 Euro, distribuito in prevalenza in forma di retribuzione del personale (67%) e di contributi al funzionamento del sistema confederale (15%).

Il 10% del valore aggiunto globale lordo è stato destinato a incrementare il patrimonio dell'Associazione per garantire il suo sviluppo e la continuità del suo operato nel tempo, mentre una quota inferiore (4%) è stata trasferita alla Pubblica Amministrazione e a enti di formazione e di interesse sociale/industriale (4%). Infine una quota residuale, pari all'1%, è stata destinata alla collettività sotto forma di liberalità e sponsorizzazioni culturali.

Per una più adeguata valutazione dell'impatto economico generato da Confindustria Bergamo nella sua relazione con gli enti di formazione, di rilevanza sociale e di interesse industriale, è opportuno considerare come i contributi erogati in loro favore dall'Associazione catalizzino spesso finanziamenti di altri soggetti pubblici e privati. Una rappresentazione del ruolo che svolge Confindustria Bergamo nel promuovere sinergie fra diversi attori del territorio a sostegno della formazione e della coesione sociale è descritta in modo più dettagliato nelle sezioni "Gli Associati: le fondamenta dell'Associazione", "L'orientamento strategico e le progettualità" e "Il contributo allo sviluppo sociale".

#### DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO (%) 2015





# IL SOSTEGNO ALLA CRESCITA DELLE IMPRESE

L'impresa è un attore chiave del progresso e della crescita economico-sociale delle comunità. L'industria manifatturiera bergamasca occupa oltre 156.000 persone e produce un valore aggiunto vicino ai 10 miliardi di Euro, posizionando Bergamo al secondo posto fra le province più industrializzate d'Italia e dell'Europa (fonte: rielaborazione Confindustria Bergamo/Fondazione Edison su dati EUROSTAT). L'Istat (2015) colloca la città di Bergamo e il suo hinterland al primo posto nella classifica italiana dei distretti industriali: essa vanta infatti la maggiore concentrazione di imprese metalmeccaniche ed è uno dei territori dove è aumentata l'occupazione.

Confindustria Bergamo è consapevole che, accompagnando le realtà imprenditoriali associate nel percorso di consolidamento e sviluppo delle proprie attività, può contribuire a mantenere alti livelli di benessere economico-sociale nel territorio, favorendo la creazione di posti di lavoro e la distribuzione della ricchezza.

Per questo, l'Associazione supporta le imprese associate nei processi più critici per lo sviluppo del business, offrendo le proprie competenze su come aprirsi ai mercati internazionali, creare innovazione e garantirsi accesso a fonti di finanziamento adeguate, senza tralasciare il costante supporto alla corretta gestione degli adempimenti amministrativi in ambito fiscale, societario, doganale e previdenziale.

# CREARE UN ECOSISTEMA CHE FAVORISCE L'INNOVAZIONE

Il tessuto industriale bergamasco mostra un'evidente vocazione all'innovazione: il settore prevalente è infatti quello manifatturiero di medio-alto livello tecnologico, che occupa il 30,7% degli addetti con un trend di crescita positiva dell'1,4% nel corso degli ultimi dieci anni (elaborazione Confindustria su dati ISTAT).

L'Associazione concorre a rafforzare questa vocazione del territorio, organizzando, lungo 4 principali assi di intervento, attività mirate a un unico obiettivo: condurre le imprese associate a investire in modo strategico sull'innovazione, tenendo in considerazione i ritorni economici e finanziari.

## Contesti per l'innovazione

### RISULTATI IN SINTESI:

- > L'innovazione non si verifica casualmente né spontaneamente: essa necessita di un contesto organizzato e strutturato che la favorisca su basi continuative, un'infrastruttura fatta di cultura, strumenti, meccanismi di funzionamento, regole, spazi e occasioni per confrontarsi e coordinarsi. Con questa idea, l'Associazione promuove percorsi mirati di approfondimento e animazione tecnologica. Nel 2015 il principale è stato dedicato al tema "Industria 4.0 - manifattura intelligente": grazie a una collaborazione con l'Istituto Fraunhofer, è stato proposto agli Associati un percorso di 12 incontri per approfondire lo scenario della quarta rivoluzione industriale, basata sulle tecnologie della robotica mobile e sull'internet delle cose, che prevede l'integrazione di componenti hardware e software in una rete digitale universale.
- > Facendo leva sulla presenza nel territorio di una delle più importanti realtà internazionali di produzione di grafene, Confindustria Bergamo ha avviato dei tavoli di collaborazione fra gli Associati per favorire l'applicabilità in diversi campi manifatturieri di materiali avanzati e nanotecnologie, promuovendo così lo sviluppo di nuove sinergie e prodotti ad alto valore innovativo e tecnologico.
- > Sempre in ottica di favorire l'open innovation, è proseguita l'azione di sostegno all'attività dei cluster tecnologici. Confindustria Bergamo partecipa con questo obiettivo alle [piattaforme tecnologiche Europee EFFRA e Textile and clothing](#). La prima, nata nel quadro della partnership pubblico privata "Factories of the Future", ha l'obiettivo di sostenere le imprese manifatturiere europee, in particolare le PMI, ad adattarsi alle pressioni derivanti dalla competitività globale migliorandone la base tecnologica. La seconda piattaforma, dedicata al tessile e all'abbigliamento, si propone invece di riunire e coordinare l'eccellenza della ricerca in Europa, coinvolgendo l'industria e le università, per rafforzare la capacità di attirare finanziamenti e sviluppare una visione strategica a lungo termine per il futuro dell'industria tessile. Parallelamente, è proseguita l'adesione di Confindustria ai cluster nazionali e locali, fra cui il [Cluster Fabbrica Intelligente](#) e il corrispettivo cluster a livello regionale [Associazione Fabbrica Intelligente Lombardia](#), che intendono indirizzare la trasformazione del settore manifatturiero italiano verso nuovi prodotti-servizi, processi e tecnologie.
- > Infine, attraverso la collaborazione con il consorzio Intellimech, Confindustria Bergamo ha favorito la ricerca e il trasferimento tecnologico nell'ambito della mecatronica, della robotica e dell'automatica, per favorire l'applicazione in settori industriali differenti.

### STRUMENTI OFFERTI:

- > Consulenza per l'aggregazione, il collegamento e l'accompagnamento allo sviluppo di cluster, piattaforme, KIC; collaborazioni B2B per il trasferimento tecnologico.

## Sviluppo dell'innovazione

### RISULTATI IN SINTESI:

- > Con l'obiettivo di avvicinare le imprese alla progettazione finanziata, l'Associazione si propone agli Associati come partner per l'**individuazione delle possibili fonti di finanziamento europee, nazionali o regionali** attraverso attività di formazione, screening delle idee progettuali e loro concettualizzazione. I piani di sviluppo per l'innovazione dei prodotti o dei servizi sono così analizzati e strutturati secondo la metodologia di progettazione europea, che prevede l'articolazione dei piani di sviluppo nelle tre macro-aree di impatto, implementazione ed eccellenza.

### STRUMENTI OFFERTI:

- > Servizi di info-formazione; accompagnamento allo sviluppo di idee progettuali, alla presentazione di candidature per bandi di R&I a livello regionale, nazionale, comunitario e assistenza al project management in caso di aggiudicazione.

## La gestione dell'innovazione

### RISULTATI IN SINTESI:

- > Affinché l'innovazione non sia un evento casuale, ma elemento strutturato periodico e ripetibile, l'Associazione eroga servizi di valutazione e di implementazione su come è gestita l'innovazione in azienda e accompagna le imprese associate nello sviluppo di un **piano strategico secondo la metodologia europea IMP<sup>3</sup>rove**, nata per consentire alle PMI di autovalutare la propria capacità di gestire l'innovazione, oltre che di beneficiare di un benchmark di posizionamento a livello europeo con aziende simili per attività e dimensione. Dal 2015, Confindustria Bergamo è infatti abilitata a condurre assessment e a elaborare action plan per il miglioramento della gestione dell'innovazione in azienda in linea con la metodologia IMP<sup>3</sup>rove, avendo completato il percorso biennale di certificazione delle relative competenze.

### STRUMENTI OFFERTI:

- > Servizi di assessment del sistema di gestione aziendale dell'innovazione; elaborazione di action plan e di riposizionamento in ottica lean e ISO: 50501.

## La tutela dell'innovazione

### RISULTATI IN SINTESI:

- > Assicurare adeguata protezione all'innovazione e, contestualmente, agli investimenti in R&D, significa valorizzare gli asset intangibili dell'impresa. In quest'ottica, nel 2015 Confindustria Bergamo ha sviluppato un ampio pacchetto di servizi che copre la **formazione e l'inquadramento brevettuale** fino alle analisi preliminari alle ricerche di anteriorità, consultando brevetti, disegni e marchi depositati da imprese, centri di ricerca e università. L'innovazione diviene così un ulteriore strumento per la patrimonializzazione dell'azienda.

### STRUMENTI OFFERTI:

- > Servizi di check up, di analisi competitiva e di benchmark; ricostruzione dello stato dell'arte e analisi della libertà di attuazione ("freedom to operate") per ridurre il rischio di violazione di brevetti di terzi; valorizzazione degli intangibili.

| Anno | Imprese supportate | Contatti con imprese per supporto all'innovazione | Ore dedicate al supporto all'innovazione |
|------|--------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 2015 | 239                | 862                                               | 1.170                                    |
| 2014 | 270                | 917                                               | 1.273                                    |
| 2013 | 226                | 645                                               | 775                                      |

L'innovazione richiede anche una cornice istituzionale che la sostenga, a partire dalla definizione di politiche industriali nazionali e dall'attuazione di riforme che rendano il contesto economico più attrattivo e competitivo.

Per questo motivo, Confindustria Bergamo si è impegnata a promuovere e diffondere la conoscenza presso le imprese delle politiche pubbliche che incentivano l'innovazione industriale, quali il D. Lgs 33/2015 (Investment Compact e PMI Innovative) e la Legge di Stabilità 2016 (Credito di imposta Ricerca e Sviluppo, modifiche alla disciplina del Patent Box).

## FAR PARTECIPARE LE IMPRESE BERGAMASCHE AL MERCATO MONDIALE

Il sistema manifatturiero bergamasco si muove ormai saldamente su un orizzonte internazionale. Il fatturato estero dell'industria bergamasca vale infatti quasi 15 miliardi di Euro (2014; fonte: ISTAT) ed è cresciuto di quasi 6 punti negli ultimi 12 anni.

La bilancia commerciale ha contribuito per il 17,5% al PIL provinciale. La propensione alle esportazioni (esportazioni/PIL) è vicina al 50%, superiore ai valori della Germania (40%), molto al di sopra della media italiana europea (22,2%), e svolge un ruolo da volano per l'intera Italia: quasi l'80% del valore dei beni esportati è infatti prodotto da imprese operanti in Italia.





Stabilimenti  
all'estero  
controllati  
da industrie  
di Bergamo

BUREAU VAN DIJK,  
2015

Le imprese bergamasche si dimostrano inoltre capaci di espandersi all'estero: sono ben 252 le imprese con headquarter a Bergamo e presenti, con 733 unità produttive, in 70 paesi: dagli Usa (94 stabilimenti) alla Gran Bretagna (62) alla Germania (43), a paesi in rapida crescita come Brasile (43) e Cina (27).

Confindustria Bergamo contribuisce a rafforzare questi primati, offrendo un supporto informativo e formativo di natura tecnica e specialistica, collegato alle numerose competenze disciplinari presenti in Associazione (sindacale, previdenziale, fiscale, doganale, finanziario, ecc.). Di particolare rilievo è l'attivazione di uno "sportello SACE" a disposizione delle imprese associate, a cui seguirà a breve un analogo "sportello SIMEST", frutto di apposite convenzioni stipulate da Confindustria Bergamo con gli Enti in questione. Per interventi operativi e consulenziali a favore di imprese che già operano all'estero, l'offerta dell'Associazione viene integrata dalla società controllata Servizi Confindustria Bergamo.

Al di là degli aspetti tecnici e specialistici, l'Associazione cura anche un supporto di natura più promozionale, con un "servizio di orientamento" per le imprese che vogliono avvicinare nuovi mercati esteri. Si tratta di un accompagnamento degli Associati in un percorso di autovalutazione per elaborare o rivedere le proprie strategie di operatività sui mercati esteri, da cui deriva l'elaborazione di un action plan per rafforzare il presidio dell'area. L'attività si completa con iniziative di divulgazione sui sistemi Paese e sugli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione.

## PREPARARSI ALLA DIMENSIONE GLOBALE

Vi è infine la selezione di occasioni di business secondo un approccio che valorizza la sinergia fra operatori che lavorano all'interno della stessa filiera. Se infatti nella competizione internazionale sono in prima fila le grandi imprese e diverse centinaia di medie imprese specializzate, a fare la differenza sono però le filiere produttive, spesso costituite da piccole imprese con un profondo legame con il territorio e le comunità.

L'obiettivo è infatti quello di promuovere di volta in volta opportunità per specifiche filiere produttive, con un focus su mercati o aree geografiche definite. Le imprese interessate sono accompagnate nei vari passaggi del processo di internazionalizzazione, facilitando tutte le sinergie possibili con il sistema confederale o con organismi pubblici di supporto all'internazionalizzazione quali l'ICE, le Camere di commercio estero, gli enti governativi stranieri.

Per favorire la formazione e l'informazione delle aziende in tema di internazionalizzazione, nel 2015 Confindustria Bergamo ha collaborato alla realizzazione presso la Fiera di Bergamo di una tappa del "Roadshow per l'internazionalizzazione: Italia per le imprese, con le PMI verso i mercati esteri". L'evento, organizzato dai Ministeri degli Affari Esteri e dello Sviluppo Economico e realizzato con successo grazie alla sinergia di diversi attori pubblici e privati - tra cui Confartigianato, ICE, SACE, SIMEST - ha consentito di illustrare opportunità e strumenti per accedere ai mercati esteri alle circa 200 imprese partecipanti del territorio, nonché di svolgere incontri B2B con i partner dell'iniziativa per la messa a punto di piani specifici.

### Industrial Valve Summit (IVS) 2015

Nel 2015 si è tenuta anche la prima esposizione internazionale dedicata all'industria delle valvole Oil&Gas, tenuta a Bergamo dopo molti decenni.

L'Industrial Valve Summit, pensato come piattaforma dell'innovazione e delle tecnologie nel settore dell'oleodinamica, ha offerto alle imprese bergamasche una vetrina per mostrare ai visitatori internazionali la propria produzione di eccellenza, accreditando il territorio come punto di riferimento per la valvolistica di alta qualità.

Confindustria Bergamo ha svolto un importante ruolo di direzione nell'organizzazione dell'evento, che ha contato 5.700 visitatori (di cui il 35% stranieri), 150 aziende espositrici e 350 partecipanti alle conferenze.

