



# CONFINDUSTRIA BERGAMO

## BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ



**2016**



CONFINDUSTRIA BERGAMO  
BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ  
2016

<b>Introduzione al Bilancio di Sostenibilità</b>	<b>p. 04</b>
Lettera del Presidente	p. 05
Nota metodologica	p. 06
<b>Identità: Associati e Persone di Confindustria Bergamo</b>	<b>p. 08</b>
Confindustria Bergamo: per le imprese, per il territorio	p. 08
La relazione con gli Stakeholder: legami che creano valore	p. 19
Gli Associati: le fondamenta dell'Associazione	p. 20
Le Persone: un patrimonio con cui crescere e innovare	p. 30
Il risultato economico: creazione e distribuzione di valore aggiunto	p. 36
<b>Visione strategica, risultati e obiettivi futuri</b>	<b>p. 38</b>
Innovazione organizzativa a supporto dello sviluppo strategico	p. 38
L'orientamento strategico e le progettualità	p. 44
Risultati raggiunti nel 2016	p. 49
Obiettivi futuri (2016 - 2017)	p. 58
<b>Il contributo alla crescita economica</b>	<b>p. 62</b>
Il sostegno alla crescita delle imprese	p. 62
<b>Il contributo alla visione sociale</b>	<b>p. 78</b>
La tutela del lavoro	p. 78
La sinergia con il mondo accademico e scolastico	p. 87
Fare sistema con le Istituzioni	p. 92
La valorizzazione del territorio e i rapporti con la collettività	p. 93
Il sostegno alla cultura e alla coesione sociale	p. 100
La valorizzazione dell'identità industriale bergamasca	p. 102
<b>Il contributo alla tutela ambientale</b>	<b>p. 106</b>
Crescere nel rispetto dell'ambiente	p. 106
Ridurre gli impatti ambientali diretti	p. 110
<b>Allegato 1: piano operativo 2017</b>	<b>p. 112</b>

# INTRODUZIONE AL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ



## LETTERA DEL PRESIDENTE

Da molti anni, precisamente dal 2002, l'Associazione ha imboccato la strada della rendicontazione trasparente delle proprie attività.

Fin dall'inizio conviviamo con il dilemma della leggibilità e della snellezza di un documento che però non intende selezionare più di tanto, e vuole invece raccontare i numerosi programmi e progetti, non tanto per rincorrere la complessità del ruolo dell'Associazione – che pure c'è – quanto per valorizzare 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 un aspetto importante, perché la coralità 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.

Insistiamo su questa strada e cerchiamo ogni anno di migliorare, nella convinzione che stia nei compiti irrinunciabili dell'Associazione quello di dare conto - responsabilmente - del proprio operato. La scelta, da ormai molti anni, è di superare la logica di una reportistica interna: chiunque può scaricare liberamente dal sito web il Bilancio di Sostenibilità.

Il documento ha un respiro che supera quello annuale della pura rendicontazione. Indica gli obiettivi per il futuro e il Piano Strategico che la Presidenza tutti gli anni elabora e discute. Per tale motivo la valenza comunicativa sull'esterno non ne annulla l'importanza ai fini del dibattito interno agli organi associativi. Questa ottava edizione del Bilancio di Sostenibilità coincide anche con l'ultima collegata al mio mandato nel ruolo di Presidente.

Sottolineo, anche alla luce della esperienza che ho maturato in questo tempo, il legame imprescindibile fra servizio, identità e rappresentanza che si coglie in queste pagine e che permette di cogliere lo spessore valoriale che intende abbinarsi a quello contenutistico delle iniziative.

L'ho imparato e l'ho visto testimoniare infinite volte dai tanti colleghi che partecipano con generosità alla vita associativa. Confindustria opera all'interno di questo ideale “triangolo” che non può mai essere scavalcato, se non vuole snaturarsi. Lì sta il suo valore aggiunto, il suo carattere distintivo.

Ma questo confine non impedisce di evolvere. Confindustria Bergamo sta crescendo e non smette, ambiziosamente, di sognare in grande. Accetta la sfida del cambiamento e non ha paura di mettersi in gioco. Il progetto della nuova sede dell'Associazione, che si trasferirà al Kilometro Rosso, ci racconta di questa freschezza, che viene dal rimanere fedele ai propri valori, andando incontro con fiducia all'innovazione e al cambiamento.

È un segno di futuro ed una iniezione di positiva energia, che mi piace pensare siano il migliore lascito per la nuova Presidenza dell'Associazione.

Giugno 2017

Il Presidente  
**Ercole Galizzi**

## NOTA METODOLOGICA

Il Bilancio di Sostenibilità di Confindustria Bergamo, giunto alla sua ottava edizione rendiconta le attività più significative svolte dall'Associazione nel corso del 2016 facendo particolare riferimento alla comunità, l'ambiente e al territorio in cui opera. All'interno del documento vengono evidenziate le progettualità in corso e pianificate nel corso del 2016, gli obiettivi raggiunti e gli impegni futuri stabiliti al fine di promuovere un dialogo aperto e trasparente con i propri stakeholder. Il Bilancio di Sostenibilità infine rappresenta il principale strumento di comunicazione con gli stakeholder in merito alle performance di sostenibilità.

Il processo di redazione del documento ha coinvolto l'intera struttura di Confindustria Bergamo. Ciascuna area funzionale ha fornito un prezioso contributo che ha consentito di individuare, e poi di rendicontare, i risultati raggiunti in una chiave di lettura più ampia, volta ad 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 2016 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 2016 le imprese associate a Confindustria Bergamo sono 1.221, con un personale in forza totale pari a 78.761 addetti, vale a dire circa il 21% del personale totale impiegato nelle imprese operanti a Bergamo.

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





#### 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>.

## 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.

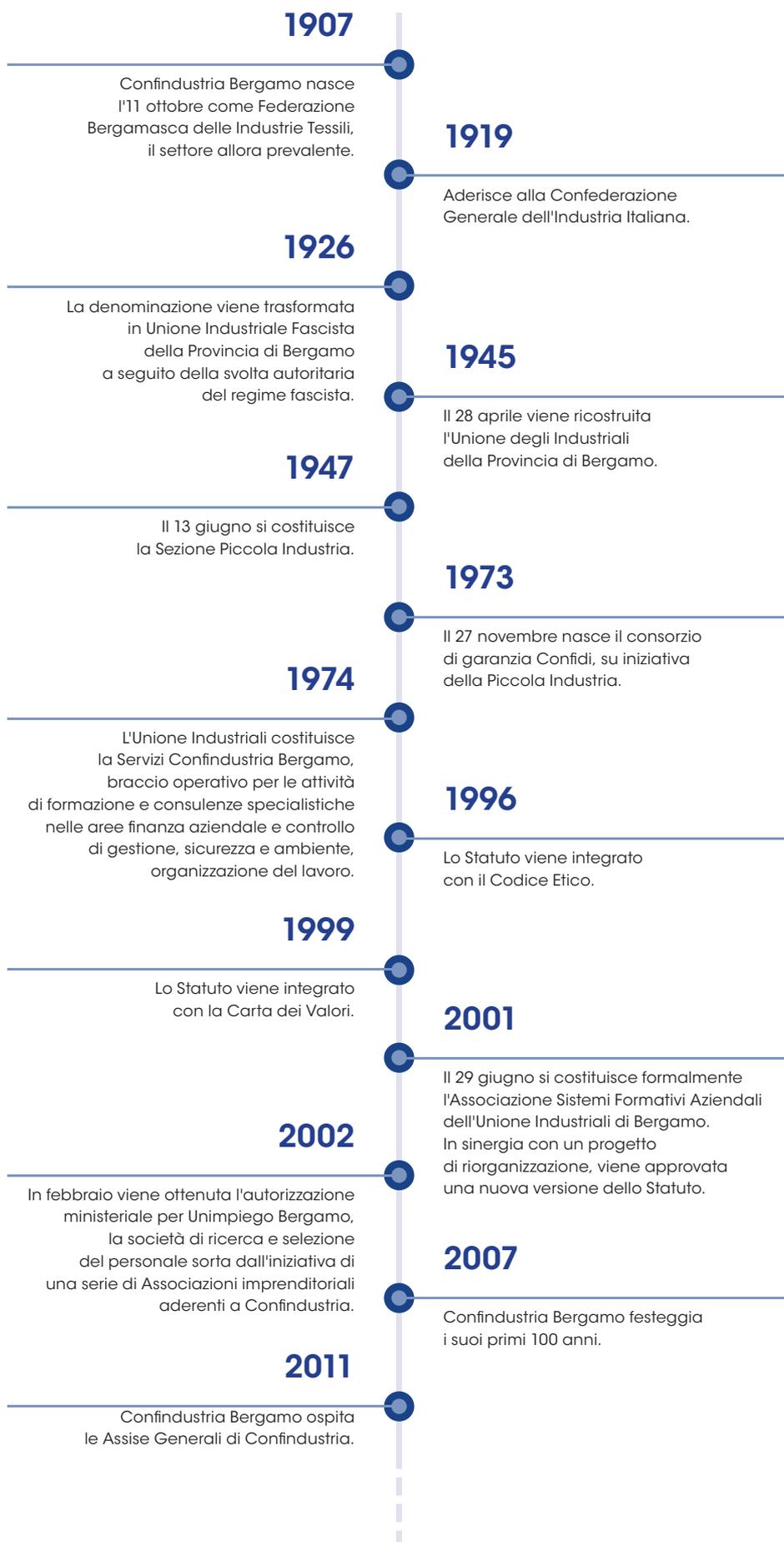
**Etica e trasparenza:** Confindustria è consapevole che dove non esistono etica e trasparenza non c'è possibilità di sviluppo per una sana attività economica e una libera e consapevole società civile. Confindustria orienta la propria azione, sia nei rapporti associativi, sia nei confronti degli stakeholder, 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.