La manifestazione vedrà il ruolo sempre più centrale dell'Associazione nella sua organizzazione e diventerà un appuntamento fisso per il settore in cui l'Italia e Bergamo sono leader.

## Gli incontri "Mercati & Filiera": approfondimenti mirati su singoli prodotti/mercati

Nel 2015 è stato avviato il ciclo di incontri "Mercati & Filiera", focalizzati su uno specifico settore/filiera e su un preciso mercato o Paese di riferimento e portati avanti in un'ottica selettiva al fine di massimizzare l'opportunità di business con l'estero per le imprese presenti agli incontri. Il progetto prevede il coinvolgimento di interlocutori istituzionali (governi, autorità locali, imprese o enti pubblici dei Paesi target) e del mondo dell'impresa (buyer, distributori, associazioni di produttori o importatori).

Gli incontri del 2015 si sono concentrati sull'industria indiana dell'automotive e della componentistica meccanica e hanno visto l'intervento di quasi 20 relatori specialisti del settore. Il format è destinato a replicarsi nei prossimi anni con nuovi mercati e prodotti.

## Il confronto con le banche sulla finanza d'impresa a sostegno dell'internazionalizzazione

Consapevoli che in un momento di flessione del mercato interno il processo di internazionalizzazione si impone alle imprese come passaggio obbligato, Confindustria Bergamo ha proseguito anche nel 2015 il ciclo di incontri "Internazionalizzarsi per competere al meglio 2.1". In particolare, sono stati organizzati 5 incontri operativi di taglio finanziario fra imprese e operatori del sistema bancario (BNL-BNP Paribas, Intesa Sanpaolo, Unicredit, Banca Popolare di Vicenza).

Numerosi gli aspetti approfonditi: le prospettive dell'export italiano; la struttura dei contratti internazionali; il contratto di trasporto; gli incoterms; le lettere di credito e i crediti documentari; le garanzie internazionali; gli adempimenti doganali; la tutela della proprietà intellettuale nel commercio internazionale; le royalties e il transfer pricing dei beni immateriali. Ogni incontro ha focalizzato l'attenzione su un Paese diverso (America Latina, Canada/USA, Nord Africa, Cina/Giappone) ed è stato arricchito da una testimonianza aziendale di un imprenditore con esperienza nel Paese considerato.

Si sono contati, in totale, circa 400 partecipanti.

## DARE CREDITO ALLE IMPRESE

Il contatto quotidiano con le aziende sui temi della finanza d'impresa e di controllo di gestione rivela costantemente, da un lato, l'esigenza di competenze specialistiche per un'adeguata gestione finanziaria, e dall'altro la difficoltà per le imprese, per ragioni di conto economico, di avvalersene. Sulla base di queste esigenze, Confindustria Bergamo, che opera in questo ambito attraverso l'Area Credito, Finanza e Confidi, intende fornire un supporto tecnico agli Associati, con particolare riferimento alla realtà della piccola e media impresa associata.

Il supporto si concretizza nell'offerta di un ampio numero di servizi personalizzati rispetto alle specifiche caratteristiche aziendali, che spaziano dalla consulenza e dalla formazione specifica in materia di finanza agevolata, finanza aziendale e controllo di gestione, fino all'attivazione di specifiche convenzioni bancarie e all'intervento presso gli istituti di credito per favorire l'accesso ai finanziamenti per molte imprese associate.

I principali ambiti di attività, in sintesi, sono:

### > Consulenza

nel 2015, i casi finanziari aziendali esaminati e risolti sono stati 2.082. Inoltre, per affrontare i problemi concreti dell'azienda dal suo interno e offrire soluzioni calibrate sulle specifiche esigenze del singolo Associato, a partire dal 2007 sono attivi i due servizi del "Direttore Finanziario (CFO) in outsourcing" e del "Controller in outsourcing", che consentono agli Associati di avvalersi per almeno 12 mesi della collaborazione di professionisti per affrontare e risolvere i problemi inerenti la gestione finanziaria e il controllo dei costi. Inoltre, grazie ai contributi erogati dalla Camera di Commercio (Bergamo Sviluppo) è stato possibile offrire un servizio di assistenza e consulenza finanziaria gratuita a 25 imprese che hanno scelto Punto Finanziario come consulente esterno.



478

incontri  
con imprese  
nel 2015



2.043

richieste di  
consulenza  
gestite via mail  
e telefono



2.082

casi finanziari  
risolti

## Software "Cruscotto aziendale 4.0": uno strumento per la telemetria aziendale

Il software "Cruscotto aziendale", sviluppato da Confindustria Bergamo per supportare le Associate nell'attività di pianificazione strategica e finanziaria, offre alle imprese soluzioni pratiche in grado di renderle pienamente autonome nel processo di costruzione del budget e di valutazione dei rischi finanziari. Il software consente infatti l'elaborazione di una programmazione finanziaria fino a cinque anni prospettici e la redazione di business plan.

La valutazione dell'assetto finanziario aziendale elaborata dal software può essere utilizzata, oltre che a fini gestionali interni, anche nel rapporto con le banche e con Confidi per ottenere finanziamenti e garanzie.

Nel 2015 è proseguito l'aggiornamento del modulo settoriale del Cruscotto che consente di quantificare il rischio del settore in cui operano le imprese secondo i coefficienti calcolati da Cerved Group.

La suite è stata inoltre arricchita di nuove funzionalità fra cui un'area dedicata alla verifica della possibilità per le PMI di godere della garanzia pubblica (Fondo Centrale di Garanzia) su operazioni di finanziamento, nonché di un aggiornamento per il calcolo dell'IRAP.

### > Convenzioni

oltre all'aggiornamento di alcune delle convenzioni bancarie già attivate negli anni precedenti, si segnalano per il 2015 nuovi accordi con Banca Sella, Credito Valtellinese e BNL-BNP Paribas per la messa a disposizione degli Associati di: linee di credito a breve e medio/lungo termine a tassi agevolati; fondi per il pagamento delle imposte e/o della tredicesima mensilità; fondi a costi e spread contenuti a copertura delle esigenze di capitale circolante e a supporto degli investimenti di medio e lungo periodo; linee di finanziamento per favorire la patrimonializzazione del sistema delle PMI locali e promuovere l'aggregazione in "rete di imprese".

Per rispondere alle esigenze di credito e di copertura assicurativa delle operazioni con l'estero, gli Associati possono disporre all'interno di Confindustria Bergamo di uno

sportello SACE Point, attivo già dal 2014, che consente di ricevere approfondimenti individuali sui servizi SACE, segnatamente in ambito di assicurazione del credito all'esportazione, protezione degli investimenti all'estero ed emissione di garanzie finanziarie.

L'ampio successo dello sportello ha condotto nel 2015 all'organizzazione dei "Tavoli tecnici SACE".

### Tavoli tecnici SACE

Frutto di una collaborazione tra Confindustria Bergamo e SACE SpA, i tavoli tecnici rappresentano una risposta alla forte domanda di supporto all'internazionalizzazione da parte delle imprese, rilevata attraverso l'attività del SACE Point.

Il progetto si è tradotto in 6 incontri d'approfondimento di prodotti o servizi specifici di SACE, riservati a un numero limitato di Associati per favorire il dibattito su esigenze individuali. In funzione dell'aspetto approfondito sono intervenuti anche istituti di credito.

#### > Formazione sulla finanza aziendale

nel 2015 l'attività di diffusione della cultura finanziaria aziendale è stata intensa e ha visto l'organizzazione di 17 incontri fra seminari e convegni e di 9 corsi di formazione finanziaria specialistica organizzati con il supporto di Servizi Confindustria Bergamo.

In particolare, in collaborazione con Confidi Lombardia e UBI - Banca Popolare di Bergamo, è proseguito il percorso info-formativo per la diffusione della finanza d'impresa, dedicato non solo agli addetti specialistici ma anche agli imprenditori e ai loro più diretti collaboratori. Nel 2015 il progetto si è strutturato in incontri focalizzati su "Rating - Centrale Rischi - Istruttoria della banca: le variabili di bilancio che impattano sul rating e rapporto con la banca" e sull'analisi di un caso concreto in relazione a "Business plan e pianificazione finanziaria - Coerenza fonti di finanziamento e impieghi".

Replicata in tutte le sedi provinciali del Confidi Lombardia, l'iniziativa ha fornito alle imprese alcune indicazioni gestionali e strategiche per la salvaguardia del loro equilibrio finanziario e della loro capacità di accesso al credito sul mercato, contribuendo a rafforzare il dialogo fra banca e impresa.



1.033

partecipanti  
a seminari,  
convegni  
e corsi di  
formazione



17

seminari  
e convegni  
organizzati



9

corsi di  
formazione

#### > Indagini e analisi

nell'ambito dell'“Osservatorio per il credito alle imprese”, l'indagine di monitoraggio sul credito e sul rapporto banca-impresa è giunta nel 2015 alla XV edizione.

Il campione di imprese volontarie osservate, crescente rispetto al 2014 e rappresentativo dell'universo degli Associati con una prevalenza di imprese posizionate su rating di rischio basso o medio, conferma i trend osservati nell'anno precedente: stabilizzazione della richiesta di nuova finanza; incremento della domanda di credito per investimenti; risposte positive del sistema bancario con spread stabili o in lieve diminuzione; attenzione delle imprese alla qualità della relazione con la banca valutando il servizio nella sua globalità e non solo in funzione del costo del credito. Si conferma inoltre il vantaggio competitivo, di cui beneficiano le imprese esportatrici e di maggiori dimensioni, nel rapporto con il sistema bancario nei tempi medi di pagamento da parte dei clienti e nelle previsioni di fatturato.

È proseguita nel 2015 anche l'indagine mensile sui tassi praticati dalle banche alle PMI associate. Trattasi di una rilevazione effettuata dall'area Credito, Finanza e Confidi su un campione volontario di aziende associate, appartenenti a settori diversi e con situazione finanziaria variegata, che tutti i mesi si impegnano a comunicare: i propri tassi di interesse passivi sui conti correnti bancari e su operazioni di anticipo fatture; i tassi di interesse attivi; la commissione di disponibilità fondi.

I dati vengono prima rielaborati e aggregati in forma anonima, quindi comunicati alle altre imprese associate e inviati a “L'Eco di Bergamo”, che dedica all'analisi una pagina di commento accompagnata da un'intervista.

**Confidi Systema,**  
un nuovo soggetto  
più solido  
con i valori di sempre:  
trasparenza  
nei rapporti con le imprese  
e gli istituti di credito,  
valorizzazione del merito  
e prossimità al territorio

Iniziato nel 2006 con le prime aggregazioni tra i Confidi di riferimento delle Confindustrie territoriali lombarde, l'evoluzione di Confidi Lombardia verso una realtà sempre più solida, equilibrata e competitiva si è chiusa il 31 dicembre 2015: la società cooperativa è confluita in Confidi Systema, un soggetto che aggrega 5 confidi lombardi intersettoriali di primo e di secondo livello, unendo al confidi di stampo industriale quella espressione del settore agricolo, artigianale, dei servizi e del terziario.

Con una presenza territoriale ancora forte e legata all'Associazione, il nuovo soggetto sarà in grado di offrire supporto e servizi alle imprese del territorio con una maggiore solidità patrimoniale e "forza" nei confronti del sistema bancario, del mondo commerciale e delle istituzioni.

L'ultimo anno di operatività di Confidi Lombardia, a causa di un contesto che si è confermato complicato per il "mercato" della garanzia (in particolare a causa della "concorrenza" del Fondo Centrale di Garanzia e della difficoltà del sistema bancario a finanziare imprese con fascia di rischio medio/alta), si è chiuso con un decremento del volume garantito (-6%) che è calato a complessivi 59,2 milioni di Euro per un corrispettivo di finanziamenti garantiti pari a 128,1 milioni di Euro. Le operazioni perfezionate sono state globalmente 874.

La Realtà  
Confidi Bergamasca

Anche nel 2015 Bergamo si è confermata la sede con la maggiore operatività di tutto il consorzio, coprendo il 29,8% del totale dei finanziamenti garantiti. L'importo garantito è stato di 16,7 milioni Euro, in contrazione rispetto all'anno precedente del 22%. L'ammontare complessivo dei finanziamenti garantiti è stato pari a quasi 40 milioni di Euro, per un totale di 227 operazioni.

Per quanto riguarda la tipologia dei finanziamenti garantiti, la fetta maggiore (60,9%) ha riguardato linee di breve termine (castelletti), a seguire finanziamenti per liquidità a breve e medio/lungo termine (24,5%) e finanziamenti per investimenti (14,6%).

Il 24,9% delle garanzie erogate (pari a 36 operazioni) hanno riguardato società iscritte a Confindustria Bergamo, mentre l'1,7% (pari a 12 operazioni) è stato destinato a imprese iscritte ad Ance Bergamo. Il settore meccanico si conferma quello maggiormente presente tra le operazioni perfezionate (25,7% dei finanziamenti complessivamente erogati), a cui segue il settore edile (19,9%), quello dei servizi (16,3%), il commercio (6,5%), l'arredamento (4,9%) e il chimico (4,1%).

Al 31 di dicembre 2015 la sede di Bergamo di Confidi Lombardia ha raggiunto la quota di 2.334 imprese socie, con un incremento netto di 21 unità rispetto all'anno precedente. 667 società tra le imprese socie sono iscritte a Confindustria Bergamo.

L'insoluto sorto nel 2015 per l'intero Confidi ammonta a 8 milioni di Euro complessivi (importo che non tiene conto delle controgaranzie da ricevere e di quanto verrà poi effettivamente liquidato), in forte decremento rispetto al precedente esercizio (-45,5%).

Il trend positivo è confermato anche dalla sede di Bergamo che, con un insoluto sorto (lordo) di 1,6 milioni di Euro, ha visto ridursi il livello delle insolvenze del 40%. Come negli esercizi precedenti, la quota di insoluto di competenza della sede locale (19,3%) rispetto al totale del consorzio si conferma inferiore alla fetta di operatività rappresentata (29,8%).

## SEMPLIFICARE GLI ADEMPIMENTI FISCALI E AMMINISTRATIVI

Confindustria Bergamo assiste le imprese associate nell'espletamento degli adempimenti fiscali, societari, doganali e previdenziali, offrendo **consulenza** continuativa e supporto nell'ambito di verifiche e contenziosi, nonché organizzando incontri informativi e corsi in house.

L'ambito consulenziale è quello a cui gli Associati fanno maggiormente ricorso, chiedendo un approccio concreto e di rapida risoluzione dei problemi. I canali di contatto tradizionali (telefonate, posta elettronica) sono sempre più integrati con visite in azienda, consentendo un'analisi delle problematiche sul campo.

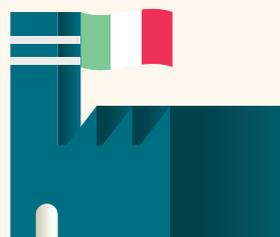
Oltre all'attività di rappresentanza degli interessi presso le Istituzioni su materie specifiche, sono stati forniti numerosi suggerimenti - tramite Confindustria - in fase d'introduzione di norme tributarie o di redazione di documenti di prassi (reverse charge, rendite catastali dei macchinari).

Particolare attenzione è stata dedicata al tema della **fiscalità locale**, il cui crescente peso - e i cui livelli di contenzioso - generano difficoltà alle imprese per mancanza di uniformità nelle modalità d'accertamento e, talvolta, arbitrarietà nel giudizio. Ciò può evidentemente limitare l'attrattività del territorio agli investimenti, principalmente a causa della facoltà per i Comuni di operare scelte in parte autonome.



667

le imprese  
socie Confidi  
iscritte anche  
a Confindustria  
Bergamo



2.334

imprese del  
territorio socie

+21

rispetto  
all'anno  
precedente

Il caso più evidente nel 2015 è legato all'incertezza sull'obbligo di includere, nel calcolo della rendita catastale dei fabbricati a destinazione industriale, gli impianti e i macchinari aventi certe caratteristiche di "fissità". Ciò ha creato alcuni effetti assai dannosi per l'equilibrio finanziario delle imprese, principalmente nei comparti siderurgico, ceramico e cartario. In questo contesto, Confindustria Bergamo ha contribuito a portare all'attenzione dei decisori politici la questione dei c.d. "imbullonati", facendo in modo che la Legge di Stabilità 2016 escludesse dalla determinazione della rendita catastale i macchinari, i congegni, le attrezzature e tutti gli altri impianti funzionali al processo produttivo.

Sempre in ottica di facilitare il rapporto con la Pubblica Amministrazione e di favorire l'innovazione anche nel campo degli adempimenti burocratici, l'Associazione ha continuato a sostenere le [iniziative di fatturazione elettronica e di dematerializzazione documentale](#) attraverso attività di informazione e supporto pratico.

La collaborazione con il Politecnico di Milano nell'ambito dell'Osservatorio della Fatturazione Elettronica, di cui l'Associazione è partner, ha consentito a Confindustria Bergamo di monitorare le ricadute e i vantaggi per le imprese derivanti - fra l'altro - dalla digitalizzazione del ciclo commerciale.

L'Associazione partecipa inoltre all'Osservatorio Supply Chain Finance, in collaborazione con il Politecnico di Milano, il cui obiettivo è analizzare le opportunità di ottimizzazione del capitale circolante e di accesso al credito sfruttando la conoscenza approfondita delle relazioni economiche e contrattuali all'interno delle filiere. Le soluzioni di Supply Chain Finance consentono alle imprese nuove modalità di collaborazione lungo la filiera, accelerando lo sviluppo di modelli di gestione che impattano sul capitale circolante e facilitano l'accesso al credito con i partner strategici.

Nel 2015 l'Associazione ha affrontato anche numerosi casi di [fiscaltà internazionale e doganale](#): oltre ai contratti d'appalto, d'agenzia o di compravendita, sono state analizzate problematiche relative alle restrizioni commerciali, al dual use, all'origine delle merci. Sono inoltre state affiancate alcune aziende durante le fasi di accertamento e contenzioso in tema di transfer pricing.

Il [diritto societario](#) è una tematica costante: anche nel 2015 è stata fornita assistenza personalizzata agli imprenditori in occasione di revisione di statuti, di successione generazionale e di operazioni straordinarie, abbinando tale attività alla valutazione degli impatti fiscali in simili circostanze.

In ambito previdenziale è proseguito il servizio di ricostruzione della posizione contributiva degli amministratori e dipendenti d'azienda, erogato in convenzione. In forma riservata e gratuita, sono state assistite circa 200 persone, grazie anche a una nuova modalità di erogazione del servizio.

## I PRINCIPALI AMBITI DI ATTIVITÀ IN SINTESI

Info-formazione  
sulle novità  
in materia fiscale

111 circolari pubblicate su tutte le principali novità tributarie e societarie; 15 convegni e altrettanti corsi organizzati tramite la società Forma di Confindustria Bergamo.

Supporto  
alla formazione  
di figure professionali  
di alto profilo

Nel 2015 è proseguita la collaborazione con l'Università di Bergamo e alcuni studi professionali di Bergamo e Milano per avviare la seconda edizione del corso di perfezionamento per giuristi d'impresa internazionale, destinato a laureati e operatori d'impresa.

Il corso coniuga gli aspetti legali a quelli tributari, approfondendo anche la terminologia del legal English.

Le 20 persone partecipanti al termine del corso hanno potuto rafforzare le competenze teoriche con esperienze pratiche in azienda o in studi professionali.

Supporto  
operativo  
su materie  
amministrative

- > Assistenza per il Modello 730, con 17.000 contribuenti di 150 aziende;
- > Supporto costante a Servizi Confindustria Bergamo per il servizio di elaborazione paghe;
- > Esercizio di delega per la partecipazione al Previp Fondo Pensione e ad Assocaaf.

# IL CONTRIBUTO ALLO SVILUPPO SOCIALE

## LA TUTELA DEL LAVORO

La Territorial Review dell'OCSE riconosce a Bergamo un merito lungimirante: aver saputo preservare una robusta struttura manifatturiera che costituisce non solo una solida base per lo sviluppo futuro, ma anche un fattore determinante di coesione sociale.

Trovano infatti impiego nell'industria il 34% dei lavoratori bergamaschi e la struttura del tessuto produttivo, caratterizzata da un'elevata specializzazione industriale e da un'organizzazione basata su una rete di piccole e medie imprese, consente una migliore distribuzione della ricchezza: le statistiche mostrano infatti come si riscontri una più equa ripartizione del reddito complessivo proprio nelle Province in cui è più forte la presenza di distretti manifatturieri

composti da imprese tecnologiche di media dimensione. Un dato in particolare lo conferma: il coefficiente di Gini, che esprime la diseguaglianza nella distribuzione del reddito e varia fra il limite teorico di 0 (perfetta equidistribuzione) e 1 (massima diseguaglianza), attestandosi su valori reali compresi fra 0,25 e 0,60, a Bergamo corrisponde a 0,29 (rielaborazione di Confindustria Bergamo sui dati 2012 dell'Agenzia delle Entrate), vale a dire a un valore inferiore non solo alla media nazionale italiana (0,32) ma anche a quello registrato in diverse geografie dell'area OCSE (USA=0,39; Giappone=0,34; Cile: 0,50).

Nonostante il modello industriale di Bergamo abbia consentito al territorio di resistere maggiormente alla difficile congiuntura di questi anni e abbia garantito un tasso migliore di sopravvivenza delle imprese alla crisi, il sistema manifatturiero di Bergamo ha dovuto affrontare sfide importanti.

L'Associazione ha sostenuto gli Associati in questa fase critica e negli ultimi sette anni ha avuto come priorità proprio la messa in sicurezza e la difesa del lavoro e delle imprese.

Nel 2015, una prima - seppur solo parziale - attenuazione degli effetti della crisi ha permesso di riorientare l'attività dell'Associazione, che è potuta tornare a occuparsi di alcune tematiche diverse dalla gestione diretta delle crisi aziendali. In particolare, sono state riattivate interlocuzioni più ampie, concernenti il sostegno ai processi formativi finalizzati all'inserimento al lavoro, la pianificazione del reingresso al lavoro di personale destinatario di ammortizzatori sociali di lunga durata, i programmi di assunzione o di stabilizzazione al lavoro supportati dalle politiche governative di incentivazione.

Nel 2015 l'Associazione ha inoltre proseguito le attività di confronto costruttivo con le Organizzazioni Sindacali, finalizzate al contenimento della conflittualità aziendale, alla condivisione delle modalità più adeguate per gestire le situazioni di perdurante crisi aziendale, nonché al ricorso ad ammortizzatori sociali collettivi nei casi di eccedenza occupazionale.

## MITIGARE GLI IMPATTI DELLA CRISI

In linea con l'esperienza maturata dall'inizio della crisi congiunturale, è continuata la propensione delle imprese associate a ricorrere - in caso di esuberi - prevalentemente ad ammortizzatori sociali che consentono il mantenimento dei livelli occupazionali (CIGO, CIGS, CDS, CIG in deroga). Pertanto, l'attivazione delle procedure di mobilità ha mantenuto carattere non oppositivo nella quasi totalità dei casi gestiti dagli uffici associativi.

In particolare, per evitare ricadute occupazionali negative per situazioni di flessione produttiva solo temporanea, sono stati realizzati, con il supporto diretto degli uffici di Confindustria Bergamo, 13 contratti di solidarietà per 2.715 dipendenti (erano 19 i contratti stipulati nel 2014 per 2.212 dipendenti), con una riduzione media di orario prossima al 50% e una durata media di 12 mesi. Gli interventi di gestione delle situazioni di difficoltà strutturale sono stati invece complessivamente 50, per circa 10.000 dipendenti.

Per quanto attiene i confronti sindacali nazionali, Confindustria Bergamo ha partecipato attivamente agli incontri della delegazione negoziale ristretta, incaricata di supportare gli organismi di rappresentanza associativa nel rinnovo del CCNL 5 dicembre 2012 per l'industria metalmeccanica, nonché agli incontri di predisposizione della posizione datoriale per il rinnovo del CCNL per l'industria tessile del 4 febbraio 2014.

## SOSTENERE LE SITUAZIONI DI PARTICOLARE VULNERABILITÀ

Vari confronti sindacali territoriali realizzati nel 2015 hanno dato corso all'applicazione delle linee di indirizzo previste dal "Protocollo Territoriale per lo sviluppo del territorio" del 10 marzo 2014, nelle parti non superate dalla decretazione attuativa del Jobs Act. In particolare, con il supporto della Provincia di Bergamo, si è provveduto a:

- > costruire e promuovere una banca dati dei profili di lavoratori ultraquarantacinquenni disoccupati (sono attualmente censiti 55 profili) con competenze professionali spendibili nel mercato del lavoro;
- > erogare, tra i lavoratori delle imprese aderenti (5 aziende per circa 2.000 lavoratori), degli importi a sostegno del reddito destinati al personale in cassa integrazione o in situazione di particolare disagio individuale. Ad oggi gli importi erogati sono 80.

## PROMUOVERE L'INNOVAZIONE NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

I temi della flessibilità del lavoro, del welfare aziendale e del sostegno indiretto al reddito hanno rappresentato ambiti di intervento importanti, per i quali sono state attivate specifiche iniziative.

## Flessibilità del lavoro

L'entrata in vigore della seconda fase del c.d. Jobs Act, realizzata dai decreti che hanno dato attuazione alla Legge delega n. 183 del 2014, se per un verso ha dato un impulso decisivo agli strumenti legali e contrattuali che consentono la gestione flessibile dei tempi e della quantità di lavoro, per altro verso ha reso necessaria un'intensa attività seminariale e consulenziale per aggiornare le imprese associate sulle novità legislative, che di fatto hanno travalicato per molti aspetti i contenuti del protocollo territoriale a sostegno della flessibilità di durata biennale attivo già dal 2014. A ogni incontro hanno partecipato in media oltre 100 imprese.

## Welfare

All'interno delle imprese, il confronto sui sistemi retributivi, restando imperniato soprattutto su aspetti di natura salariale, vede una diffusione ancora limitata di accordi evoluti su piani di welfare aziendale, sebbene si rilevi un trend in crescita.

Si conferma, in particolare, un interesse crescente su aspetti relativi alle forme di previdenza complementare, al rafforzamento dei fondi assistenziali aziendali e alle soluzioni per la conciliazione vita-lavoro come la flessibilità dell'orario lavorativo e la concessione del lavoro part-time. Forte è l'interesse anche per la cura della salute e la formazione dei collaboratori, registrato con la richiesta di permessi aggiuntivi per visite mediche e per motivi di studio e la domanda di copertura delle relative spese, nonché per la richiesta di agevolazioni e contributi sociali per familiari e figli dei collaboratori.

## Flexsecurity

Confindustria Bergamo ha aderito al partenariato per lo sviluppo di azioni di rete per il rilancio occupazionale dell'Alto Sebino, in sinergia con gli enti locali, l'Agenzia Bergamo Sviluppo, le parti sociali, le imprese, la Fondazione Enaip e l'associazione Patronato San Vincenzo. In particolare, nel 2015 si è provveduto a promuovere l'iniziativa presso le imprese associate, a segnalare le esigenze occupazionali espresse dal sistema imprenditoriale locale al fine di favorire l'efficacia dei processi di ricollocazione, e a offrire consulenza tecnica ai datori di lavoro interessati per favorire l'accesso alle agevolazioni disponibili.

Si è inoltre provveduto ad attivare, nell'ambito del Modello Bergamo e in collaborazione con Provincia di Bergamo, CCIAA di Bergamo, CGIL, CISL e UIL, un Osservatorio Provinciale incaricato di monitorare le comunicazioni obbligatorie inoltrate ai centri per l'impiego del territorio. Scopo della collaborazione, la definizione di tabelle di dati condivisi concernenti l'evoluzione trimestrale dell'occupazione, con l'obiettivo di esprimere valutazioni comuni utili per favorire progettualità coordinate. Le estrazioni, effettuate per tre trimestri ed esaminate da uno specifico gruppo di lavoro, hanno permesso di valutare aspetti di particolare dettaglio quali i processi di stabilizzazione al lavoro, i livelli di qualifica professionale richiesti dal mercato, l'incremento occupazionale effettivo suddiviso per comparto, la diffusione delle tipologie contrattuali. L'analisi ha consentito di orientare meglio le politiche attive del lavoro sviluppate sia dall'amministrazione provinciale sia dagli operatori accreditati.

Sono stati infine svolti specifici confronti, con alcune parti sociali e le amministrazioni locali, per valutare l'attivazione sperimentale, nel 2016, di un sistema di sostegno al reddito del personale escluso dal ciclo produttivo.

## Lo studio comparativo del modello industriale tedesco e bergamasco

Confindustria Bergamo ha realizzato, con ADAPT/Università di Modena e Reggio Emilia e con il supporto scientifico dell'Università L. Bocconi e dell'Università di Modena e Reggio Emilia, un'approfondita analisi comparativa tra il modello industriale bergamasco e quello tedesco, identificato come punto di riferimento per il sostegno diffuso all'occupazione e al reddito della forza lavoro.

In particolare, l'analisi ha consentito di identificare alcune soluzioni mutuabili direttamente dalle imprese bergamasche e riferite a 5 fattori di competitività: alternanza scuola-lavoro; rapporti di lavoro flessibili; orario di lavoro; trattamenti retributivi; relazioni sindacali. Ne è conseguita l'impostazione di un breve decalogo operativo atto a stimolare l'adozione di soluzioni organizzative e gestionali attuabili con il supporto consulenziale di Confindustria Bergamo.

## Imprese modello nel valorizzare le persone con disabilità

Il Gruppo Giovani di Confindustria Bergamo ha assegnato ad ALFAPARF GROUP il premio "La buona impresa". Il riconoscimento, giunto alla nona edizione, è promosso dal Gruppo Giovani Imprenditori, da sempre attento alle tematiche sociali e alla valorizzazione della responsabilità sociale d'impresa.