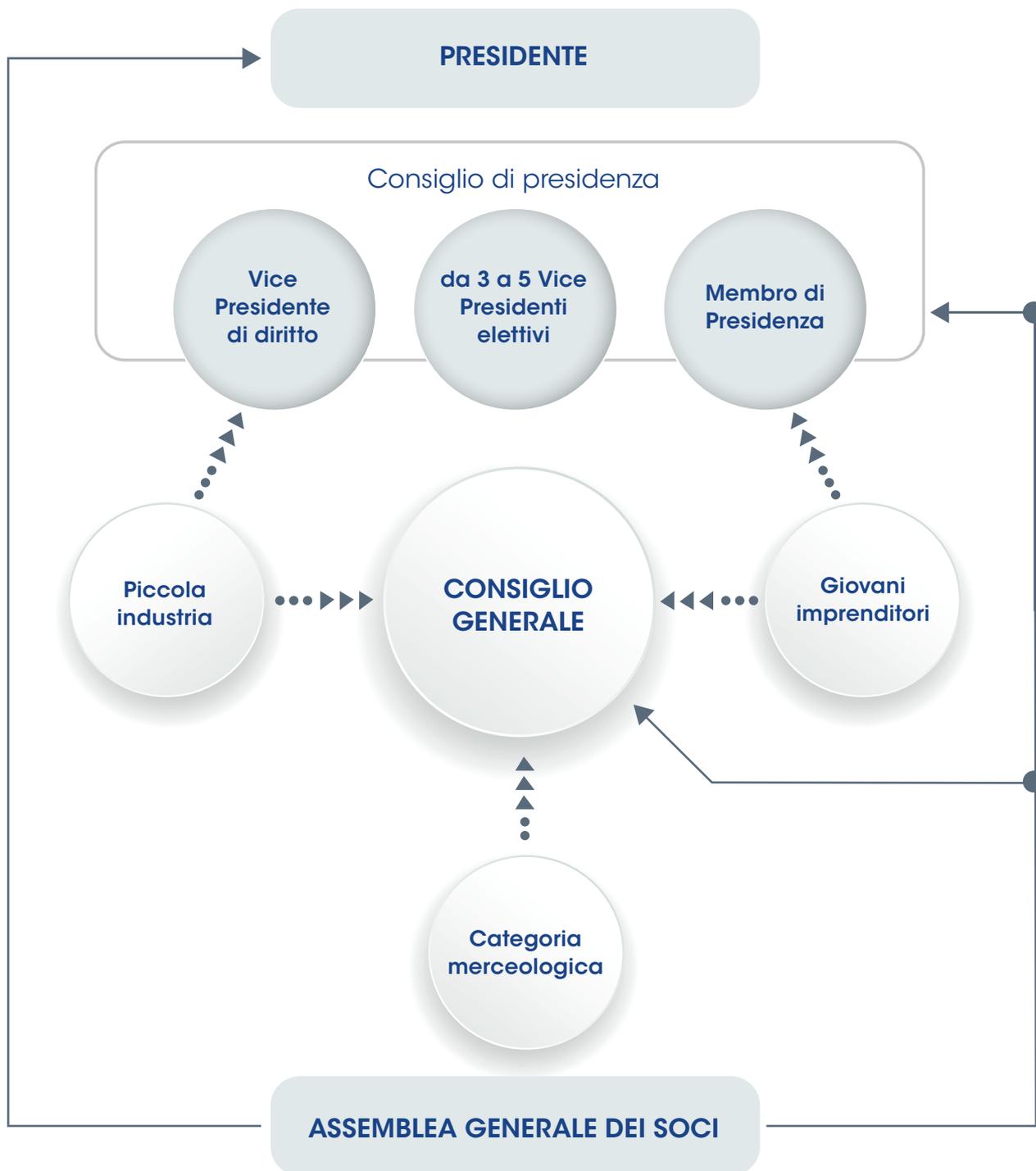
## IL PERCORSO STORICO DI CONFINDUSTRIA BERGAMO





## 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.

**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.

**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.

**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.

**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.

## 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 31.12.2016 impiega 27 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 1.200 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 per la specializzazione e lo sviluppo manageriale e infine di formazione per la 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.

## 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".

**Consorzio Intellimech:** il Consorzio di aziende ha come finalità la ricerca interdisciplinare nell'ambito della meccatronica, comprendente la progettazione elettronica avanzata, quella informatica e dei sistemi ICT e della meccanica, per applicazioni in settori industriali differenti.

### ALTRE PARTECIPAZIONI

- Assocaaf S.p.A.
- Autostrade Lombarde spa (ex Bre.Be.Mi S.p.A.)
- Bergamo News
- Centro Tessile Cotoniero 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.
- 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 Systema!
- Consorzio Enfapi
- Pro Universitate Bergomensis
- Comitato per gli Istituti Tecnici Paleocapa e Natta
- 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 **150.447 imprese di tutte le dimensioni**, per un totale di **5.440.125 addetti**.

Il sistema confederale della rappresentanza è articolato su **180 Associazioni**, fra le quali **75 territoriali e 14 regionali**. Ognuna di queste associazioni versa un contributo parametrato sulla base del gettito raccolto dalle imprese associate. Nel 2016 Confindustria Bergamo ha versato a Confindustria un **contributo complessivo pari a 848.191 Euro, al quale va aggiunta la quota destinata a Confindustria Lombardia, pari a 106.806 Euro**.

In termini percentuali **l'Associazione di Bergamo pesa per il 2,2% a livello nazionale e ha diritto a 31 voti (su 1.383) all'Assemblea di Confindustria**. Per la rilevanza del contributo versato, il cosiddetto "ruolo", Bergamo è la 6ª associazione del sistema confederale, a conferma sia la rilevanza dell'industria in questa provincia, sia la forte vocazione dell'associazionismo degli imprenditori bergamaschi.

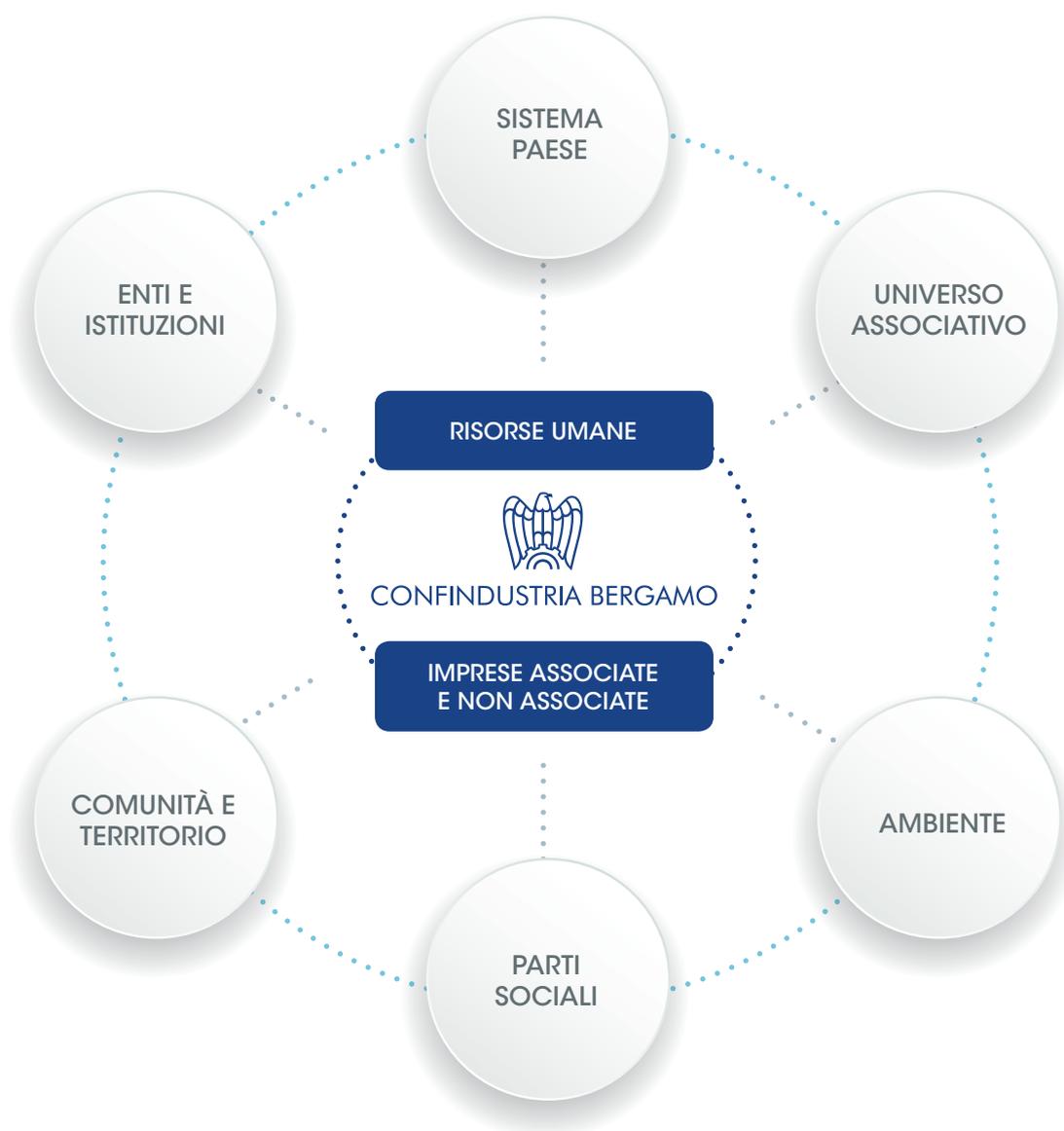
Posizionamento	Associazione	Diritto di voti	Percentuale su totale
1	Milano-Monza	117	8,5 %
2	Bologna-Modena-Ferrara	59	4,3 %
3	Roma-Frosinone-Latina-Rieti-Viterbo	58	4,2 %
4	Torino	45	3,3 %
5	Vicenza	34	2,5 %
6	Bergamo	31	2,2 %
7	Brescia	29	2,1 %
8	Treviso	29	2,1 %
9	Varese	28	2,0 %
10	Federchimica	28	2,0 %