Il Presidente del Gruppo ha motivato l'assegnazione con l'apprezzamento di un'iniziativa finalizzata a favorire l'inserimento lavorativo di giovani con sindrome di Down, coinvolti in percorsi di formazione professionale per operare nel settore della cosmesi con l'intento di promuovere "la bellezza in tutte le sue forme".

# LA PROMOZIONE DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO

Tutelare la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro è una priorità per l'Associazione che si traduce in un ventaglio di interventi che spaziano dalla consulenza in campo legislativo, alla formazione e informazione sul territorio, fino all'organizzazione di incontri e convegni a favore delle imprese associate con un approccio volto ad andare oltre gli obblighi normativi.

In quest'ottica è stato sviluppato il programma Workplace Health Promotion (WHP) per la promozione di corrette abitudini alimentari nel contesto lavorativo e privato e per una più efficace conciliazione tra impegni lavorativi e tempo libero.

## Il programma in sintesi

RETE **WHP** BERGAMO  
Workplace Health Promotion

L'iniziativa, sviluppata nell'ambito della Rete Europea per la Promozione della Salute nei luoghi di lavoro e promossa a livello locale da Confindustria Bergamo in cooperazione con l'Agenzia di Tutela della Salute di Bergamo, è concepita per migliorare la Salute e il Benessere nei luoghi di lavoro (Workplace Health Promotion o WHP, appunto) attraverso uno sforzo congiunto fra datori di lavoro, lavoratori e istituzioni. Obiettivo principale del progetto, infatti, è la prevenzione delle malattie croniche attraverso l'efficace attuazione di tutte le misure idonee a prevenire infortuni e malattie professionali, ma anche e soprattutto attraverso l'impegno a promuovere buone abitudini quotidiane come una sana alimentazione, in grado di ridurre i fattori di rischio generali.

L'idea di fondo vede l'impresa come attrice fondamentale per incentivare, attraverso un processo partecipato, l'adozione di comportamenti e stili di vita positivi a vantaggio dell'individuo, della collettività e anche dell'impresa stessa.

Il progetto è patrocinato dall'Organismo Paritetico Provinciale per la sicurezza sul lavoro Confindustria CGIL-CISL-UIL, dall'Associazione dei Medici Competenti di Bergamo, nonché da società scientifiche nazionali quali la SIMLII e la SITI.

WHP rientra inoltre nel programma "Guadagnare Salute - rendere facile le scelte salutari" ([www.guadagnaresalute.it](http://www.guadagnaresalute.it)) del Ministero della Salute per il controllo dei fattori di rischio delle malattie cronicodegenerative.

## I risultati raggiunti nel 2015

È proseguito anche nel 2015 il successo del programma "Workplace Health Promotion", che è arrivato a contare oltre 90 imprese bergamasche, di cui 67 formalmente riconosciute dalla Rete Europea ENWHP come "Luoghi che promuovono la Salute" per le buone pratiche, realizzate nel 2015, delle quali hanno potuto beneficiare circa 22.000 lavoratori (per approfondimenti: [www.retewhpbergamo.org](http://www.retewhpbergamo.org)).

Il programma ha visto un prestigioso riconoscimento ufficiale in occasione dell'Esposizione Universale di Milano: fra le manifestazioni organizzate dalla Regione Lombardia nell'ambito del progetto "Feeding the future, now", Confindustria Bergamo si è infatti aggiudicata il bando per presentare i contenuti del programma "WHP - rete Bergamo" negli spazi istituzionali di Regione Lombardia.

In particolare, è stato organizzato un evento presso la Sala Biagi di Palazzo Lombardia dal titolo "... Ma che cavolo mangi. Come mangiare e ridere di gusto", al quale hanno partecipato oltre 100 aziende associate. Durante l'incontro si sono toccati i temi della corretta alimentazione in azienda e dell'importanza dell'attività fisica.

Il programma WHP ha inoltre animato la giornata conclusiva di EXPO: il 31 ottobre, alla presenza di circa 250 persone, si è svolto presso il Padiglione Italia il convegno "Approcci innovativi per la promozione della salute". Durante l'incontro si è approfondito il tema della promozione di stili di vita corretti come elemento di competitività aziendale. La mattinata si è conclusa con la 5° edizione della cerimonia di premiazione delle 67 aziende accreditate WHP 2015.

Proprio per quantificare gli impatti economici positivi del programma sulle imprese aderenti è prevista per il 2016 la realizzazione di uno studio econometrico in collaborazione con l'Università di Bergamo.

Sempre perseguendo l'obiettivo di porre attenzione alla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, Confindustria Bergamo, in collaborazione con l'Ospedale Papa Giovanni XXIII, ha portato a termine il progetto di valutazione dei rischi da esposizione a sostanze pericolose per gli addetti delle industrie chimiche del territorio bergamasco. L'esito dell'indagine è incoraggiante non solo perché ha registrato un buon livello di partecipazione delle imprese e ha appurato un adeguato grado di attenzione e consapevolezza su questo tema, ma

anche perché le valutazioni conclusive attestano gli elevati standard di sicurezza delle tecnologie utilizzate nel comparto chimico del territorio, che risultano all'avanguardia sia a livello nazionale che internazionale.

Analogo progetto, riguardante il settore della gomma, è ormai in fase di completamento in vista della condivisione con gli operatori del settore a livello provinciale entro la prima metà del 2016. È invece in fase di avvio quello riguardante il settore della plastica.

Sempre in questa filiera, in collaborazione con l'ATS di Bergamo e con il supporto tecnico del CESAP (Centro Europeo Sviluppo Applicazioni Plastiche), va rilevato l'avvio di un'iniziativa innovativa per la sperimentazione di nuove metodologie di ispezione in tema di sicurezza e igiene del lavoro, per verificare lo stato di applicazione del "Vademecum Regionale" di settore. Nello specifico, viene proposto alle imprese un "audit propositivo" condiviso con tutta l'organizzazione aziendale che risulta più organico e approfondito della tradizionale ed episodica vigilanza. L'esplicito apprezzamento di questa iniziativa da parte del mondo dell'impresa e delle autorità di vigilanza è significativo perché dimostra come sia possibile, nel rispetto dei reciproci compiti e prerogative, veicolare efficacemente il ruolo sistemico e propulsivo di una corretta gestione delle problematiche di sicurezza e igiene sul lavoro.

Anche nel 2015 non è venuta meno l'attività di sensibilizzazione delle imprese associate sui temi della salute, della sicurezza e della tutela ambientale, attraverso diversi canali quali circolari, news, convegni, seminari e incontri informativi. In particolare, si segnalano nel 2015 i convegni realizzati in collaborazione con tossicologi di fama internazionale per informare le imprese sulle implicazioni che derivano dalla presenza di formaldeide e di fluidi lubrorefrigeranti nelle attività produttive.

#### LA DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELLA SALUTE E SICUREZZA IN AMBIENTE DI LAVORO:

| Anno | Circolari e news | Incontri informativi | Partecipanti ai convegni, ai seminari e agli incontri formativi |
|------|------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 2015 | 177              | 18                   | 1.589                                                           |
| 2014 | 204              | 16                   | 1.563                                                           |
| 2013 | 264              | 21                   | 1.898                                                           |

# LA SINERGIA CON IL MONDO ACCADEMICO E SCOLASTICO

Come rileva la Territorial Review dell'OCSE, migliorare le competenze dei lavoratori costituisce una delle principali sfide per consentire a Bergamo di proseguire il percorso di sviluppo socio-economico e di transizione verso attività a più elevato valore aggiunto e intensità tecnologica.

Più della metà dei lavoratori della Provincia non ha terminato infatti la scuola superiore: questo non impedisce loro di acquisire competenze specialistiche inerenti il loro posto di lavoro o la loro azienda, ma compromette la capacità di far ricorso a competenze generali che si rivelano determinanti quando si tratta di adattarsi alle moderne tecniche produttive o di sostenere l'innovazione.

Per questo motivo, Confindustria Bergamo lavora a potenziare l'offerta formativa del territorio, impegnandosi a creare sinergie fra il mondo delle imprese e il sistema scolastico e universitario.

## L'ORIENTAMENTO

Nell'ambito delle attività di indirizzo strategico e di orientamento, Confindustria Bergamo, in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Territoriale, lavora allo sviluppo di un coordinamento fra istituzioni locali per promuovere un piano di orientamento che valorizzi la formazione tecnico-scientifica.

Le principali azioni svolte con questo obiettivo nel 2015.



### L'avvicinamento alla piccola e media impresa

Il progetto "PMI day" nasce per iniziativa del Comitato Piccola Industria di Confindustria Bergamo e si declina su tutto il territorio nazionale nelle diverse associazioni appartenenti al sistema. L'obiettivo che si prefigge è quello di avvicinare gli studenti alle opportunità lavorative offerte dal territorio, promuovendo la conoscenza delle piccole e medie imprese, e indirizzarli verso discipline tecnico-scientifiche.

Nel 2015, la sesta giornata nazionale del Comitato Nazionale Piccola Industria ha coinvolto 81 imprese, 62 istituti scolastici e oltre 4.200 studenti delle scuole medie che, basandosi sull'esperienza della visita aziendale, hanno svolto un project work. Sono stati inoltre raccolti 15 progetti da cui sono stati selezionati i primi 3 vincitori.

L'iniziativa ha raccolto negli anni un ampio e crescente apprezzamento da parte delle imprese e dal mondo della scuola. In particolare, Confindustria Bergamo è l'Associazione che registra la maggior partecipazione delle imprese a livello nazionale.

### Il progetto Argo

Il progetto di orientamento Argo, rivolto alle scuole secondarie di primo grado, fornisce un'occasione interattiva per parlare ai giovani di economia e d'impresa, oltre che degli sbocchi offerti dai percorsi di studio tecnico-scientifico. Nel corso dell'anno scolastico 2014-2015 sono stati coinvolti oltre 1.800 studenti, 36 istituti comprensivi e 92 classi, 20 giovani imprenditori per la realizzazione di 32 incontri nelle scuole.

### Il coinvolgimento del corpo docente

L'iniziativa, oramai consolidata e giunta alla sua ottava edizione, vuole accompagnare i docenti alla scoperta delle imprese del territorio con visite agli stabilimenti e incontri con il management. Nel 2015 il percorso, rivolto ai docenti della scuola secondaria di primo e di secondo grado, ha avuto come tema l'argomento "Smart Materials and smart using" e si è concentrata sulle tematiche dell'innovazione tecnologica.



La diffusione  
della cultura  
dell'innovazione  
tecnologica

Con la collaborazione del Comitato per gli Istituti Paleocapa e Natta, è stato sostenuto il progetto Esplora e la sua evoluzione Esplora++, con il quale oltre 6.000 studenti delle scuole secondarie di primo grado sono stati coinvolti nelle metodologie di didattica laboratoriale sui nuovi materiali, sulla robotica e sulle scienze integrate.

Il progetto "Eureka! Funziona!", giunto alla sua quarta edizione nel 2015, si rivolge invece agli studenti delle scuole primarie e prevede l'ideazione e la realizzazione di giocattoli mobili con l'applicazione di piccole parti robotiche. L'obiettivo è quello di appassionare i bambini alla tecnologia, secondo un format proposto da Federmeccanica. I migliori lavori svolti sono stati premiati attraverso contributi alle scuole.

La promozione  
della manifestazione  
BergamoScienza

Confindustria Bergamo gestisce, in occasione della manifestazione di divulgazione scientifica "BergamoScienza", il servizio di prenotazione per le scuole. Hanno partecipato all'edizione 2015 del Festival oltre 400 istituti scolastici di ogni ordine e grado: 154 scuole secondarie di II grado; 58 classi del biennio; 96 classi del triennio; 125 scuole secondarie di I grado; 125 scuole primarie.

## L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO

In vista dell'entrata in vigore della legge 107 del 2015 sulla "Buona Scuola", il tema dell'alternanza scuola lavoro è divenuto particolarmente rilevante. Tale legge prevede infatti l'obbligatorietà, a partire dall'anno scolastico 2015-2016, di 400 ore in alternanza per percorsi professionali e tecnici e di 200 ore per i licei.

Confindustria Bergamo, per agevolare la piena attuazione della riforma nel 2015, ha per un verso consolidato le esperienze storiche di alternanza scuola-lavoro per assicurare piena coerenza con le indicazioni della L. 107/2015, e per altro verso ha studiato nuovi modelli di alternanza che sappiano gestire efficacemente le richieste delle scuole verso il sistema delle imprese, potenziando la capacità formativa delle imprese e migliorando di conseguenza l'efficacia dell'esperienza formativa.

### DI SEGUITO LE PRINCIPALI AZIONI SVOLTE CON QUESTO OBIETTIVO NEL 2015:

#### Alternanza e stage estivi

In tale ambito viene favorito l'incontro tra la richiesta di progetti di alternanza provenienti dalle scuole e la disponibilità delle aziende. Sono oltre 8.500 le esperienze di stage e alternanza nel territorio bergamasco, validate da una commissione di cui Confindustria fa parte. Nel 2015 sono state premiate le migliori 20 iniziative e le migliori 3 sono state presentate in un evento dedicato.

Con questa azione viene favorito l'incontro tra la richiesta di progetti di alternanza provenienti dalle scuole e la disponibilità delle imprese. Sono oltre 8.500 le esperienze di stage e alternanza nel territorio bergamasco, validate da una commissione di cui Confindustria fa parte. Nel 2015 sono state premiate le migliori 20 iniziative e le 3 migliori sono state presentate a un evento dedicato.

#### Gli stage in imprese all'estero

L'iniziativa Progetto I.D.E.A., proposta per la prima volta nel 2015 dalla società Sistemi Formativi Aziendali nel quadro del programma Erasmus + KA1, ha visto l'organizzazione di stage di 5 settimane, in sette Paesi dell'UE, per 318 ragazzi delle scuole secondarie di secondo grado, a seguito di un percorso di formazione mirata sulla gestione d'impresa.

#### I concorsi per stimolare lo spirito imprenditoriale

Il concorso "Industriamoci. Accendi un'idea!" stimola la creatività imprenditoriale dei giovani richiedendo l'elaborazione di idee innovative legate ad un'impresa del territorio. Sono stati presentati oltre 20 progetti nelle sezioni "Industriamoci, LaTualdeadImpresa" e "Junior Achievement" da premiare nel 2015.

L'esplorazione del mondo della gestione aziendale è al centro anche del concorso "Management Game", giunto ormai alla settima edizione e organizzato come un torneo in vari gironi. Nel 2015 hanno partecipato 3 scuole della provincia bergamasca.

## Nuovi modelli per l'alternanza

Sono stati organizzati due convegni specialistici sull'alternanza scuola lavoro, in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Territoriale, volti ad approfondire i modelli di alternanza sia in tirocinio, sia in Impresa Formativa Simulata, sia tramite project work. Ogni intervento ha coinvolto oltre 100 docenti della scuola secondaria di secondo grado.

È stato inoltre messo a punto un percorso formativo, che ha coinvolto oltre 80 docenti, per sviluppare congiuntamente progetti di alternanza efficaci.

L'Associazione ha lavorato anche sensibilizzare e coinvolgere l'universo delle imprese, organizzando un convegno per illustrare alcuni case studies di project work, particolarmente apprezzati per la loro innovatività e per l'impatto contenuto sull'operatività delle imprese.

È stata inoltre avviata la sperimentazione "La Scuola Sicura", in collaborazione con ASL Bergamo, INAIL, Ufficio Scolastico e altre associazioni datoriali, sindacali e professionali del territorio, volta a mettere a punto le unità formative elementari relative alla cultura della sicurezza durante i percorsi scolastici. Tale iniziativa è particolarmente importante per le attività in alternanza, in quanto i ragazzi potranno vedersi riconosciuta una parte della formazione obbligatoria per la sicurezza ai sensi del D.lgs 81/2008. La sperimentazione è già stata avviata su tre scuole del territorio (un liceo, un istituto tecnico e uno professionale).



## La valorizzazione del merito

L'iniziativa "Io e Lode", ideata dal Gruppo Giovani di Confindustria Bergamo per valorizzare i giovani e il merito, ha previsto per la IV edizione la premiazione delle eccellenze a scuola: 500 studenti con media superiore a 8,5 di tutti gli Istituti Superiori di Bergamo e Provincia, oltre alla premiazione dei vincitori dei concorsi "Industriamoci" e "Junior Achievement".

La cerimonia, tenutasi il 20 maggio 2015 presso l'Auditorium del Seminario Vescovile di Bergamo, ha visto la presenza di oltre 900 partecipanti tra studenti, docenti e imprese associate

## LA COLLABORAZIONE CON L'ATENEO DI BERGAMO

L'Università di Bergamo riveste un ruolo essenziale per il territorio: contribuisce allo sviluppo di giovani ad alto potenziale, dà impulso alla ricerca e alla circolazione delle conoscenze, offre un'apertura internazionale grazie al suo network di università e centri di ricerca con cui collabora.

Queste opportunità costituiscono una grande prospettiva per le imprese bergamasche e l'Associazione nel 2015 ha lavorato affinché si rafforzi sempre più la sinergia fra il mondo della produzione e quello della ricerca:

### Il sostegno alla ricerca applicata

Confindustria Bergamo, attraverso Pro Universitate Bergomensis, cofinanzia al 50% 8 assegni di ricerca all'anno su temi rilevanti per lo sviluppo e la crescita del territorio. Tra gli ambiti finanziati rientrano alcuni temi tecnici legati alle nuove tecnologie e materiali per l'edilizia, ai processi di innovazione, alla mappatura della value chain tessile, alla proprietà intellettuale.

### Porte aperte al merito

A partire dall'anno accademico 2013-2014, l'Università ha favorito l'iscrizione degli studenti con voto di maturità eccellente (non inferiore a 95/100) attraverso l'esenzione delle tasse universitarie, coperte con il contributo della Pro Universitate Bergomensis. Oltre alla votazione di maturità, condizioni necessarie per beneficiare delle agevolazioni sono i risultati degli esami del primo semestre e del test di inglese, ove previsto.

Il programma, che si integra con il progetto "Top ten students" che accorda agevolazioni a favore di studenti meritevoli anche per gli anni successivi al primo, ha riguardato 547 studenti immatricolati nell'anno accademico 2014-2015, a cui si aggiungono i 66 dell'anno accademico 2013-2014.

### Ingegneria gestionale tessile

Confindustria Bergamo ha collaborato con l'Università nelle attività di promozione del percorso in ingegneria gestionale a indirizzo tessile con specifici eventi e presentazioni negli open day organizzati dall'Università.

### Collaborazioni internazionali

Confindustria Bergamo sostiene, attraverso l'associazione Pro Universitate Bergomensis, vari progetti di internazionalizzazione dell'Ateneo bergamasco, fra cui la collaborazione con l'Harvard School of Design, utile allo sviluppo di ricerche e scambi di studenti che operano sul tema delle smart cities, e l'analisi per la possibile collaborazione con il Max Planck Institute di Berlino.

# FARE SISTEMA CON LE ISTITUZIONI

Nel rispetto dei principi contenuti nel Codice Etico e della Carta Valori di Confindustria, nonché dello Statuto dell'Associazione, Confindustria Bergamo collabora con Enti e Istituzioni locali, nazionali ed europei all'elaborazione di programmi per lo sviluppo dell'economia e dell'attività imprenditoriale. L'Associazione provvede anche alla designazione e alla nomina dei propri rappresentanti presso gli organismi in cui è prevista la partecipazione di Confindustria e si adopera per ottenerla dove si ravvisi l'opportunità di una presenza imprenditoriale.

Anche durante il 2015, traendo particolare slancio dallo svolgimento dell'Esposizione Universale di Milano, l'attività di relazioni istituzionali è stata intensa. Essa si è articolata su più livelli:

- > **a livello locale**, i lavori si sono svolti segnatamente in ambito comunale e provinciale nel quadro della piattaforma "Modello Bergamo".  
È proseguita inoltre l'attività di accoglienza e incontro a Bergamo di rappresentanze istituzionali e diplomatiche estere, particolarmente intensificate anche grazie a EXPO, fra cui la visita in città dell'Ambasciatore della Bolivia e quella dei Commissari Generali per l'Esposizione Universale dei Padiglioni messicano e cinese;
- > **a livello regionale** si conferma la forte sinergia con la Regione Lombardia, in particolare legata ai temi di politica industriale e ambientale. Sono proseguite infatti sia le "visite in azienda" con l'Assessore all'Ambiente Claudia Maria Terzi, sia le iniziative di promozione industriale, di cui è espressione ad esempio il convegno "L'Industria dello Sport tra Economia e Innovazione";
- > **a livello nazionale ed europeo** sono proseguiti i consueti momenti di confronto con i referenti politici del territorio presso le Istituzioni nazionali e con i rappresentanti della Commissione e del Parlamento Europeo a Bruxelles.  
Si segnala inoltre la forte partecipazione al convegno "La reindustrializzazione dell'Europa: produzione alimentare, innovazione ed economia circolare", patrocinato da EXPO e organizzato da Confindustria Bergamo in collaborazione con Coldiretti e il Comitato Economico e Sociale Europeo di Bruxelles. Il convegno, strutturato in una serie di tavole rotonde, ha visto la partecipazione di grandi aziende e di relatori internazionali. Fra i principali ambiti discussi l'innovazione nel settore agricolo e agro-alimentare in Europa e la sostenibilità della politica industriale europea.

## EXPO 2015: una vetrina mondiale per le eccellenze imprenditoriali bergamasche

### I risultati e il valore per l'imprenditoria del territorio

Se i mesi che hanno preceduto l'Esposizione Universale hanno visto Confindustria Bergamo intensamente impegnata nella preparazione dell'evento, il periodo del suo svolgimento non è stato meno intenso, vedendo l'Associazione dedicata a pieno ritmo alla gestione dell'ufficio di rappresentanza "on site" e all'organizzazione di eventi esterni ma correlati a Expo - fra cui "Expotechnologies" - realizzati grazie a un forte coordinamento con Confindustria nazionale e con il management di Expo 2015 SpA.

La partecipazione delle imprese bergamasche in qualità di fornitori di opere e di servizi è stata eccezionale: sono state oltre 600 le aziende coinvolte - direttamente, in sub-appalto o in sub-fornitura da altri contractor - su un totale di 11.160 fornitori, segnando un record di commesse su tutto il sito.

La visibilità del "made in Bergamo" è stata forte anche grazie all'organizzazione di visite in azienda, incontri con clienti e fornitori, iniziative dei gruppi merceologici, promossi dall'Associazione in veste di vera e propria ambasciatrice dell'industria bergamasca nel mondo. Il principale punto di riferimento per le attività in EXPO di Confindustria Bergamo è stato l'ufficio di rappresentanza all'interno del sito espositivo, utilizzato per un totale di 32 giornate.

Altrettanto importante è stato l'avvio delle relazioni economiche con le rappresentanze ufficiali dei molti Paesi esteri presenti. Tra i momenti di confronto e conoscenza reciproca si ricordano gli incontri organizzati direttamente presso gli uffici di Confindustria in Expo con vari Paesi tra cui Iran, Iraq, Olanda, Germania, Russia e Messico.

Molto apprezzate in queste occasioni la pubblicazione "Investing in Bergamo. Industry, Labour, knowledge, measures and visions", realizzata da Confindustria Bergamo appositamente per Expo, e la ricerca "Bergamo European Manufacturing Industry", frutto di una collaborazione con la fondazioni Symbola ed Edison.

### Il percorso di preparazione

 **Fine 2009:** l'Associazione viene coinvolta, insieme alle rappresentanze politico-amministrative, nel "Tavolo di coordinamento Expo" avviato dalla Provincia di Bergamo. Tra le varie iniziative del coordinamento, Confindustria propone momenti di avvicinamento all'evento dedicati alle imprese. Prende così avvio il ciclo di incontri annuali "Expoopportunities": nel 2012 si realizza il primo incontro dedicato ai grandi sponsor e partner tecnici, nel 2013 il secondo sul tema dei bandi di gara internazionali, nel 2014 il terzo dedicato al Padiglione Italia;

 **settembre 2013:** la Camera di Commercio, raccogliendo il testimone dall'Amministrazione provinciale, promuove il "Tavolo di Coordinamento Istituzionale per Expo" coinvolgendo, oltre alle istituzioni locali, anche l'Università, la Diocesi e le 16 Associazioni imprenditoriali ad essa aderenti. I lavori del tavolo sono rivolti sia a dar maggior corso e visibilità a quanto sviluppato fino a quel momento, sia a elaborare ulteriori azioni di promozione del territorio di carattere turistico-culturale ed economico;

 **gennaio 2014:** viene stipulata una Convenzione con CCCIA per l'attività di supporto nella realizzazione di progetti del territorio, oltre che per la gestione dell'ufficio di rappresentanza in Expo attraverso il coordinamento "Sistema Bergamo";

 **aprile 2014:** viene costituito il "Sistema Bergamo", associazione temporanea che riunisce, tra gli altri, CCIAA, Comune, Provincia e Università di Bergamo, Confindustria, Imprese & Territorio e Diocesi, con lo scopo di promuovere e realizzare iniziative per la promozione del sistema socio-economico bergamasco in vista di Expo. Fra le attività più rilevanti nate dal coordinamento di Sistema Bergamo si ricordano l'iniziativa rivolta ai Paesi riuniti negli spazi espositivi del "Cluster" (febbraio 2014 presso la Fiera di Bergamo) e l'evento che ha coinvolto i Paesi presenti in Expo con il "self-built pavilion" (maggio 2014 presso l'i-lab Kilometro Rosso).

 **7 aprile 2014:** con la sottoscrizione del contratto di partecipazione in Expo "Sistema Bergamo" diventa vero e proprio partner istituzionale dell'Esposizione Universale, con una presenza fisica definita e articolata all'interno del sito espositivo e con un impegno economico pari a 286.000 € volto a finanziare l'inseadimento dell'ufficio di rappresentanza.



concepts to it. We keep hiring the most talented young people, we are doing this right now here in Thailand and soon we'll be able to start attracting the best young creatives from around the world. We don't need people with tons of experience, just brilliant artists straight out of uni or not. Then there is collaboration. We can hire creatives for specific projects. Hire a famous

## EXPOTECHNOLOGIES – TECHNOLOGIES FOR FOOD INDUSTRY



Il progetto, promosso e realizzato da Confindustria Bergamo durante i sei mesi dell'Expo, ha inteso valorizzare le innovazioni e le tecnologie nella filiera agroalimentare insieme alle imprese locali che lavorano in questo settore d'eccellenza dell'industria italiana. Durante il percorso, si è offerta al grande pubblico la possibilità di conoscere in dettaglio le fasi di vita del prodotto alimentare, dalla raccolta e trasformazione della materia prima agricola fino al confezionamento industriale.

Il programma si è articolato su 5 incontri, incentrati su altrettanti temi, ognuno dei quali raccontato da un'eccellenza industriale del territorio: la meccanizzazione agricola (Same Deutz-Fahr); la tecnologia per il gelato (Expo Gelato); il gas per la filiera alimentare (SIAD); la distribuzione automatica (N&W); l'acqua, risorsa da rispettare (San Pellegrino/Innowatio). Gli eventi, che hanno coinvolto 36 relatori e 750 partecipanti, hanno inoltre visto la presentazione di 16 tecnologie start up.

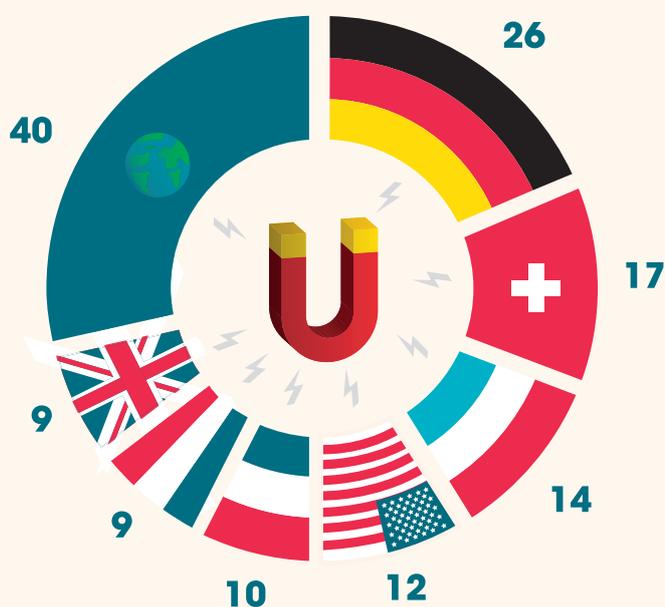
Il progetto si inserisce all'interno di un percorso per la promozione dell'informazione e della divulgazione scientifica, organizzato sul piano nazionale e internazionale in collaborazione con BergamoScienza, Kilometrorosso e la locale CCIAA.

## LA VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO E I RAPPORTI CON LA COLLETTIVITÀ

Bergamo è una delle province più attrattive d'Italia per gli investimenti industriali esteri. Sono infatti 137 le attività industriali che in provincia di Bergamo sono controllate da imprese straniere, danno lavoro a oltre 14 mila persone, equivalenti all'8,7% dell'occupazione nell'industria manifatturiera. Il numero delle imprese straniere sale a 207 qualora si considerino quelle che operano nei servizi ad alta intensità di conoscenza.