## 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

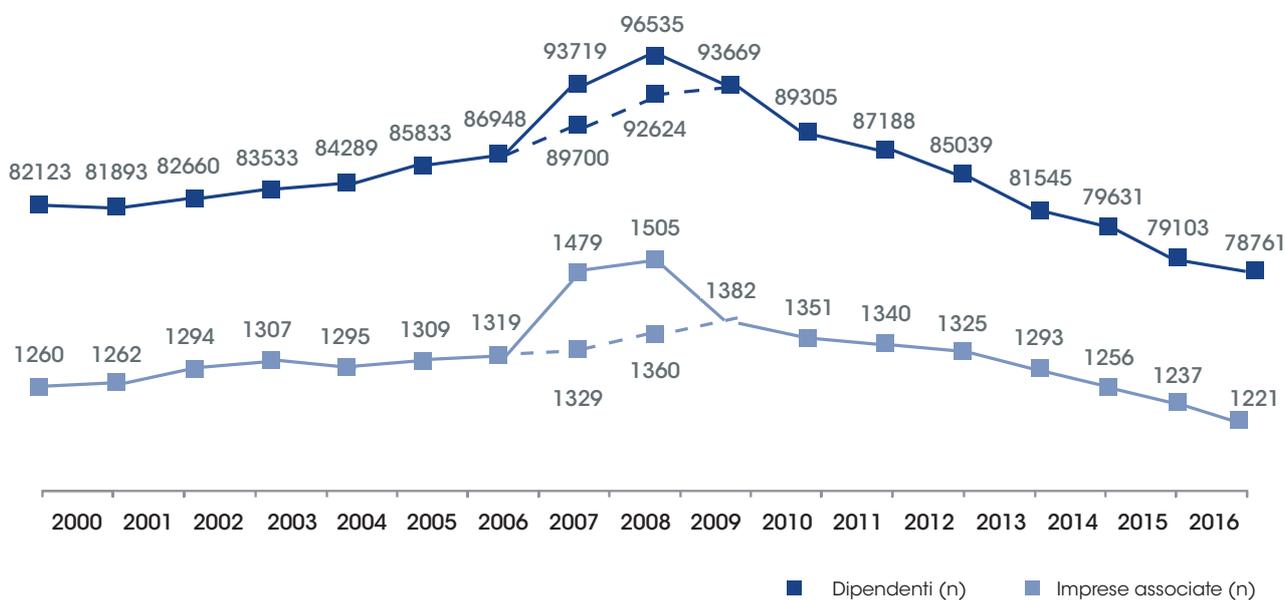
Nel 2016 il numero degli Associati a Confindustria Bergamo si attesta sostanzialmente sui livelli dell'anno precedente, con un lieve calo del numero delle imprese associate 1.221 contro i 1.237 del 2015 ma con un'uguale rappresentatività in termini di personale in forza presso le imprese socie, pari a 78.761 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: circa l'85% conta infatti meno di 100 addetti, mentre quelle con un organico pari o inferiore alle 25 persone rappresentano circa il 48% del totale della base sociale. Una composizione che rivela l'attrattiva 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 per classi dimensionali (n. dipendenti)	2016				2015			
	Imprese associate		Dipendenti		Imprese associate		Dipendenti	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
0 - 10	308	25	1.579	2	315	26	1.612	2
11 - 25	282	23	4.686	6	293	24	4.901	6
26 - 50	251	21	9.029	12	252	20	9.141	12
51 - 100	193	16	13.566	17	185	15	12.964	16
101 - 250	133	11	21.441	27	138	11	21.848	28
251 - 500	37	3	12.634	16	38	3	13.022	16
oltre 500	17	1	15.826	20	16	1	15.615	20
<b>Totale</b>	<b>1.221</b>	<b>100</b>	<b>78.761</b>	<b>100</b>	<b>1.237</b>	<b>100</b>	<b>79.103</b>	<b>100</b>

Nota: tutti i dati relativi alle imprese associate, anche successivi, non includono le aziende associate FIAIP: 129 aziende nel 2016 e nel 2015, con un organico in forza pari a 129 persone per entrambi gli anni.

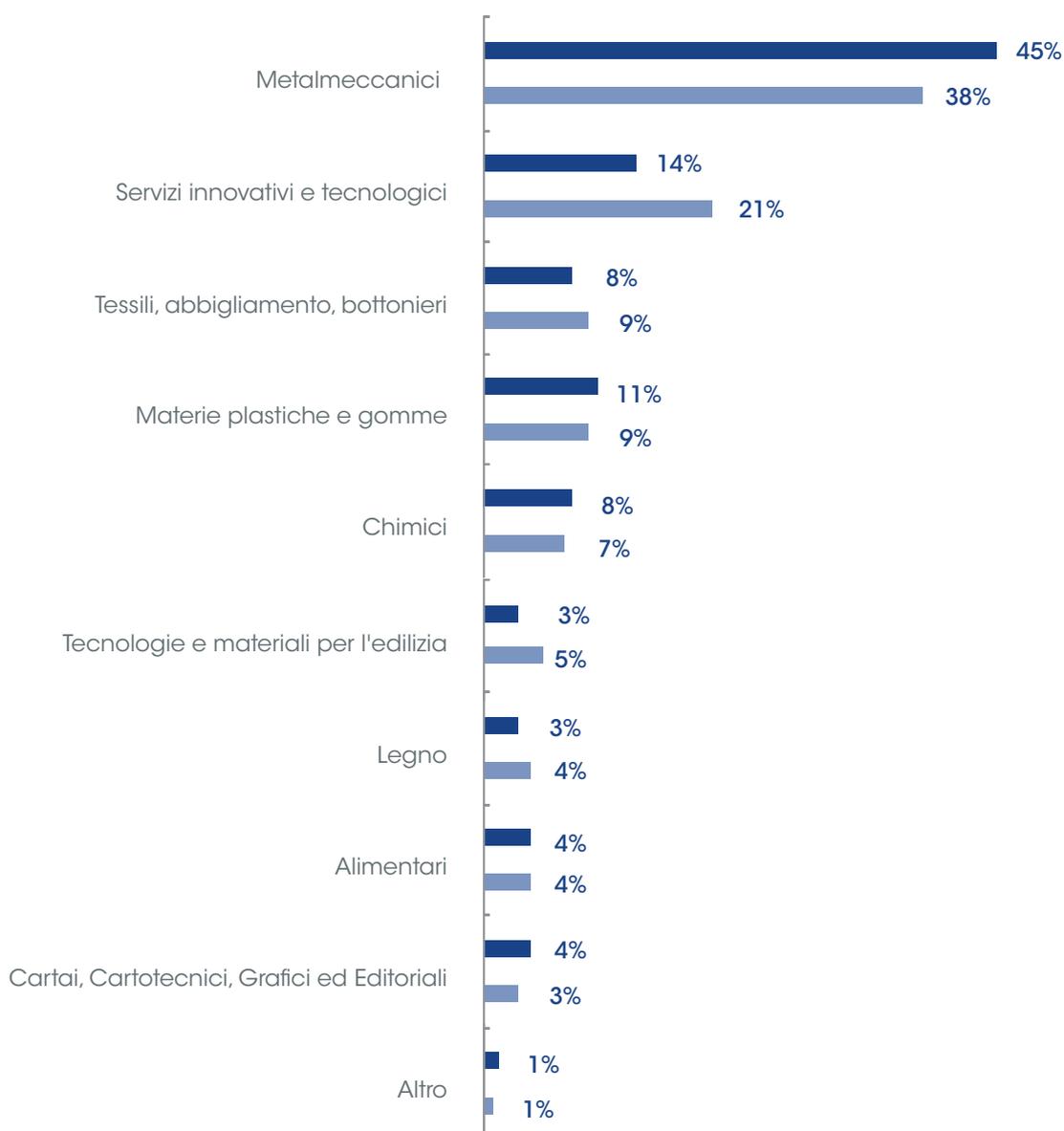
La serie storica dal 2000 al 2016 del numero di imprese associate e dei rispettivi dipendenti evidenzia un forte incremento, nel biennio 2007-2008, dovuto all'iniziativa "Patto Globale" tesa a promuovere il doppio inquadramento – sia a livello territoriale, sia a livello di categoria nazionale – di alcune 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 quasi la metà dei Soci. Tra gli altri Gruppi prevalenti si distinguono anche quello dei "Servizi innovativi e tecnologici" (21%), dei "Tessili, abbigliamento e bottonieri" (9%) e delle "Materie plastiche e gomma" (9%).

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

- **ABIA - Associazione Bergamasca Imprese Agromeccaniche;**
- **ANCE BERGAMO Associazione Nazionale Costruttori Edili;**
- **Unione artigiani di Bergamo e Provincia.**



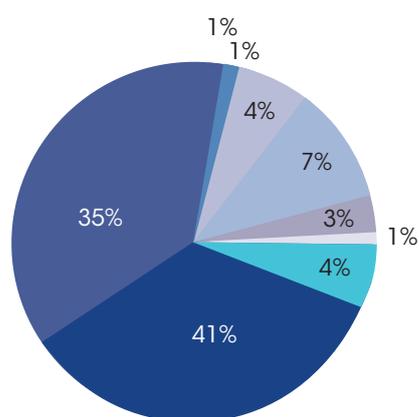
■ Dipendenti (%)    ■ Imprese associate (%)

## FAR CRESCERE LA RETE DI ASSOCIATI

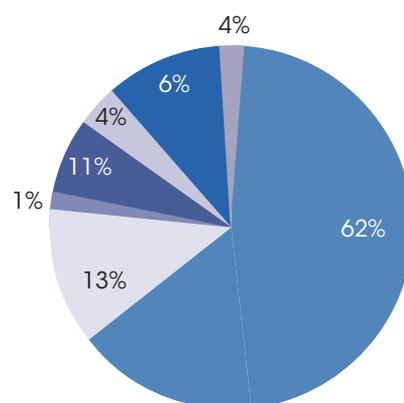
Confindustria Bergamo pone costante attenzione alle politiche di sviluppo della base associativa volte a promuovere presso le imprese non ancora associate la gamma di servizi e il valore di essere rappresentati dall'Associazione. Altrettanta importanza è dedicata alla fidelizzazione delle imprese già 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 2016 sono stati organizzati 350 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 per classi dimensionali (n. dipendenti)	2016		2015		2014	
	Aziende entrate	Aziende uscite	Aziende entrate	Aziende uscite	Aziende entrate	Aziende uscite
0 - 10	37	42	22	35	40	50
11 - 25	13	22	24	23	18	30
26 - 50	12	6	13	13	7	17
51 - 100	4	7	5	9	6	9
101 - 250	2	5	1	4	5	6
251 - 500	0	2	3	2	0	1
oltre 500	0	0	0	1	0	0
<b>Totale</b>	<b>68</b>	<b>84</b>	<b>68</b>	<b>87</b>	<b>76</b>	<b>113</b>

### INGRESSI PER CATEGORIA



### USCITE PER MOTIVAZIONE



## 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.

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 – Sistemi Formativi supporta le imprese a individuare le modalità di finanziamento più adeguate in base ai canali accessibili e alle opportunità di volta in volta disponibili.