Nell'ottica di garantire alle imprese e al territorio un contesto competitivo, continuando così anche a sostenere nuovi investimenti esteri, l'Associazione ha concentrato la sua attività in quattro aree di intervento:

- > cogliere le opportunità di Expo 2015 per sviluppare una politica di marketing territoriale;
- > proporre iniziative a seguito dei risultati della Regional Review dell'OECD;
- > implementare le azioni in corso nel campo della politica delle infrastrutture;
- > favorire la valorizzazione dei siti dismessi.



Imprese della Provincia di Bergamo controllate da imprese estere per Paese di sede legale della controllante

BUREAU VAN DIJK

## IL MARKETING TERRITORIALE

È stato predisposto, insieme alla Fondazione Edison e a Fondazione Symbola, il fascicolo "Bergamo Manifattura d'Europa", che in 10 schede valorizza la specializzazione industriale di Bergamo e che la colloca al secondo posto in Europa fra le province ad alto reddito. Il fascicolo è stato diffuso in tutte le riunioni a cui Confindustria Bergamo ha partecipato e in tutti gli incontri che si sono realizzati nel sito di Expo 2015.

Per l'inaugurazione di Expo 2015 è stato inoltre realizzato il volume "Investing in Bergamo. Industry, labour, knowledge, measures and visions", stampato in 5 mila copie, presentato e distribuito in tutti i Padiglioni Expo e in alcuni incontri dedicati con le rappresentanze diplomatiche. Il volume integra "Bergamo Manifattura d'Europa" mettendo in rilievo come la performance economica di Bergamo sia stata generata non solo da un sistema produttivo innovativo e dalla capacità di fare, ma anche da un contesto sociale e da un ambiente culturale coeso ed evoluto.

Le pubblicazioni hanno generato interesse negli interlocutori contattati, la stampa ha dato ampio rilievo a queste iniziative e, soprattutto, verso fine anno si sono avviate alcune esplorazioni per strutturare cooperazioni industriali con l'Olanda, che si è dimostrata particolarmente interessata a entrare in contatto con le imprese bergamasche poste sulla frontiera dell'innovazione nell'area della sanità e, in particolare, nella ricerca e nelle produzioni manifatturiere destinate alla salute.



#### I risultati della ricerca "Bergamo European Manufactory Industry" in numeri:

9,7 miliardi di Euro il valore aggiunto prodotto dall'industria manifatturiera bergamasca

Oltre 150 mila le persone occupate nel settore

Pari a quasi 15 miliardi di Euro il fatturato estero

17,5% la contribuzione al PIL

Vicina al 50% la propensione alle esportazioni

733 le unità produttive bergamasche all'Estero

79,9% il valore dei beni esportati prodotto da imprese operanti in Italia

7.190 le imprese bergamasche del settore (il 23% del totale) che scommettono sulla sostenibilità

14 mila le persone della Provincia occupate da imprese straniere che hanno investito sul territorio



# COSTRUIRE E CONDIVIDERE IL FUTURO. DALLA REGIONAL REVIEW OECD AI PROGETTI CANTIERABILI

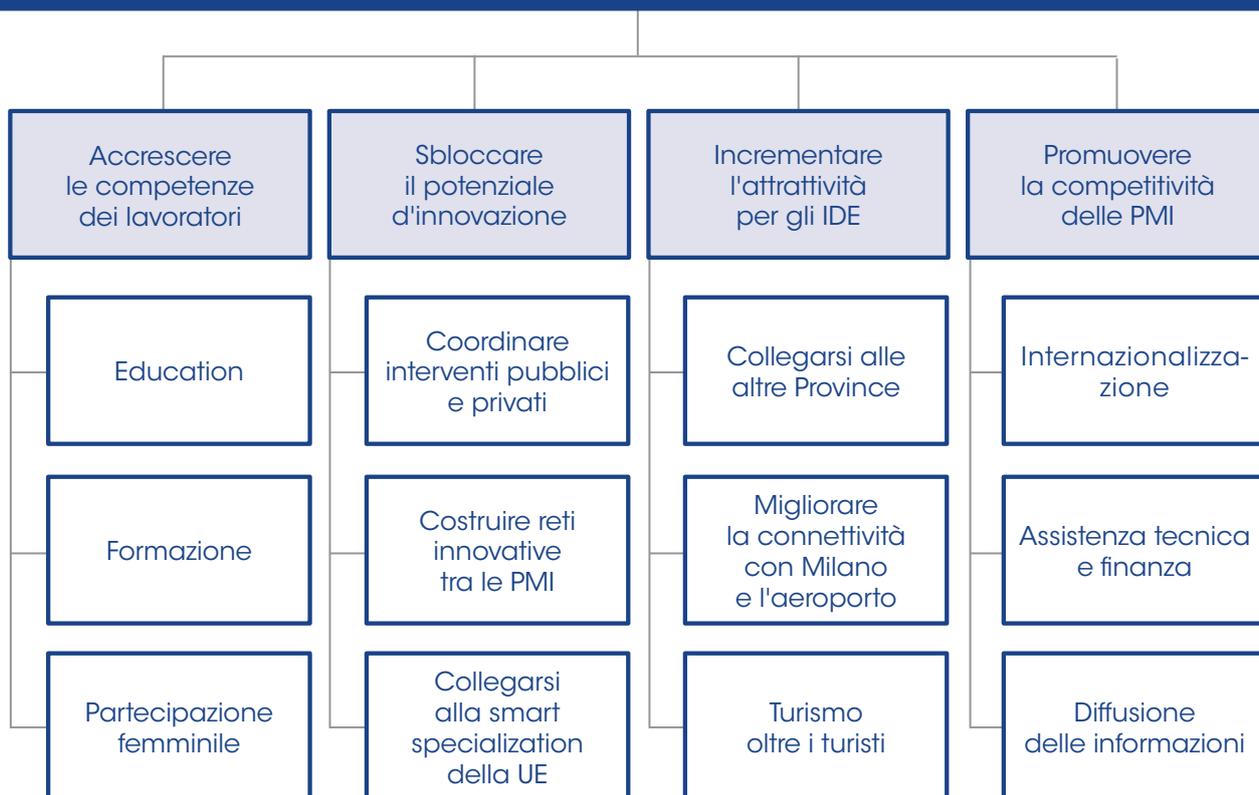
Il rapporto OECD 2016 su Bergamo individua quattro obiettivi strategici per la transizione verso un'economia a più alto valore e a superiore intensità tecnologica:

- > accrescere le competenze dei lavoratori e del territorio;
- > sbloccare il potenziale di innovazione;
- > incrementare l'attrattività del territorio;
- > promuovere la competitività delle piccole e medie imprese.

Vi è poi un problema di governance: il ridimensionamento del ruolo delle Province e delle Camere di Commercio genera una riduzione delle risorse disponibili per l'autogoverno del territorio e la necessità di un riassetto dei ruoli. Confindustria Bergamo ha elaborato una proposta sia per la governance che per le quattro aree di intervento, integrate da un ulteriore tema che è quello del lavoro e delle situazioni di crisi.

La caratteristica essenziale delle proposte, che potrebbero essere operative già dalla metà del 2016, è quella di affidare i cinque dossier a gruppi di esperti con l'obiettivo di predisporre progetti cantierabili. Gli indirizzi delle attività saranno affidati ad una ristretta cabina di regia, che però includa anche le rappresentanze delle Istituzioni e non solo le parti sociali.

## Transizione verso attività a più alto valore e maggiore intensità tecnologica



- > Sviluppare un sistema di governance:
- > Per sfruttare complementarità,
- > Interfacciarsi con Regione e Stato,
- > Riempire il vuoto lasciato dall'abolizione delle Province.

Il tema della governance territoriale richiama un'area di intervento dell'Associazione, volta già da alcuni anni a sensibilizzare i Comuni verso scelte aggregative. Negli ultimi anni, infatti, l'esigenza di risanamento dei conti pubblici aveva comportato di fatto un aggravamento dei contributi gravanti su famiglie e imprese, senza che a ciò si accompagnasse una politica di efficientamento degli assetti istituzionali locali.

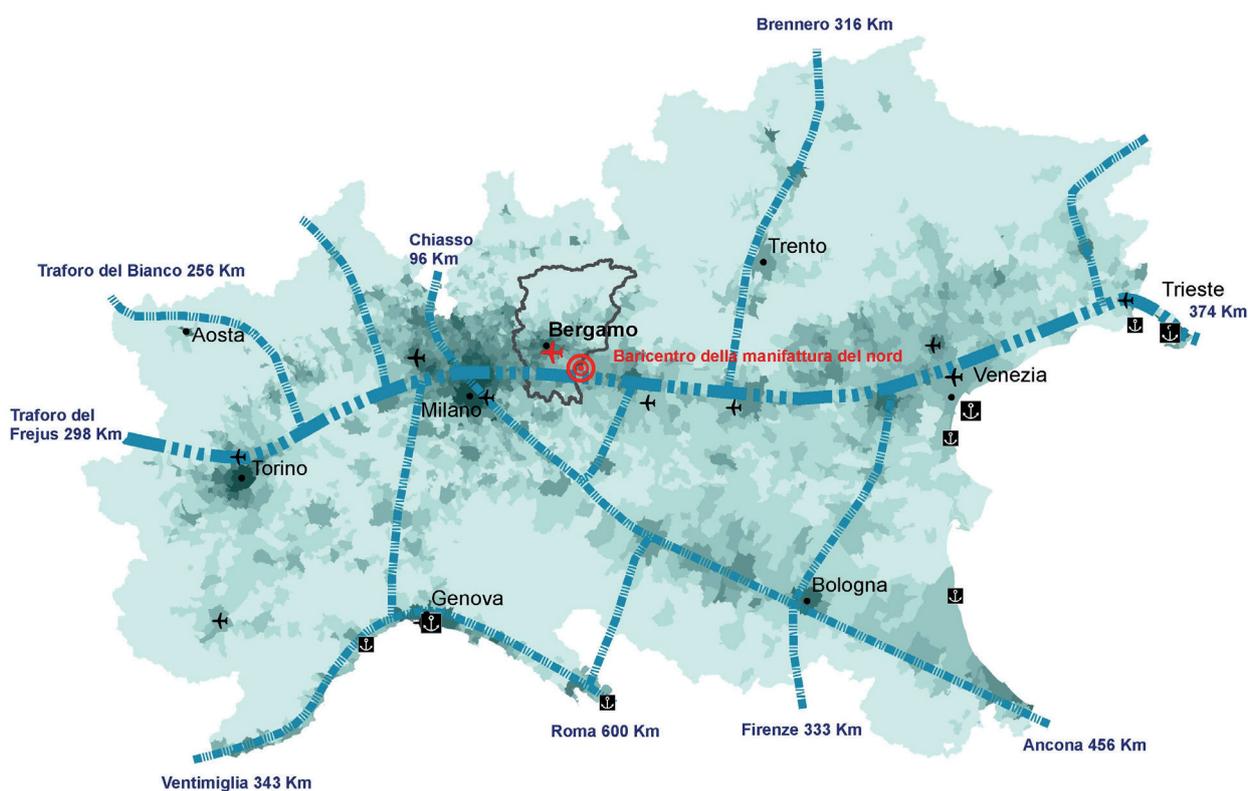
Oggi si comincia a registrare un'inversione di tendenza: la trasformazione delle Province in enti di secondo livello e le spinte aggregative dei Comuni stanno generando risvolti positivi, sia dal punto di vista della fiscalità sia dal punto di vista dell'efficacia nella gestione delle competenze e della razionalizzazione delle scelte programmatiche.

## L'ATTENZIONE ALLE INFRASTRUTTURE E AI TRASPORTI

Le infrastrutture rappresentano un asset strategico per mantenere la centralità del territorio rispetto al Nord Italia e all'Europa.

L'Associazione riserva particolare attenzione sia ai progetti di sviluppo sia a quelli di mantenimento degli asset già in essere quali l'aeroporto di Orio al Serio (attualmente terzo scalo italiano per traffico passeggeri e merci, con più di 10 milioni di passeggeri nel 2015); il raddoppio della linea ferroviaria Bergamo-Treviglio e la tramvia della Valle Seriana; l'atteso spostamento dello scalo merci ferroviario; l'autostrada Bre-Be-Mi e il potenziamento della rete stradale primaria provinciale (soprattutto nei nodi di Zogno e Verdello).

In una visione di medio/lungo termine, sono opere strategiche per il territorio, ma ad oggi non finanziate: il collegamento Bergamo-aeroporto di Orio al Serio; la Pedegronda ferroviaria Levate-Seregno necessaria in vista del potenziamento del collegamento con il Gottardo; l'interporto Treviglio-Caravaggio; la direttrice della Val Brembana della TEB (Tramvie Elettriche Bergamasche); il collegamento stradale diretto Bergamo-Treviglio; la tratta bergamasca di autostrada Pedemontana.



È proseguito nel 2015 l'impegno per trovare una soluzione alternativa all'attuale scalo merci ferroviario localizzato nel comune capoluogo e previsto in chiusura entro la fine del 2016.

Nello specifico, è stata approfondita la possibilità di localizzare lo scalo nel sito dismesso ex TNT di Verdellino ed è stato dato l'incarico per uno studio di fattibilità per la realizzazione nel prossimo biennio dello scalo merci di Verdello.

Lo studio, che sarà completato nei primi mesi del 2016, sarà un documento di riferimento per ricomporre i diversi interessi di enti e soggetti coinvolti e per la definizione del già avviato Accordo di Programma.

## LA VALORIZZAZIONE DEI SITI INDUSTRIALI DISMESSI

Il modello urbanistico degli ultimi decenni ha favorito i nuovi investimenti rispetto al riuso degli edifici e dei siti. Si è così nel tempo accumulato un consistente patrimonio immobiliare inutilizzato, che pone un'opportunità e una sfida: il territorio infatti è ricco di siti dismessi o sottoutilizzati generalmente ben localizzati e infrastrutturati che rappresentano - anche per il contenimento dell'offerta di terreni green field determinato dalle recenti norme sulla riduzione del consumo di suolo - un asset potenziale per lo sviluppo delle nuove attività produttive.

L'Associazione da diversi anni ha intrapreso azioni di sensibilizzazione al riuso - promuovendo concorsi, collaborando con una rete nazionale di università fra cui il Politecnico di Milano nell'ambito del progetto "RECYCLE", rapportandosi con gli enti locali - che ha portato risultati concreti: Comital di Nembro, Italcementi di Bergamo, Legler di Ponte San Pietro, sono alcuni esempi di riusi attuati; Italtubetti di Nembro, Gres di Sorisole, Canapificio e Linificio di Villa d'Almè alcuni tra quelli in avvio.

La sfida per il prossimo futuro sarà quella di superare resistenze, individuare gli strumenti più adatti e definire i giusti incentivi per favorire la trasformazione e lo sviluppo, anche in condivisione tra soggetti e attività differenti. Il modo più efficiente per ridurre il consumo di suolo è infatti evitare che un'azienda quando deve crescere, anche nel caso sempre più frequente per completamento della filiera, debba abbandonare gli spazi in uso per edificare altrove. È dunque necessario favorire la possibilità di modificare, anche attraverso la demolizione con ricostruzione, e densificare gli spazi con procedure snelle e poco costose.