### LE PRINCIPALI TIPOLOGIE DI ATTIVITÀ FORMATIVE:

#### 01 **Formazione scolastica e post-diploma**

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

#### 02 **Formazione per inserimento e apprendistato**

- Formazione per apprendisti
- Formazione per tutor aziendali

#### 03 **Formazione continua**

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

#### 04 **Formazione per riqualificazione**

- Cataloghi di specializzazione e approfondimento finalizzati alla riqualificazione

# 01

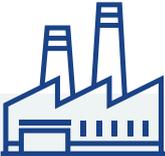
## FORMAZIONE SCOLASTICA E POST-DIPLOMA

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: 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 e IFTS:

Le attività più rilevanti nel 2016:

- Nell'ambito della linea d'azione "Erasmus + KA2", il progetto GotoWork in Europe ha consentito di avviare una ricerca internazionale in 4 Paesi europei sull'alternanza scuola-lavoro;
- 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 curriculare: 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, alla sua prima edizione, si è concluso a luglio 2016 il superamento dell'esame di stato, da parte dei 19 studenti partecipanti e il loro pronto ingresso in azienda.



	 Aziende coinvolte	 Ore di formazione erogate	 Ore stage	 Allievi coinvolti
PRIMA ANNUALITÀ	<b>21</b>	<b>700</b>	<b>300</b>	<b>21</b>
SECONDA ANNUALITÀ	<b>20</b>	<b>600</b>	<b>400</b>	<b>20</b>

# 02

## FORMAZIONE PER INSERIMENTO E APPRENDISTATO

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



Imprese interessate



Studenti coinvolti



Ore di formazione erogate

# 03

## FORMAZIONE CONTINUA

Le principali iniziative di "life long learning" si articolano lungo alcuni principali assi, in funzione dei beneficiari e della tipologia di finanziamento fruita riportate nella tabella di seguito.

Le ulteriori linee di formazione traggono origine da finanziamenti specifici, quali il Bando "Bergamo Sviluppo" che ha visto l'erogazione di 793 ore in favore di 170 lavoratori di 17 imprese.

	 Imprese interessate		 Lavoratori coinvolti		 Ore di formazione erogate	
	N°	%	N°	%	N°	%
Formazione Fondimpresa conto di sistema	46	7,1%	196	4,3%	962	7,8%
Formazione Fondirigenti bandi	12	1,8%	41	0,9%	595	4,8%
Formazione Fondimpresa e Fondirigenti conto formazione	91	14,0%	2.433	52,7%	7.742	63,0%
Formazione interaziendale a catalogo	450	69,1%	1.270	27,6%	1.534	12,5%
Formazione su commessa	35	5,4%	499	10,8%	659	5,4%
Formazione Bergamo Sviluppo	17	2,6%	170	3,7%	793	6,5%
<b>Totale</b>	<b>651</b>	<b>100%</b>	<b>4.609</b>	<b>100%</b>	<b>12.275</b>	<b>100%</b>

# 04

## FORMAZIONE PER RIQUALIFICAZIONE

A causa dell'assenza di bandi di finanziamento promossi dalla Provincia, il 2016 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.

### 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 716 e 567 nel 2016, nonché il costante aggiornamento del portale web [www.confindustriabergamo.it](http://www.confindustriabergamo.it).



#### I numeri del portale web:

**1.049.918** visualizzazioni di pagina

**133.418** persone che hanno visitato il portale web, di cui 2.285 per l'area

**39,5%** di nuovi visitatori

nel **2016**

Oltre  
**450** **Incontri  
con gli associati  
organizzati  
presso le aziende  
e in associazione**

Oltre  
**350** **Incontri  
dedicati  
ai nuovi  
associati**

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

**Fra i principali eventi svolti nel corso del 2016 troviamo:**

L'Assemblea Generale di Confindustria Bergamo Evolve; la sesta edizione della cerimonia "Io e Lode"; l'evento correlato al progetto "Eccellenze al lavoro 2016"; l'evento "Oltre ogni steccato" organizzato presso il Kilometrorosso che ha visto presenti le assemblee congiunte dei Gruppi Merceologici; l'evento "Aprirsi alla Crescita" indirizzato all'Assemblea congiunta Piccola e Giovani; "WHP Summer Party" per promuovere progetti WHP per il Gruppo Giovani; la prima tappa del "Italy-China Bergamo Subforum" che ha ricoperto tematiche sulla scienza, tecnologia e innovazione; e l'evento di premiazione delle aziende accreditate WHP 2016 "Che Cinema la Salute!".



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.

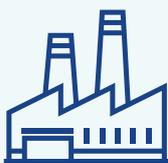


## Il 24 giugno 2016

si è svolta presso la Fiera di Bergamo la cerimonia "**Eccellenze al Lavoro**", alla presenza di oltre 500 persone tra imprenditori, lavoratori, amici e familiari. Dopo il successo della prima edizione, la manifestazione è stata riproposta annualmente, entrando nel novero degli appuntamenti più apprezzati dalle imprese. Nel corso delle 10 edizioni hanno aderito all'iniziativa oltre 300 aziende e sono stati premiati oltre 700 lavoratori fra operai, impiegati, quadri e dirigenti. Alla manifestazione è stato anche dato un importante risalto dai media locali.



**NEL 2016 SONO STATE SVOLTE VISITE IN AZIENDA RISERVATE AI RAGAZZI DELLA TERZA MEDIA, CON LO SCOPO DI PROMUOVERE LA CULTURA D'IMPRESA E DI ORIENTARE I GIOVANI VERSO STUDI DI TIPO TECNICO.**



112

**Aziende  
partecipanti**



79

**Istituti comprensivi  
partecipanti**

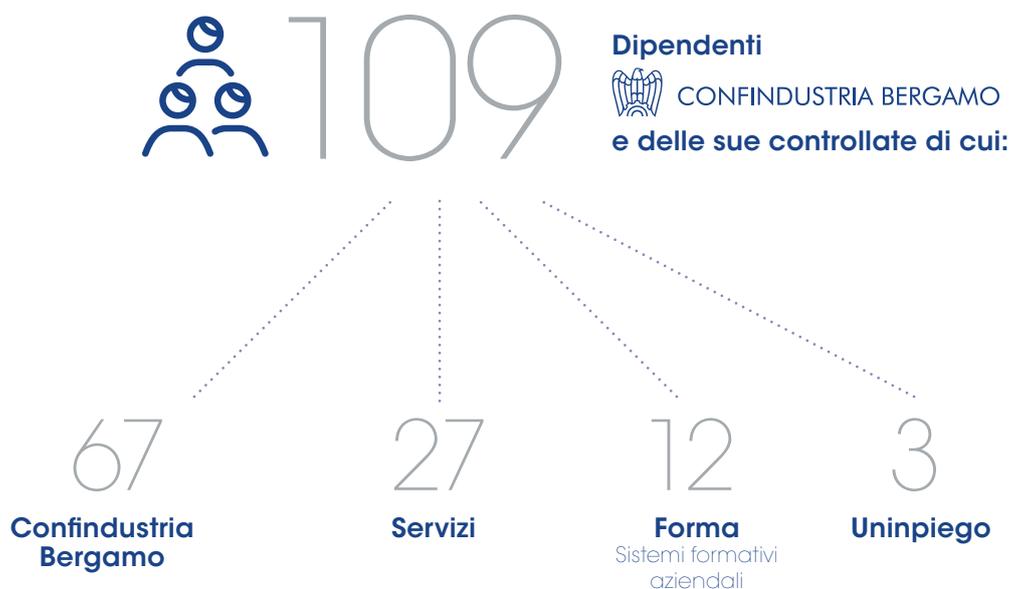


5.700

**Allievi  
coinvolti**

## 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. Questo impegno si rinnova ogni giorno e trova dimostrazione nella passione per il lavoro, nella professionalità e nella disponibilità 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 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.



## DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER AREA FUNZIONALE (N) AL 31/12/2016

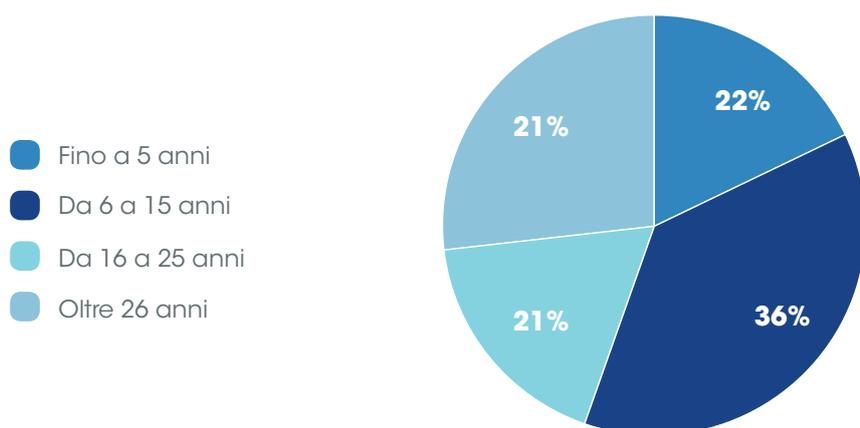


A fine 2016 il team di lavoro di Confindustria Bergamo conta 67 persone, confermando una consistenza dell'organico sostanzialmente stabile rispetto ai periodi precedenti. Nel corso del 2016 si sono registrate 3 assunzioni e 3 cessazioni.

A testimonianza dell'impegno dell'Associazione a costruire relazioni professionali stabili con i propri collaboratori, quasi la totalità del personale in forza (97%) è assunto con contratto a tempo indeterminato e circa il 78% 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.

## COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER DURATA DEL RAPPORTO DI LAVORO



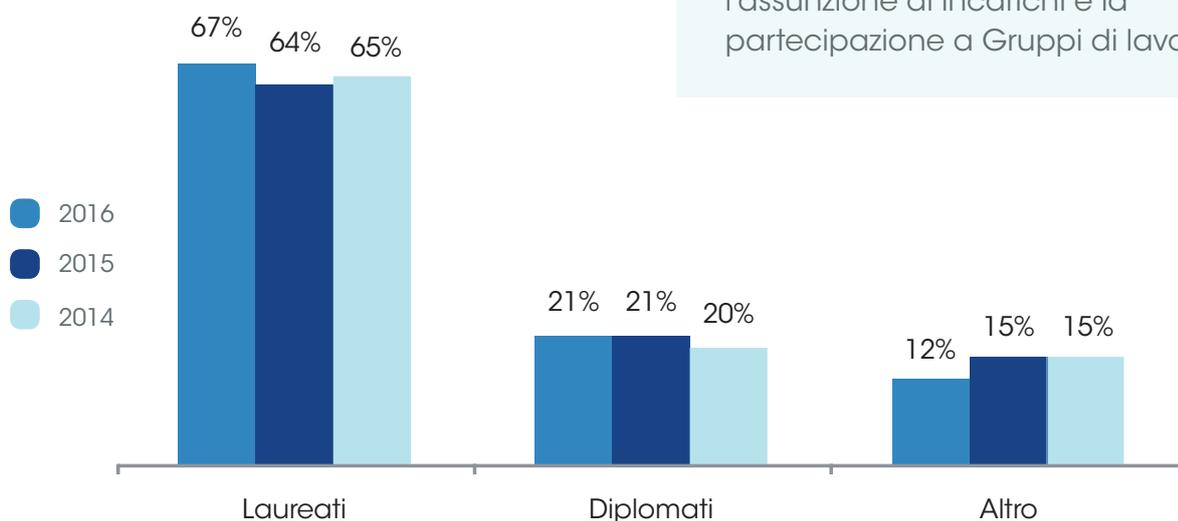
## COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER QUALIFICA:

Dipendenti per qualifica (n.)	2016		2015		2014	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Dirigenti	1	9	1	9	1	9
Quadri	22	22	21	23	21	22
Impiegati	10	3	9	4	9	4
<b>Totale</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>31</b>	<b>36</b>	<b>31</b>	<b>35</b>

## COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER TITOLO DI STUDIO:

Il personale di Confindustria Bergamo si caratterizza per l'eterogeneità delle esperienze formative, con una forte prevalenza di collaboratori laureati pari al 67% del totale.

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.



## LA PRESENZA FEMMINILE E LE PARI OPPORTUNITÀ

Seppure ancora la presenza femminile nelle posizioni dirigenziali si attesti solo al 10%, complessivamente il 49% dei funzionari è donna. Analizzando la composizione del personale in termini di età, si evidenzia che più della metà 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 2016, beneficiava di questo tipo di contratto oltre il 7% 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 2016, l'Associazione non ha registrato alcun episodio legato a violazioni per pratiche discriminatorie nei confronti del personale.

49%

**Collaboratrici  
donne**



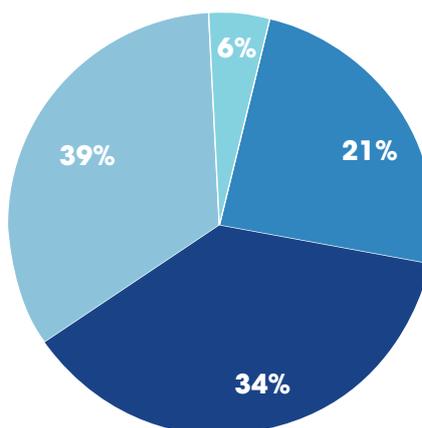
51%

**Collaboratori  
uomini**



## DISTRIBUZIONE DEL PERSONALE PER FASCE DI ETÀ

- Fino a 30 anni
- Dai 31 a 40 anni
- Dai 41 a 50 anni
- Oltre 51 anni



Dipendenti per tipologia contrattuale (n.)	2016		2015		2014	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Full-time	29	33	26	34	26	33
Part-time	4	1	5	2	5	2
<b>Totale</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>31</b>	<b>36</b>	<b>31</b>	<b>35</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 collaboratori 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 delle persone 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 (€)	2016	2015	2014
Stipendi	3.555.516	3.399.975	3.294.519
Oneri sociali	915.866	881.551	858.907
TFR	245.509	232.548	232.169
Altro	311.293	271.977	270.279
<b>Totale</b>	<b>5.028.184</b>	<b>4.788.066</b>	<b>4.655.874</b>

## UN 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 2016 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, oltre alla continuazione di campagne di sensibilizzazione sulla corretta alimentazione e sul contrasto al fumo, sono state realizzate iniziative informative per il contrasto alla dipendenza da alcol e sostanze psicotrope nonché, in collaborazione con la Polizia Stradale, attività per la promozione di stili di guida corretti.

## IL RISULTATO ECONOMICO: CREAZIONE E DISTRIBUZIONE DI VALORE AGGIUNTO

In un'accezione ampia il valore economico generato da Confindustria Bergamo si misura innanzitutto nell'efficacia con cui supporta la crescita degli Associati 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 (€)	2016	2015
Totale valore della contribuzione	9.509.071	9.406.358*
<b>Valore della produzione</b>	<b>9.509.071</b>	<b>9.406.358*</b>
Spese per materie di consumo, editoria e pubblicazioni	-159.223	-145.210
Spese per servizi	-901.416	-964.577
Spese per il godimento di beni di terzi	-246.243	-214.832
Altri accantonamenti	-150.000	-55.000
Oneri diversi di gestione	-1.002.913	-865.626
<b>Costi della produzione</b>	<b>-2.459.795</b>	<b>-2.245.245</b>
<b>Valore Aggiunto caratteristico Lordo</b>	<b>7.049.276</b>	<b>7.161.113</b>
Proventi e oneri straordinari	-9.973	5.194
Totale proventi e oneri finanziari	99.358	177.758
Rettifiche di attività finanziarie	-82.731	0
Svalutazione crediti dell'Attivo circolante	-154.351	-202.205
Sopravvenienze passive	-16.243	-17.697
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>	<b>6.885.336</b>	<b>7.124.163</b>

\*Valore ripermato in coerenza con quanto riportato nel Bilancio d'esercizio chiuso al 31.12.2016.

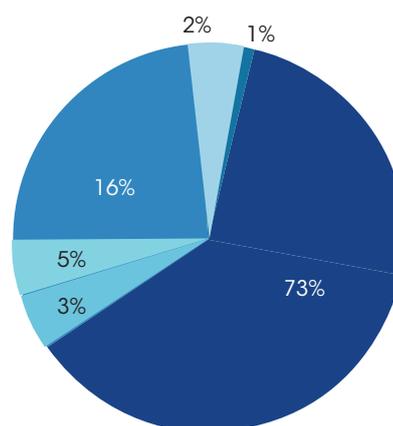
<b>DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO (€)</b>	<b>2016</b>
<b>Remunerazione del personale</b>	5.028.184
Imposte indirette e ritenute fiscali	65.727
Imposte sul reddito d'esercizio, correnti, differite e anticipate	164.119
<b>Remunerazione Pubblica Amministrazione</b>	229.846
Ammortamento Immobilizzazioni immateriali	19.617
Ammortamento Immobilizzazioni materiali	296.661
Avanzo di gestione	43.194
<b>Confindustria Bergamo</b>	<b>359.472</b>
<b>Contributi al sistema confederale</b>	<b>1.077.250</b>
<b>Contributi a Enti di formazione, di interesse industriale e sociale</b>	<b>169.285</b>
<b>Liberalità e sponsorizzazioni culturali</b>	<b>21.300</b>
<b>VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO</b>	<b>6.885.337</b>

Nel corso dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016, il valore aggiunto globale lordo generato da Confindustria Bergamo è stato pari a 6.885.337 Euro, distribuito in prevalenza in forma di retribuzione del personale (73%) e di contributi al funzionamento del sistema confederale (16%). Il 5% 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 (3%) è stata trasferita alla Pubblica Amministrazione ed enti di formazione e di interesse industriale e sociale (2%). 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 seguenti sezioni.

## DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO (%) - 2016

- Remunerazione del personale
- Remunerazione Pubblica Amministrazione
- Confindustria Bergamo
- Contributi al sistema confederale
- Contributi a Enti di formazione, di interesse industriale e sociale
- Liberalità e sponsorizzazioni culturali



# VISIONE STRATEGICA, RISULTATI E OBIETTIVI FUTURI

## **INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA A SUPPORTO DELLO SVILUPPO STRATEGICO**

Nel 2016 Confindustria Bergamo ha avviato un processo di riorganizzazione volta a rafforzare la mission di rappresentanza, identità ed erogazione di servizi. È stato pertanto svolto un assessment dell'assetto organizzativo, focalizzato su tre ambiti di analisi: Competitività, Aree di forza e Aree di miglioramento.

### **COMPETITIVITÀ**

Valutazione dell'efficacia del modello organizzativo di Confindustria Bergamo in relazione al mercato esterno

### **AREE DI FORZA**

Individuazione dei punti di forza dell'attuale organizzazione

### **AREE DI MIGLIORAMENTO**

Definizione delle leve di miglioramento per il disegno di una nuova organizzazione



## UN PROCESSO PARTECIPATO

L'attività di assessment ha coinvolto da un lato il personale interno di Confindustria Bergamo e dall'altro i suoi principali stakeholder presenti sul territorio, attraverso specifiche attività di engagement. Nel corso del 2016 sono stati svolti più di 100 colloqui individuali con tutte le persone dell'organizzazione di Confindustria Bergamo e oltre 25 colloqui individuali che hanno coinvolto il Consiglio di Presidenza, il Past President e altri Associati.

Questa attività ha evidenziato come nel piano interno emerga a tutti i livelli aziendali un forte senso di appartenenza e di orgoglio nell'essere parte di Confindustria Bergamo. L'assessment ha altresì evidenziato che l'associazione può fare affidamento a solide competenze funzionali, costantemente aggiornate e spesso riconosciute dagli Associati stessi. Inoltre è emerso che la struttura e l'operato di Confindustria Bergamo possono essere considerati come possibili benchmark per altre associazioni territoriali presenti sul territorio italiano. Fra le aree di miglioramento individuate si è riscontrata la necessità di maggiore integrazione delle varie funzioni attraverso la definizione di un sistema comune di KPI e il superamento di un'organizzazione compartimentalizzata delle singole funzioni, il bisogno di coinvolgere le Società controllate che risultano essere troppo satellitari e infine l'innovazione dell'attività di Marketing e Comunicazione esterna per poter comprendere e anticipare le esigenze degli Associati.