## Il caso delle aree estrattive

> Alla fine del 2015 è stato approvato il Piano Cave della Provincia di Bergamo, a seguito di un percorso lungo e giuridicamente accidentato da annullamenti e commissariamenti. Permangono nel Piano elevati livelli di criticità, dovuti a all'ampliamento della durata al 2025: i soggetti autorizzati nel primo periodo di validità 2008/2012 potrebbero esaurire i volumi estraibili, mentre chi non ha ancora ottenuto un'autorizzazione potrebbe subire blocchi in caso di ricorsi. Positivo il raddoppio della durata per il settore delle pietre ornamentali, purtroppo non accompagnato da un adeguamento dei quantitativi estraibili.

> Il concorso "Cava 2.0", in collaborazione con il Collegio dei Geometri e gli Ordini degli Architetti e degli Ingegneri, ha richiesto la progettazione del riuso di due siti estrattivi al termine del loro ciclo di vita: elemento innovativo era la previsione del riutilizzo funzionale in grado di generare nuovamente occupazione e reddito. Al concorso, rivolto agli istituti tecnici superiori della Provincia, hanno partecipato 4 scuole, per un totale di più di 50 studenti, che hanno presentato nel complesso 24 progetti. Sono stati premiati i primi 3 progetti selezionati dalla giuria e sono state assegnate 2 menzioni speciali.



# IL SOSTEGNO ALLA CULTURA E ALLA COESIONE SOCIALE

Lo sviluppo culturale e la coesione sociale di un territorio sono condizioni imprescindibili per garantire una crescita economica stabile nel tempo. Un'offerta culturale sostenuta concorre infatti ad accrescere il capitale umano di un territorio - stimolando la diffusione della conoscenza e rendendolo più attrattivo agli occhi di lavoratori con elevato livello educativo - fattore competitivo chiave per le economie in transizione verso modelli incentrati sull'innovazione tecnologica.

Per questo motivo l'Associazione dimostra interesse a valorizzare attività culturali e iniziative filantropiche nella Bergamasca, supportando molteplici enti e associazioni attraverso l'elargizione di liberalità, la concessione di sponsorizzazioni e la partecipazione a progetti condivisi.

| Sponsorizzazioni ed erogazioni liberali (€) | 2015          | 2014          | 2013           |
|---------------------------------------------|---------------|---------------|----------------|
| Sponsorizzazioni culturali e varie          | 40.540        | 33.557        | 110.654        |
| Erogazioni liberali                         | -             | -             | 77.391         |
| <b>Totale</b>                               | <b>40.540</b> | <b>33.557</b> | <b>188.045</b> |

Tra le sponsorizzazioni culturali del 2015 si evidenziano i contributi alla manifestazione "Serata Rinascimentale", al "Festival Pianistico", al "Concerto di Natale", alla rassegna "Concerti d'autunno" e alla "Settimana per l'Energia". L'Associazione ha sostenuto anche la manifestazione sportiva golfistica "Premio Confindustria" presso il Club Albenza.



L'Associazione sostiene inoltre diversi enti di formazione, di promozione sociale e di sostegno all'innovazione industriale non solo tramite l'erogazione di contributi economici, ma anche mettendo a disposizione le competenze professionali dell'Associazione, degli imprenditori associati e del suo network, offrendosi come partner che stimola nuove idee e dà supporto nel creare ulteriori sinergie con attori del territorio.

| Contributi a enti di formazione (€) | 2015           | 2014           | 2013           |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Consorzio Enfapi - Treviglio        | -              | 150.000        | 14.000         |
| Pro Universitate Bergomensis        | 51.600         | 51.600         | 51.600         |
| Comitato Pro Paleocapa e Natta      | 77.469         | 77.469         | 77.469         |
| <b>Totale</b>                       | <b>129.069</b> | <b>279.069</b> | <b>143.069</b> |

| Contributi a enti di interesse sociale e industriale (€)             | 2015           | 2014           | 2013           |
|----------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Associazione BergamoScienza                                          | 80.102         | 67.955         | 63.745         |
| Fondazione Casa Amica per l'housing sociale                          | 23.000         | 23.000         | 23.000         |
| Enti assistenziali e associativi vari                                | 23.122         | 35.120         | 13.802         |
| Associazione "Bergamo candidata capitale Europea della cultura 2019" | -              | -              | 50.000         |
| Consorzio Orobie Energia                                             | -              | -              | 33.844         |
| Energy Cluster                                                       | -              | -              | 6.100          |
| <b>Totale</b>                                                        | <b>126.224</b> | <b>126.075</b> | <b>190.491</b> |

## “Regalati un sorriso”: la campagna per la raccolta di giocattoli a favore di bambini che vivono in famiglie in difficoltà

È giunto alla sua IV edizione il progetto “Regalati un sorriso”, realizzato dal Gruppo Giovani Imprenditori insieme a Servizi Confindustria Bergamo. L’iniziativa benefica, promossa a suo tempo sul territorio dal Rotary Club Bergamo Ovest, punta alla raccolta - attraverso donazione di privati - di giocattoli nuovi o usati in buono stato da destinare in occasione delle festività natalizie a bambini in condizioni di disagio.

Anche nel 2015 si è riscontrata una grande partecipazione: grazie alla collaborazione delle imprese associate, che hanno coinvolto i propri collaboratori e le loro famiglie, e alla partecipazione degli istituti Suore Sacramentine di Bergamo e Fra’ Ambrogio di Calepio, del Centro Studi Leonardo da Vinci di Bergamo, nonché di un numero sempre crescente di cittadini, sono stati raccolti oltre 7.700 giocattoli di vario genere, quasi il doppio di quelli raccolti nel 2014 e il quadruplo rispetto al 2013.

I giochi, raccolti nel punto allestito in città e nei locali messi a disposizione dalla Servizi Confindustria Bergamo, sono stati distribuiti ai bambini segnalati dalle associazioni, parrocchie, oratori, scuole e organizzazioni nazionali e internazionali che operano a tutela dell’infanzia che hanno partecipato al progetto. L’impegno organizzativo dei volontari di Confindustria Bergamo e di Servizi Confindustria Bergamo è stato supportato per la divulgazione anche dal quotidiano “Il Giorno” (edizione Bergamo/Brescia) e dalle testate online “Il Giorno.it” e “Bergamo News”.

## LA VALORIZZAZIONE DELL’IDENTITÀ INDUSTRIALE BERGAMASCA

Confindustria Bergamo si pone come obiettivo, tra gli altri, anche quello di supportare la diffusione della cultura d’impresa e dei suoi valori fondanti come creatività, innovazione, competenze professionali e responsabilità sociale. Con questo scopo, nel 2015 l’Associazione ha pubblicato, in collaborazione con l’associata SESAAB, il 1° volume “Sul filo della moda”, dedicato alle aziende tessili, nell’ambito della collana “Bergamo terra di imprese”. Ha inoltre promosso l’iniziativa editoriale “Barometro industria”, focalizzata sui distretti e le filiere industriali, nell’ambito della quale sono state pubblicate le interviste a tutti i Presidenti dei Gruppi merceologici di Confindustria Bergamo”.

L'Associazione supporta inoltre le imprese associate con consulenze mirate su tematiche quali la legge sull'editoria, la pianificazione e l'attuazione di progetti di marketing e comunicazione, e cura le informazioni sulle attività rivolte agli Associati sia nell'ambito del networking associativo che verso l'esterno, promuovendo inoltre lo scambio e il confronto di best practice e il coordinamento di iniziative condivise.

Confindustria monitora anche la copertura informativa dedicata all'attività dell'Associazione e delle imprese associate sui media locali, nazionali ed esteri. In particolare, nel corso del 2015 sono stati redatti e pubblicati 2.300 articoli ([www.confindustriabergamo.it/comunicazioni/rassegna-stampa](http://www.confindustriabergamo.it/comunicazioni/rassegna-stampa)) ritenuti d'interesse per il mondo produttivo ed economico rappresentato.

Questo strumento ha registrato nell'anno 176.000 click, a fronte di circa 10.000 articoli inseriti, con una media stimata di circa 550 articoli letti al giorno.

**82** comunicati stampa elaborati e divulgati ai media locali, regionali e nazionali

**58** articoli redatti e pubblicati su varie testate giornalistiche e 23 news pubblicate sul sito

**115** interviste promosse e gestite su testate cartacee e on-line

**7** interviste con emittenti televisive

**30** conferenze stampa organizzate

**10** trasmissioni televisive strutturate e realizzate

**81** seminari/convegni supportati in ambito informativo

**11** campagne media istituzionali pianificate ed eseguite

**139** attività di supporto all'organizzazione e alla conoscenza di eventi

GLI ARTICOLI SELEZIONATI CONFERMANO, NEL COMPLESSO, LA BUONA VISIBILITÀ DI CONFINDUSTRIA BERGAMO E IL RICONOSCIMENTO DEL SUO IMPEGNO NEL FAVORIRE LA POSITIVA EVOLUZIONE DI UNA PROVINCIA AD ALTA DENSITÀ INDUSTRIALE E A FORTE VOCAZIONE MANIFATTURIERA, CARATTERIZZATA DA UN TESSUTO DI PICCOLE E MEDIE IMPRESE DA SEMPRE ORIENTATE ALL'EXPORT E ORA IMPEGNATE IN UN'ULTERIORE SPINTA VERSO L'INNOVAZIONE E L'INTERNAZIONALIZZAZIONE. SI RIPORTA, DI SEGUITO, UNA BREVE ANALISI DELLE AREE DI INTERVENTO CHE HANNO AVUTO MAGGIORE RISALTO RISPETTO AGLI ARTICOLI SELEZIONATI NEL 2015.

### Attività istituzionale di Confindustria Bergamo

Il focus dei media si è concentrato sulle Assemblee Generali privata e pubblica e sulle premiazioni tenutesi in tali occasioni, nonché sulle Assemblee del Comitato Piccola Industria e del Gruppo Giovani Imprenditori.

Sempre in tema Assemblee, particolare interesse ha suscitato l'appuntamento annuale che ha riunito per la prima volta in forma congiunta gli Industriali del Gruppo Metalmeccanici e gli imprenditori iscritti al SIT. Fra i momenti istituzionali rilevanti hanno spiccato il PMI Day, l'iniziativa "2 Ore in azienda", la riunione della Giunta di Federmeccanica organizzata nella sede di Brembo SpA, la Settimana per l'Energia, la presentazione del piano "Lombardia 2030", la firma del "Memorandum of Cooperation" tra Confindustria Bergamo e Confindustria Russia.

### L'attenzione al mondo della scuola e della formazione

I progetti e le iniziative avviati in quest'ambito, rivolti a studenti e docenti ma anche ai giovani che si avvicinano al mondo del lavoro, hanno riscosso ampio interesse da parte della stampa. Si è sottolineata, in particolare, la volontà e il ruolo concreto svolto da Confindustria Bergamo per favorire l'innalzamento delle conoscenze e delle competenze del capitale umano, patrimonio da salvaguardare e valorizzare per il progresso e lo sviluppo del territorio e del Paese. Tra le iniziative si ricordano: i progetti di alternanza scuola-lavoro; lo stage per docenti "Smart materials and smart using"; il concorso "Io e lode" che premia i talenti della scuola; il concorso "Cava 2 - Nuova vita per le aree estrattive" e l'evento "Cava day", sempre rivolto alle scuole; la presentazione del nuovo biennio ITS dedicato alla formazione specifica per l'inserimento dei giovani nelle aziende nel settore della gomma/PTFE; il convegno nazionale "Imprendere e governare: quale manager oggi", focalizzato sull'esperienza bergamasca del Management Building Workshop.

### Tematiche economiche emergenti

Le tematiche socio-economiche di rilevanza per il territorio provinciale, approfondite anche nel corso di meeting "a tema" e convegni/seminari aperti anche ad altre rappresentanze associative e istituzionali e al pubblico, hanno principalmente riguardato: un'indagine di confronto tra il sistema produttivo italiano e quello tedesco "Bergamo European Manufacturing Industry", svolta in collaborazione con Fondazione Edison e Symbola; la prima edizione della Fiera internazionale IVS (Industrial Valve Summit); progetti territoriali in collaborazione con poli di ricerca e università; iniziative legate a Expo come "ExpoTechnologies" ed "Investing in Bergamo"; progetti sulle start-up innovative supportati dal Gruppo Giovani Imprenditori; progetti di sviluppo del sistema infrastrutturale provinciale come l'interporto, lo scalo merci e l'Aeroporto Caravaggio.

## Finanza

Nell'ambito della finanza, le pubblicazioni hanno riguardato prevalentemente le analisi e le rilevazioni che l'Area Credito e finanza di Confindustria Bergamo svolge periodicamente attraverso le interviste alle PMI, con lo scopo non solo di monitorare il rapporto banche-imprese, ma anche di registrare e valorizzare il punto di vista di queste ultime anche rispetto al rapporto con il fisco.

Va poi rilevato il particolare interesse riscosso dal ciclo di incontri focalizzato sugli strumenti finanziari a supporto dell'internazionalizzazione.

## Lavoro e relazioni industriali

Oltre al monitoraggio periodico dell'andamento occupazionale, sono state valorizzate le iniziative volte a premiare il merito, la propensione e la capacità di sviluppare modelli organizzativi innovativi e inclusivi a favore della "Buona impresa", iniziativa del Gruppo Giovani Imprenditori, nonché i progetti e le iniziative sviluppate nell'ambito del "Modello Bergamo".

## Cultura e sociale

Tra le tematiche di valenza culturale, grande rilevanza è stata riservata ai Festival e mostre internazionali per cui Confindustria Bergamo ha messo a disposizione risorse e competenze professionali, ma anche all'impegno profuso a supporto della ristrutturazione di opere pubbliche (come il Teatro Donizetti) e alla promozione di progetti e campagne con spiccata valenza sociale e ambientale. Fra le molte iniziative, si ricordano il lancio del concorso "The Green Company Award", ideato per valorizzare le concrete realizzazioni delle imprese associate finalizzate alla qualificazione del verde e dell'ambiente sostenibile; l'inaugurazione della nuova stazione di ricarica per veicoli elettrici nel cortile dell'Associazione; la campagna "Regalati un sorriso"; il progetto Workplace Health Promotion, il cui evento conclusivo si è svolto presso l'Auditorium di Palazzo Italia in Expo 2015.

Infine, anche quest'anno è stata assicurata ampia collaborazione nella realizzazione e gestione di due corsi gratuiti di Formazione professionale continua, in collaborazione con l'Ordine dei Giornalisti di Milano e l'Associazione Lombarda Giornalisti, per l'assolvimento degli obblighi stabiliti dalla normativa prevista dalla riforma degli ordinamenti professionali.