## ASPETTATIVE DEGLI ASSOCIATI

L'attività di assessment ha visto anche la partecipazione di un panel di Associati, per esaminare quali aspettative e quale percezione abbiano di Confindustria Bergamo. Ne emerge l'immagine di un'Associazione che si posiziona a fianco dell'imprenditore con la capacità di attivare sinergie e condividere Best Practice a cui si chiede di adottare modelli di organizzazione ancora più all'avanguardia e di orientarsi ulteriormente al cliente.

### ATTIVATORE DI SINERGIE

Capacità di Confindustria Bergamo di fare sistema

### CONDIVISIONE DI BEST PRACTICE

Punto di riferimento per il confronto e per la conoscenza condivisa

### MODELLO DI ORGANIZZAZIONE

Organizzazione efficiente, lean e in costante allineamento interno e verso la base associativa

### ORIENTATA ALL'ASSOCIATO

Approccio meno da Studio Professionale, maggiore attenzione alle esigenze di business dell'Associato

Sulla base di questi stimoli e dell'analisi condotta, l'Associazione ha definito una nuova organizzazione aziendale articolata su quattro macro-linee.

- 1.** Continuare ad analizzare il mercato in cui operano gli Associati e anticipare in maniera proattiva i cambiamenti e le priorità strategiche da affrontare.
- 2.** Abilitare la nuova matrice organizzativa semplificando e standardizzando i processi chiave, in modo da poter evitare la compartimentalizzazione delle funzioni aziendali.
- 3.** Sviluppare una cultura inter-funzionale attraverso l'utilizzo di focus group mirati.
- 4.** Sviluppare competenze manageriali e professionali in una logica di "fabbrica di talenti" per poter sviluppare e garantire crescita continua a tutti i livelli.

Per catalizzare il processo di innovazione organizzativa l'Associazione ha inoltre sviluppato un processo strutturato di ascolto e di change management, prevedendo inoltre di ricoinvolgere gli stakeholder, attraverso survey annuali interne ed esterne.

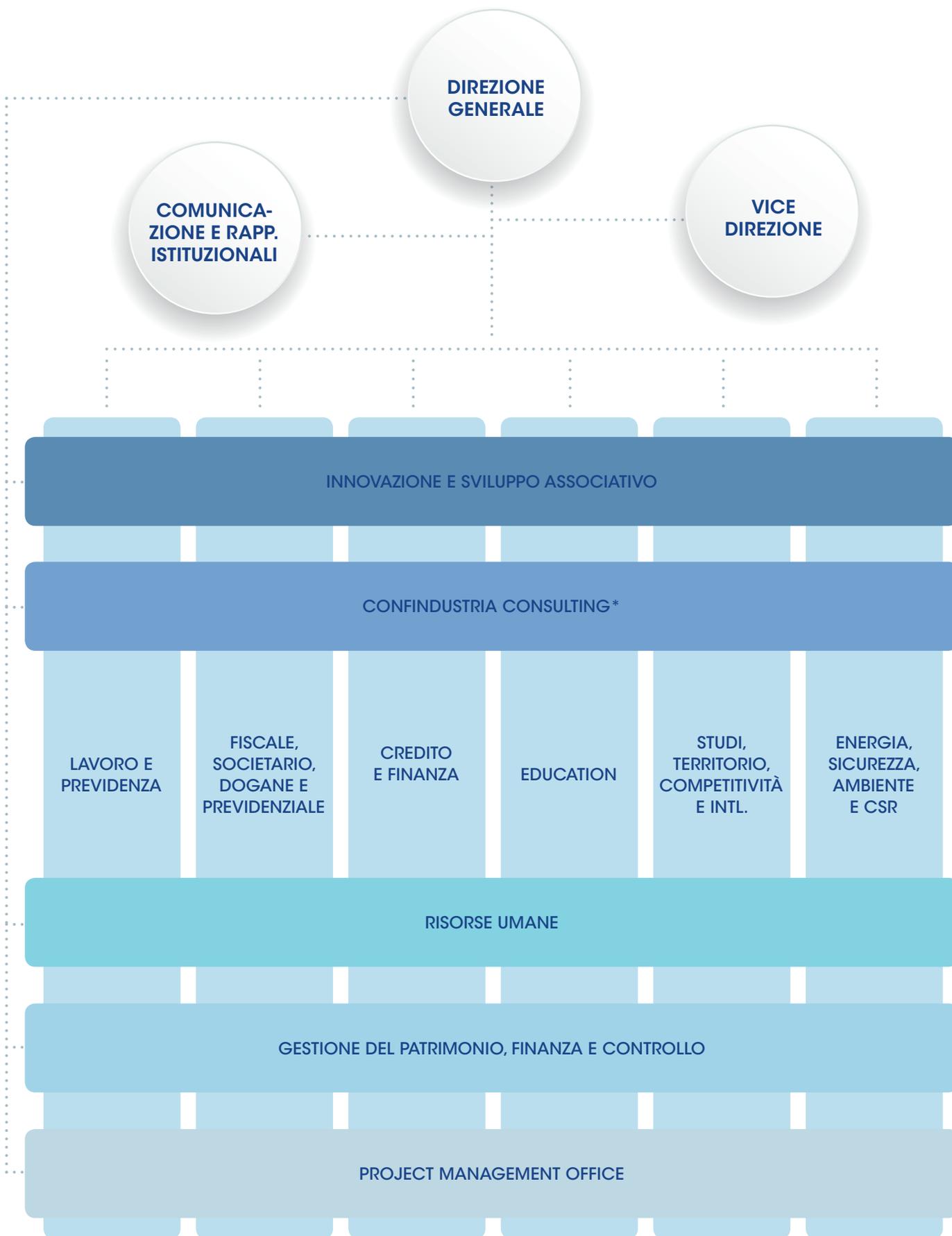
## LE PERSONE, ELEMENTO CHIAVE DELLA NUOVA ORGANIZZAZIONE

Confindustria Bergamo vede nelle persone l'elemento fondante per poter far crescere l'Associazione sul piano manageriale, organizzativo, gestionale e sociale. Per questo la nuova governance organizzativa vede coinvolti tutti gli stakeholder in attività di condivisione che in ottica di favorire la condivisione di attività, progetti ed azioni.



In ottica di semplificazione e rafforzamento della trasversalità tra le varie funzioni è stato adottato un modello organizzativo di tipo matriciale. Tale struttura permette una maggiore flessibilità nella composizione dei progetti in cui sono sempre più coinvolte diverse anime associative e capacità di risposta al mercato, gestendo le risorse umane a seconda delle necessità operative dei singoli prodotti o progetti e infine una maggiore semplicità di discussione e adattamento a problemi inaspettati.

## La nuova struttura organizzativa di Confindustria Bergamo:



\* Servizi CB, Forma, Unimpiego, Intellimech.

## I benefici Attesi:

- Maggiore focalizzazione, su Gestione e Managerialità interna;
- Allineamento cross-funzione interno ed esterno;
- Incremento sinergie/opportunità da offrire agli associati;
- Nuovi progetti/iniziative;
- Laboratorio organizzativo interno per sperimentazioni ed evoluzioni organizzative;
- Distinzione tra ruolo gestionale e ruolo politico;
- Maggiore focus su attività progettuali, consuntivazioni e risultati raggiunti;
- Allineamento modello organizzativo e persone alla nuova sede.

## 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. Insieme agli obiettivi esplicitati nello Statuto agli articoli 1 e 2, sono diversi i passaggi nei quali l'Associazione esplicita il proprio orientamento strategico:

### I DOCUMENTI PER L'ORIENTAMENTO STRATEGICO

#### **Indirizzi generali di mandato quadriennale**

Proposto dal Presidente designato e votato dall'Assemblea; di norma accompagnato dalla Relazione della Commissione di designazione, la quale raccoglie e sintetizza alcune raccomandazioni

#### **Programma di attività biennale**

Proposto dal Presidente congiuntamente alla squadra dei Vice Presidenti e votato dall'Assemblea

#### **Piano Strategico annuale**

Elaborato e discusso dal Consiglio di Presidenza, di norma coinvolgendo la Presidenza della Piccola Industria e dei Giovani Imprenditori, oltre ai funzionari Responsabili di Area della struttura

#### **Piano Operativo annuale**

Deriva dal Piano Strategico ed è compatibile con il budget previsto nel Bilancio Preventivo. È inoltre approvato dal Consiglio generale

## A CONSUNTIVO IL PIANO STRATEGICO 2015/2016 DISCUSSO IL 17 OTTOBRE 2015

1. Definire e comunicare il valore dei prodotti associativi (progetto ABG: stato di avanzamento; utilizzabilità dei risultati; riflessi organizzativi; comunicazione e marketing; nuovo sito web)
2. Nuova sede associativa
3. Nuovo modello organizzativo (area della partecipazione: Advisory Board, Gruppi di categoria; funzionamento della struttura)
4. Sperimentazione di alleanze / servizi con altre associazioni territoriali
5. Innovazione / education / Università di Bergamo
  - Laboratori / rete di laboratori
  - Fondazione Pro Universitate Bergomensi
  - Progetto alternanza scuola-lavoro
  - Fabbrica intelligente (EFFRA; CFI; AFIL)
  - Consorzio Intellimech
  - Progetto laboratori per la didattica / bando MIUR
6. Ricoprire il ruolo di cabina di regia territoriale OCSE / Modello Bergamo

## A CONSUNTIVO: IL PIANO OPERATIVO 2015

Il Piano Operativo, costruito grazie agli apporti delle diverse "anime" associative: la Piccola Industria, i Giovani Imprenditori, i Gruppi di Categoria e le Commissioni di lavoro, è basato su azioni sia di breve che di lungo termine. Il Piano si distingue per:

- la progettualità: poiché il Piano Operativo è frutto di molte riunioni orientate prima a definire la strategia e successivamente il dettaglio delle iniziative, esso riflette una ricognizione meditata e condivisa delle priorità che i diversi gruppi e le diverse commissioni hanno percepito;
- la partecipazione e la corralità: beneficia del positivo contributo di molti imprenditori che, con il supporto dei funzionari, dedicano tempo ed energie per la sua elaborazione.

## IN ESSERE IL PIANO STRATEGICO 2016/2017 DISCUSSO IL 22 OTTOBRE 2016

1. I rapporti con Confindustria (Presidenza; Comitati Tecnici; Club dei 15; sistema regionale; altre associazioni)
2. Innovazione (la task force; il concetto di innovazione; i soggetti territoriali; il Piano di politica industriale 4.0)
3. New Welfare, formazione, education (Studio di un modello territoriale proponibile alle aziende; trasversalità delle aree; nuovi scenari e nuove competenze richieste ai lavoratori: laboratori per l'occupabilità e POINT; progetti formativi; servizi innovativi; contrattazione territoriale con focus su produttività)
4. I rapporti Confindustria Bergamo / Università di Bergamo
5. PMI / filiere / nuova managerialità
6. Piano strategico e piano operativo: strutturazione e timing
7. Progetto ABG: il nuovo CRM

Il Piano Operativo, inoltre, deve affrontare un passaggio istituzionale di approvazione da parte del Consiglio Generale, dove occorre trovare gli equilibri e le compatibilità tipiche di un budget: esso, infatti, è integrato nel Bilancio Preventivo che viene approvato annualmente.

Il Piano Operativo previsto per l'esercizio 2016 - approvato a dicembre 2015 e riportato per esteso nell'edizione dello scorso anno del Bilancio di Sostenibilità - presentava in sintesi 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**

Gruppo di progetti approvati per l'esercizio 2016	Numero di iniziative	Importo attribuito (€)	Importo Speso (€)	%	Delta (€)	%
A-Ambiente	10	53.000	42.352	80%	10.648	20%
A-Direzione e Amministrazione	5	180.000	289.226	161%	-109.226	-61%
A-Credito	10	15.808	7.444	47%	8.364	53%
A-Education	10	279.600	153.864	55%	125.736	45%
A-Fiscale	7	16.000	9.230	58%	6.770	42%
A-Innovazione	10	75.500	59.658	79%	15.842	21%
A-Internazionalizzazione	4	66.500	38.186	57%	28.314	43%
A-Organizzazione	2	48.500	53.686	111%	-5.186	-11%
A-Rapp. Assoc. e Comunicazione	2	305.000	227.890	75%	77.110	25%
A-Sindacale	5	24.000	11.936	50%	12.064	50%
A-Studi	5	24.000	25.674	107%	-1.674	-7%
A-Servizi	6	80.000	81.089	101%	-1.089	-1%
G-Cartai	2	5.000	4.957	99%	43	1%
G-Chimici	2	15.000	10.000	67%	5.000	33%
G-Edilizia	4	5.000	7.199	144%	-2.199	-44%
G-GGI	7	47.500	54.583	115%	-7.083	-15%
G-Legno	1	10.000	10.000	100%	0	0%
G-Meccanici	3	9.000	7.688	85%	1.312	15%
G-PI	9	72.000	69.180	96%	2.820	4%
G-Plastici	2	20.000	1.464	7%	18.536	93%
G-SIT	6	14.000	13.879	99%	121	1%
G-Tessili	6	22.000	14.313	65%	7.687	35%
<b>TOTALE</b>	<b>118</b>	<b>1.387.408</b>	<b>1.193.498</b>	<b>86%</b>	<b>193.910</b>	<b>14%</b>

L'analisi evidenzia, a livello complessivo, una sostanziale coerenza nel trend di scostamento tra preventivo e consuntivo, che normalmente oscilla tra l'85% e il 90%.

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

- nel gruppo di progetti "Education" il rinvio di alcune voci di spesa legate ai progetti dei Laboratori per l'occupabilità, del Consorzio Enfapi e della Pro Universitate Bergomensi;
- una sostanziale riallocazione di voci tra i gruppi di progetti "Direzione e Amministrazione" e "Rapporti Associativi e Comunicazione";
- il venir meno dei presupposti per lo svolgimento di alcune specifiche iniziative nelle sezioni "Ambiente", "Innovazione", "Internazionalizzazione", "Sindacale". Ciò 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, come è tipico che accada in un'organizzazione che interagisce con numerosi stakeholder esterni per progetti di rilevanza territoriale o di rappresentanza.

## IN ESSERE: IL PIANO OPERATIVO 2017

Il Piano Operativo, approvato a gennaio 2017 prevede:

- **Numero di progetti: 123**
- **Importo complessivo attribuito: € 1.499.940 (€ 1.387.408 l'anno precedente)**
- **Ore/uomo a budget per attività e progetti del Piano Operativo: 33.510**

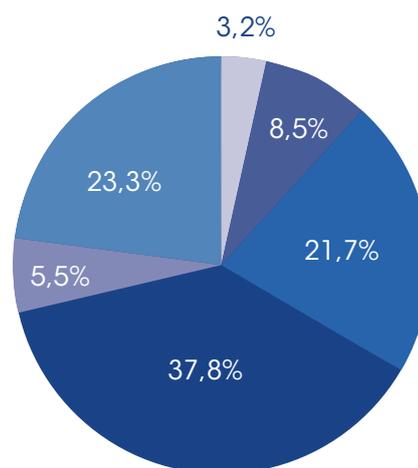
È stata modificata la griglia delle macro-aree nelle quali raggruppare le 123 linee di intervento che sono state tematizzate, alla luce delle indicazioni del Piano Strategico e delle priorità discusse dalla Presidenza, come si evince con chiarezza dalla struttura tematica del Piano.

Di seguito vengono riportate le principali informazioni contenute all'interno del Piano Operativo 2017. Per maggiore dettagli si rimanda all'Allegato I: Piano Operativo 2017 del presente documento.

Descrizione	Ore assegnate	Importo attribuito (€)
Progetti di Sviluppo - Welfare	1.750	48.000
Progetti di Sviluppo - Sviluppo Competenze	2.511	127.000
Progetti di Sviluppo - Bergamo 4.0	3.276	325.600
Progetti di Sviluppo - Comunicazione e change management	8.405	567.000
Progetti di Sviluppo - Politica industriale territoriale	2.722	82.500
<b>Progetti di Sviluppo - Totale</b>	<b>18.664</b>	<b>1.150.100</b>
<b>Presidio attività ricorrenti - Totale</b>	<b>14.846</b>	<b>349.840</b>
<b>Piano Operativo 2017 - Totale</b>	<b>33.510</b>	<b>1.499.940</b>

## DISTRIBUZIONE DELL'IMPORTO ATTRIBUITO

- Welfare
- Sviluppo competenze
- Bergamo 4.0
- Comunicazione e Change Management
- Politica industriale territoriale
- Presidio attività ricorrenti



## RISULTATI RAGGIUNTI NEL 2016

Obiettivi dichiarati per il 2016	Risultati raggiunti
<b>ORGANIZZAZIONE, GOVERNANCE DELL'ASSOCIAZIONE E RISORSE UMANE</b>	
Perfezionare l'iter di recepimento della Riforma Pesenti: Regolamento PI, Regolamento GGI, Regolamento categorie merceologiche, delibere sui soci collettivi, entrata e regime della nuova governance e in particolare del Consiglio generale;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nuova governance dell'Associazione è entrata a regime in occasione dell'Assemblea 2016: costituzione del Consiglio generale, adeguamento del Consiglio di Presidenza, adeguamento dei Proviviri.</li> <li>• A maggio 2016 è stato approvato il nuovo regolamento che disciplina i Gruppi di Categoria</li> <li>• il Regolamento PI, dopo una discussione nei diversi organi, è stato rinviato al 2017 per consentire di svolgere la fase elettorale senza un cambio di norme</li> <li>• il Regolamento GGI verrà approvato in occasione dell'Assemblea 2017</li> </ul>
Attuare il progetto della nuova sede dell'Associazione (tramite la controllata Servizi Confindustria Bergamo);	Lo studio di fattibilità è proseguito nel 2016, e il trova avvio formale nel 2017 (v. scheda nel volume)
Procedere all'avvicendamento del Direttore Generale.	Il nuovo Direttore Generale, dal 2/11/2016 è il dott. Tiberio Tesi

<b>ASSOCIATI</b>	
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.	Tutti i Consigli Direttivi dei Gruppi Merceologici sono stati incontrati per individuare nominativi di imprese non associate sconosciute da imprenditori iscritti e attivare azioni in sinergia con gli uffici. La collaborazione è proseguita anche nel corso del 2017. In corso d'anno sono stati organizzati 3 incontri in aziende associate aperti ad aziende non iscritte con buona partecipazione e un ampio gradimento.
Promuovere l'immagine dell'Associazione, realizzando il restyling dell'ingresso dell'Associazione e finalizzando il kit di presentazione di Confindustria Bergamo.	Tutte le iniziative programmate sono state portate a termine. Il kit viene utilizzato nelle occasioni di incontro con le imprese associate e non associate.
Realizzare incontri di accoglienza "1 ora per conoscerci" per le nuove imprese associate.	Nell'imminenza della pausa natalizia è stato organizzato l'incontro per le imprese neo-associate che hanno avuto così occasione di conoscere i responsabili degli uffici e di familiarizzare con la sede dell'Associazione.
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.	Tutti gli eventi programmati sono stati organizzati con una forte partecipazione delle imprese e una buona copertura da parte dei media.

## FORMAZIONE

Sviluppare programmi di formazione per Gruppi Merceologici.	È stato sviluppato un catalogo di formazione per il gruppo merceologico dei chimici. Inoltre Confindustria Bergamo ha partecipato al Bando Fondimpresa legno e arredo.
Collaborare con la Fondazione Istituto Tecnico Superiore per le Nuove tecnologie per la vita.	L'Associazione ha collaborato attivamente attraverso 3 percorsi ITS attivi. Un quarto percorso ITS in fase di progettazione. È stata inoltre consolidata la relazione con ITS mecatronica a fronte del successo della prima edizione (placement del 100% degli studenti partecipanti) è stata avviato un secondo ciclo.
Sviluppare modelli di alternanza scuola-lavoro efficienti attraverso la modalità del project work, con particolare riferimento ai licei.	Raggiungimento di 15.700 studenti in alternanza su 24.000 presenti nel territorio.
Facilitare l'interazione scuola-impresa per l'avvio di programmi di alternanza scuola-lavoro facilitando il processo di matching.	Il portale <a href="http://www.scuolaimpresa.it">www.scuolaimpresa.it</a> è in fase di avvio.
Attuare il progetto con le parti sociali, INAIL e Ufficio Scolastico Territoriale per la formazione curriculare scolastica sulla sicurezza.	La sperimentazione è proseguita e sono state individuate sinergie con ulteriori programmi nel territorio. Inoltre è stato organizzato un convegno di diffusione.