# IL CONTRIBUTO ALLA TUTELA AMBIENTALE

## CRESCERE NEL RISPETTO DELL'AMBIENTE

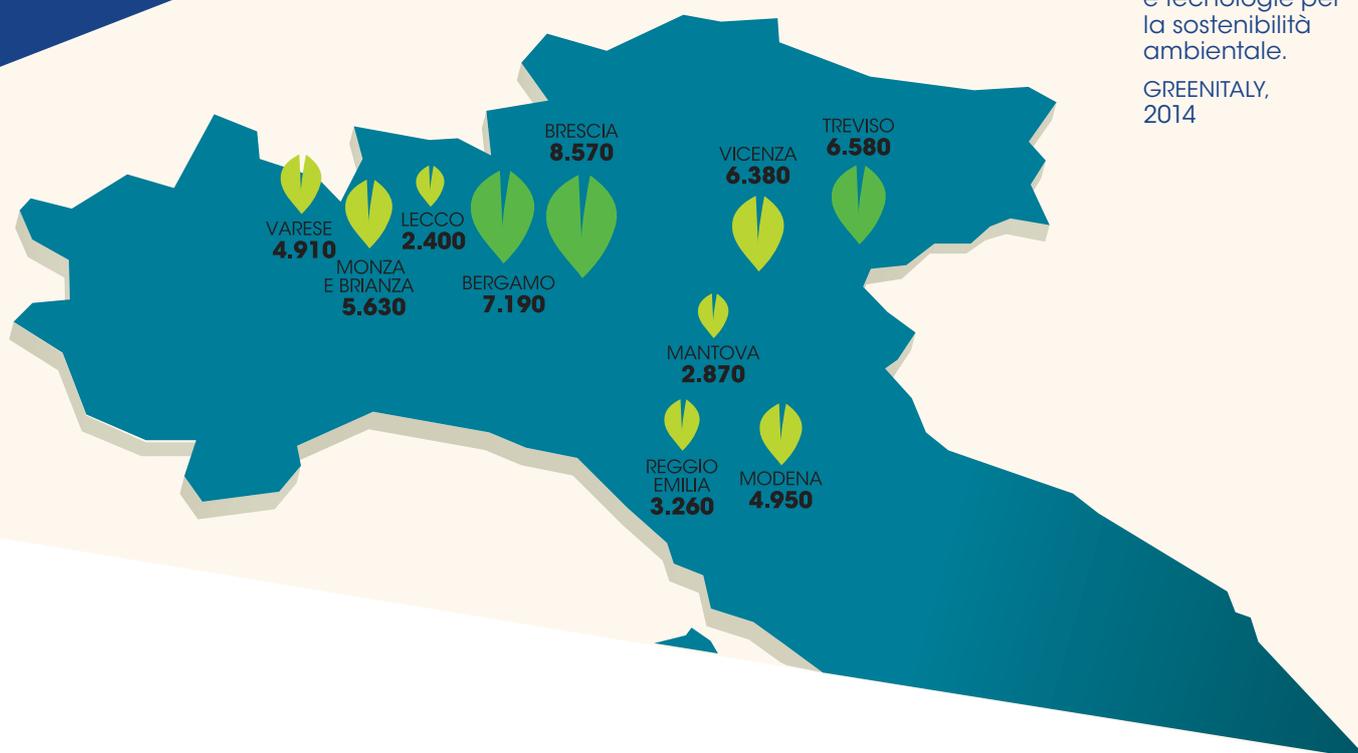
Insieme a Brescia, Bergamo guida la classifica delle province manifatturiere d'Italia che maggiormente stanno investendo per cogliere le opportunità legate alla sfida ecologica e alla Green Economy.

Sono infatti ben 7.190 le imprese bergamasche che scommettono sulla sostenibilità, con significativi vantaggi non solo per l'ambiente ma anche per il business: il 30% delle imprese che investono green ha infatti sviluppato, nel 2013, nuovi prodotti o nuovi servizi, contro il 15% delle altre. Le imprese sostenibili sono anche le imprese che esportano di più, nonché quelle che creano più occupazione: vende stabilmente all'estero il 44% delle imprese che puntano sull'ambiente, contro il 24% delle altre, e proprio dalle imprese della Green Economy è arrivato il 61% della domanda di lavoro totale.

Quanto segnalato è frutto anche di una cornice istituzionale che, a livello territoriale, dimostra forte determinazione a sviluppare un modello di crescita più attento agli equilibri del nostro Pianeta: Bergamo è infatti una delle province più attive d'Europa nel coinvolgere le comunità locali nel raggiungimento degli obiettivi europei al 2020.

Aziende che hanno conferito (2008-2013) e/o programmato (2014) investimenti in prodotti e tecnologie per la sostenibilità ambientale.

GREENITALY, 2014



A conferma di quanto appena detto, il dato che ben 200 Amministrazioni comunali bergamasche, dove risiede il 90% della popolazione residente in Provincia, hanno sottoscritto il programma europeo *Covenant of Mayors*, impegnandosi ad avviare da subito una drastica riduzione delle emissioni di anidride carbonica e dei consumi energetici e promuovendo al tempo stesso le fonti rinnovabili.

Dal Patto dei Sindaci sono così derivati, a livello provinciale, 202 piani d'azione per l'energia sostenibile (SEAP, approvati dal Centro comune di ricerca della Commissione Europea, rendendo accessibile un finanziamento della Banca Europea degli Investimenti (BEI) pari a 1,5 miliardi di Euro.

Tra i progetti previsti dai piani SEAP si distingue l'ambizioso piano di riqualificazione "Rinascimento urbano", presentato dal Comune di Bergamo a inizio 2016, che si propone la ristrutturazione degli immobili di alcuni quartieri con criteri di efficienza. Il progetto, che coinvolge anche soggetti privati come l'ANACI e l'Associazione dei costruttori edili ANCE di Bergamo, prevede anche la sostituzione delle caldaie condominiali con impianti alimentati a pompe di calore.

Confindustria Bergamo concorre a rafforzare questo circolo virtuoso che vede il mondo dell'impresa e delle amministrazioni locali lavorare in sinergia per affrontare la sfida ambientale. Per facilitare i Comuni bergamaschi a tradurre il Patto in azioni concrete, è stata creata la piattaforma [www.covenant.it](http://www.covenant.it), dove è presente, insieme a informazioni e idee progettuali, anche un catalogo di 45 aziende aderenti al programma associate a Confindustria Bergamo che offrono prodotti e/o servizi per il risparmio energetico e l'uso delle fonti rinnovabili.

### Un Covenant anche per il mondo dell'impresa

Sulla scorta del Patto dei Sindaci, il Covenant of Companies è un'iniziativa che intende favorire iniziative volte al risparmio energetico nelle imprese manifatturiere e non.

In tale ambito, Confindustria Bergamo ha realizzato un'indagine per valutare la capacità del mondo creditizio e del comparto delle E.S.CO. (Energy Saving Companies) a svolgere il ruolo di intermediari dei plafond di finanziamento messi a disposizione della Banca Europea degli Investimenti per interventi di efficientamento energetico in azienda.

Gli esiti delle analisi condotte hanno evidenziato, da un lato, la necessità di un'operatività congiunta tra banche e E.S.CO. e, dall'altro, la scarsa propensione a finanziare iniziative con piani di ammortamento superiori a 2-3 anni a causa dell'elevato rischio di sopravvenienza.

In tale contesto, potrebbe essere data priorità a quegli interventi caratterizzati da un rientro degli investimenti di breve o brevissimo termine, quali ad esempio la sostituzione dei motori elettrici, l'installazione di inverter su pompe e compressori e la sostituzione di impianti di climatizzazione. Fattori abilitanti per consentire l'avvio dell'iniziativa su larga scala sono, da un lato, il rafforzamento delle competenze degli intermediari bancari nella valutazione dei progetti di risparmio energetico e, dall'altro, l'aumento della patrimonializzazione delle E.S.CO. affinché raggiungano livelli adeguati a garantire le tranches di finanziamento della BEI e l'ampliamento della gamma di servizi offerti per l'efficienza energetica.

## DIFFONDERE LA CULTURA DELL'EFFICIENZA ENERGETICA

### I convegni sull'audit energetico

Grazie alla collaborazione con ENEA, nel 2015 sono stati organizzati due convegni per la divulgazione di buone prassi gestionali in campo di audit energetico.

Gli incontri si sono focalizzati sulla corretta diagnosi energetica, utile non solo per una corretta analisi dei consumi e per l'individuazione delle priorità di intervento, ma anche al fine di adempiere alle disposizioni del D. Lgs. 102/2014 che rende obbligatoria la diagnosi per le grandi imprese energivore.

### La promozione dell'Energy Cleantech Cluster

Anche nel 2015 è proseguita l'azione di promozione e valorizzazione presso gli Associati del cluster tecnologico Energy Cleantech Cluster, di cui Confindustria Bergamo è socia, che offre l'opportunità di partecipare in modo efficace ai bandi pubblici per la ricerca e l'innovazione, nonché di creare sinergie e alleanze strategiche per la partecipazione a progetti europei e internazionali.

### La VII edizione della "settimana per l'energia"

Nel 2015 è proseguita l'alleanza strategica con Confartigianato Bergamo per l'organizzazione congiunta della VII edizione della Settimana per l'Energia (<http://www.settimanaenergia.it>).

Nell'arco della settimana si sono susseguiti 11 seminari e 5 eventi collaterali per promuovere la cultura del consumo energetico responsabile, approfondire aspetti tecnico-normativi, e per illustrare le opportunità finanziarie e lavorative legate alla Green Economy. In particolare, con l'edizione del 2015 è stato approfondito il tema della sfida all'efficienza energetica quale leva fondamentale per la competitività delle imprese.

La manifestazione ha ricercato fortemente il coinvolgimento del mondo della scuola di ogni ordine e grado con spettacoli, incontri di orientamento, visite guidate, mostre e iniziative in piazza.

Gli eventi proposti hanno visto la partecipazione di oltre 4.500 persone di cui oltre 2.000 studenti e docenti.

# RIDURRE GLI IMPATTI AMBIENTALI DIRETTI

Confindustria Bergamo, pur svolgendo un'attività di servizi che per sua natura non determina particolari criticità per l'ecosistema naturale, presta massima attenzione a coinvolgere i propri collaboratori nella riduzione degli impatti ambientali generati dal lavoro dell'Associazione, con particolare riferimento ai consumi energetici, all'utilizzo responsabile della carta e alla mobilità sostenibile.

CONTRIBUIRE ALLA TUTELA DELL'AMBIENTE  
PER CONFINDUSTRIA BERGAMO SIGNIFICA:

- > FAVORIRE LA SVILUPPO SOSTENIBILE DEL TERRITORIO
- > DIFFONDERE LA CULTURA DEL RISPETTO AMBIENTALE
- > RIDURRE GLI IMPATTI AMBIENTALI GENERATI DALLE PROPRIE ATTIVITÀ

Nel 2015 è proseguito per questo il monitoraggio di consumi energetici, idrici e di carta, che si attestano su valori stabili nel corso dell'ultimo triennio a eccezione dell'uso di acqua, in significativo aumento nel corso dell'anno, dovuto a una forte dispersione di acqua conseguente alla rottura del sistema di fognature.

| Consumi di energia *                        | 2015    | 2014    | 2013    |
|---------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Energia elettrica (kWh)                     | 340.943 | 332.798 | 368.010 |
| Energia elettrica per dipendente (kWh/dip)  | 5.089   | 5.042   | 5.750   |
| Metano (m <sup>3</sup> )                    | 39.452  | 38.335  | 43.086  |
| Metano per dipendente (m <sup>3</sup> /dip) | 589     | 581     | 673     |

\*Dati stimati

| Consumi di acqua                           | 2015  | 2014 | 2013 |
|--------------------------------------------|-------|------|------|
| Acqua (m <sup>3</sup> )                    | 1.325 | 650  | 623  |
| Acqua per dipendente (m <sup>3</sup> /dip) | 20    | 10   | 10   |

| Emissioni* (kg CO2eq) | 2015           | 2014           | 2013           |
|-----------------------|----------------|----------------|----------------|
| Energia elettrica     | 136.033        | 133.785        | 149.780        |
| Metano                | 76.408         | 75.367         | 84.276         |
| <b>Totale</b>         | <b>212.441</b> | <b>209.152</b> | <b>234.056</b> |

\*Note:

Fattore di emissione energia elettrica 0,39899 Kg CO2/kWh,  
fonte: Environmental Reporting Guidelines, DEFRA UK, 2015

Fattore di emissione metano 1,936725 kg CO2/m3,  
fonte: Environmental Reporting Guidelines, DEFRA UK, 2015

| Carta (tonnellate)*                     | 2015       | 2014       | 2013       |
|-----------------------------------------|------------|------------|------------|
| Carta acquistata per la stampa          | 3          | 2,6        | 2,6        |
| Carta consumata e avviata a recupero ** | 6,1        | 6,1        | 2,6        |
| <b>Totale</b>                           | <b>9,1</b> | <b>8,7</b> | <b>5,2</b> |

\*Dati stimati

\*\* I consumi di carta comprendono i consumi di carta a uso interno per lo svolgimento dell'attività di ufficio, i consumi di carta utilizzata per la pubblicazione di materiale da distribuire agli Associati, i giornali e le riviste.

Con l'obiettivo di ridurre i consumi di carta, nel corso del 2015 è stato completato un progetto di analisi sistematica delle soluzioni per la dematerializzazione della documentazione dell'Associazione; è stata così definita una nuova procedura di invio e di archiviazione delle comunicazioni incentivando il più possibile l'utilizzo del sistema di posta certificata PEC. Nel 2016 si prevede di prediligere la versione digitale degli abbonamenti a riviste e pubblicazioni di settore.

Infine, a partire dalla primavera 2015 l'Associazione ha integrato il proprio parco auto con un veicolo elettrico e, per favorire l'utilizzo di questa tecnologia anche da parte degli Associati, è stata installata una stazione di ricarica nel parcheggio loro dedicato.

Il Bilancio di sostenibilità 2015 di Confindustria Bergamo è disponibile  
in formato elettronico all'indirizzo:  
**[www.confindustriabergamo.it/associazione/bilancio-di-sostenibilita](http://www.confindustriabergamo.it/associazione/bilancio-di-sostenibilita)**  
oppure può essere richiesto a:  
**[bilanciodisostenibilita@confindustria.bg.it](mailto:bilanciodisostenibilita@confindustria.bg.it)**

**A cura di:**  
Confindustria Bergamo

**Predisposto con il supporto di:**  
KPMG Advisory S.p.A.  
Climate Change & Sustainability Services



**CONFINDUSTRIA BERGAMO**

via G. Camozzi, 70 - 24121 Bergamo - T. 035 275111 - F. 035 235624  
**[www.confindustriabergamo.it](http://www.confindustriabergamo.it)**





CONFINDUSTRIA BERGAMO  
BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ  
2015





CONFINDUSTRIA BERGAMO