## ISTITUZIONI

Stimolare il dialogo e una maggiore collaborazione tra i Gruppi di categoria;	E' previsto per il 2017 un nuovo assetto organizzativo per quanto riguarda la segreteria dei Gruppi, che verrà unificata per maggiore coerenza e sinergia operativa
Accompagnare e supportare l'azione di rappresentanza dell'Associazione sul territorio	il documento "Costruire e condividere il futuro: le Sfide del 2030 - Le proposte e le iniziative di Confindustria Bergamo" è stato consegnato e fatto proprio dalla CCIAA, che ha attivato una Cabina di regia e una serie di tavoli tecnici per la sua implementazione

## MONDO DEL LAVORO

Sviluppare un sistema di soluzioni di welfare aziendale strutturato in pacchetti tematici e sperimentarne l'applicazione, inizialmente nel comparto metalmeccanico.

L'analisi è stata realizzata coinvolgendo alcune imprese metal-meccaniche di grandi dimensioni e gli esiti dell'iniziativa, in ragione della crescente attenzione al tema del welfare aziendale espresso dalla base associativa, ha originato un ulteriore progetto intercompartimentale, rivolto all'intera base associativa ed in corso di implementazione nel 2017.

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.

Il gruppo di lavoro è stato attivato con modalità informali e ne è prevista la convocazione periodica, per la disamina delle implicazioni indotte da variazioni normative o di prassi amministrativa di particolare impatto sociale.

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.

L'indagine è stata conclusa e gli esiti sono stati diffusi anche coinvolgendo gli organi di informazione locale. Il materiale informativo è stato inserito su supporto informatico e distribuito alle imprese associate anche in occasione di incontri tematici e di gruppi di lavoro associativi.

## AMBIENTE, SICUREZZA, QUALITÀ ED ENERGIA

<p>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.</p>	<p>Il Protocollo di intesa è stato siglato ed è stato presentato come caso di studio nel corso di un convegno, avente ad oggetto le semplificazioni amministrative ambientali, svoltosi a Roma nel mese di ottobre 2016 nell'ambito delle attività conoscitive del Senato della Repubblica.</p>
<p>Avviare un progetto di "Risk Management" in collaborazione con il Consorzio Interuniversitario CINEAS.</p>	<p>Il progetto, significativamente ampliato, ha esordito con la redazione di 3 manuali operativi che verranno diffusi e approfonditi nella continuazione del progetto nel corso del 2017.</p>
<p>Proseguire i progetti di ricerca nel settore delle materie plastiche.</p>	<p>Il progetto è proseguito con il coinvolgimento di numerose aziende, stimolando consapevolezza e nuovi approfondimenti per una gestione innovativa delle tematiche della sicurezza del lavoro e della tutela della salute dei lavoratori del settore.</p>
<p>Istituire uno sportello di assistenza diretta alle imprese per la tutela dei propri lavoratori in missione all'estero.</p>	<p>Lo sportello è attivo e vanta la collaborazione di esperti di livello nazionale.</p>
<p>Comunicare tempestivamente le opportunità legate alla partecipazione ai bandi indetti dai comuni bergamaschi aderenti al Covenant of Mayors.</p>	<p>Il monitoraggio dello stato di attuazione dei SEAP comunali approvati non ha evidenziato per il momento la promulgazione di bandi di gara pubblici per l'assegnazione dei lavori, segnale evidente di difficoltà da parte delle pubbliche amministrazioni nel veicolare correttamente i finanziamenti BEI previsti dal programma Covenant of Mayors.</p>
<p>Collaborare con Confartigianato Bergamo all'organizzazione dell'VIII edizione della Settimana per l'Energia (16-22 ottobre 2016).</p>	<p>Durante il 2016 Confindustria Bergamo ha deciso di non rinnovare la collaborazione con Confartigianato Bergamo nell'organizzazione della Settimana per l'Energia per difficoltà nell'individuare un'intesa sugli obiettivi di divulgazione delle buone prassi in campo energetico da perseguire e sul tipo di rilevanza da attribuire a determinate attività.</p>
<p>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.</p>	<p>L'attività di divulgazione delle buone prassi in ambito energetico e il monitoraggio sono proseguiti per tutto il 2016 e si è verificata la capienza e congruenza della tipologia di servizi di assistenza in ambito energetico inclusi negli accordi in relazione alle specifiche richieste pervenute dalle aziende associate.</p>

## STUDI E TERRITORIO

<p>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;</p>	<p>Il database è stato aggiornato e sono stati realizzati alcuni approfondimenti utilizzati nelle presentazioni sull'economia della provincia di Bergamo; non è stata prevista una nuova pubblicazione</p>
<p>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;</p>	<p>Sono stati realizzate con successo alcune prove di interrogazione di data base esistenti di provenienza regionale e provinciale per verificare l'integrazione delle diverse fonti</p>
<p>Discutere lo studio di impatto ambientale dello scalo merci di Verdello e interloquire con Regione, Provincia e Comuni;</p>	<p>Il progetto della rilocalizzazione dello scalo merci è stato promosso, consegnato, discusso e monitorato, ma non ha trovato attuazione per opposizione delle Amministrazioni coinvolte. Per il 2017 è prevista un'azione di lobby al fine di identificare localizzazioni alternative</p>
<p>"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)</p>	<p>Sono stati realizzati e presentati i report trimestrali e il report annuale integrato con dati di struttura</p>
<p>Promuovere il concorso "Green Company Award" per concrete realizzazioni attuate dalle aziende bergamasche</p>	<p>Il concorso a riscosso ampia partecipazione e interesse</p>
<p>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)</p>	<p>Il cava day ha più che raddoppiato la partecipazione delle aziende, delle scuole e degli studenti grazie all'adesione di altre due associazioni territoriali di confindustria della Lombardia</p>
<p>Convegnistica dedicata alla prevenzione dei rischi territoriali per le aziende</p>	<p>È stato promosso il convegno per la divulgazione di due volumi realizzati su incarico di Confindustria Bergamo dedicati alla promozione di pratiche di protezione delle imprese dei rischi territoriali</p>
<p>Curare l'esecuzione del progetto di R&amp;I su "nuovi materiali, nuove applicazioni"</p>	<p>È stata realizzata una ricerca sui possibili utilizzi dei materiali di scarto delle attività estrattive</p>

## INNOVAZIONE

<p>Implementare il Piano Strategico del Consorzio Intellimech</p>	<p>Nel 2016 si è supportato lo sviluppo del Consorzio Intellimech, con tre attività principali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizzazione della proprietà intellettuale del Consorzio sulla base dei progetti di ricerca svolti;</li> <li>• Predisposizione di un catalogo congiunto per le tematiche di industria 4.0</li> </ul> <p>Collaborazione con il Consorzio e partecipazione alla definizione della strategia del Consorzio a 3 anni.</p>
<p>Organizzare un evento internazionale sul tema della standardizzazione dell'innovazione</p>	<p>Dal 2015 l'Area Innovazione di Confindustria Bergamo si è fatta promotrice e coordina a livello nazionale il Gruppo di Lavoro UNI sulla Gestione dell'innovazione ( UNI/CT 16 GL 89) con l'obiettivo di sensibilizzare le aziende di ogni dimensione verso un approccio più strutturato all'innovazione. Dal 4 al 7 aprile 2016, presso la sede di Confindustria Bergamo, si è tenuto il 5° meeting internazionale che ha riunito i quattro Working Group dell'ISO/TC 279, la Commissione Tecnica ISO che si sta occupando di definire la serie di norme ISO 50500 per la gestione dell'innovazione, che, a partire dal 2018, sostituiranno gli oltre 30 riferimenti nazionali e le attuali sette specifiche tecniche CEN/TS 16555. L'incontro ha portato a Bergamo 48 esperti in rappresentanza di 20 paesi (dei 35 che aderiscono all'ISO/TC 279) distribuiti su 4 continenti</p>
<p>Eseguire 10 assessment &amp; action plan a favore di altrettante imprese associate</p>	<p>Aziende coinvolte nella disseminazione dei principi dell'innovation management: 32 Assessment Stato Innovazione: 6 Action Plan , percorsi per l'avvicinamento alle logiche dell'innovation management personalizzati: 4</p>
<p>Eseguire uno studio di fattibilità di una piattaforma territoriale per il trasferimento tecnologico</p>	<p>Studio del modello Trento: Università, Associazione Industriali, Istituzioni del territorio</p>
<p>Approfondire il tema smart manufacturing (visite a centri di eccellenza e progetti di economia circolare)</p>	<p>In vista dell'uscita del piano Calenda Industria 4.0 sono state organizzate nel corso del 2016 visite in alcuni importanti competence center quali: CNR- ITIA, Istituto Natta Politecnico Milano, 3M. E' stato pianificato l'evento "Circular Economy: nuovi modelli di business" con CNR ITIA.</p>
<p>Sperimentare il project work di alternanza scuola-lavoro sul tema dell'economia circolare</p>	<p>1 progetto con classe di 3<sup>a</sup> liceo sul tema del riciclo dell'alluminio, 1 progetto con classe di 3<sup>a</sup> liceo sul tema del riciclo degli pneumatici, 1 progetto con classe di 3<sup>a</sup> liceo sul tema del riciclo della plastica. In ciascun progetto sono stati coinvolti circa 25 studenti, l'intero corpo docente e la direzione scolastica. Ciascun progetto ha coinvolto esperti aziendali del territorio o esperti di autorevoli consorzi che si occupano di riciclo a livello nazionale. Ciascun progetto si è concluso con uno specifico evento durante il quale gli studenti coinvolti hanno illustrato alle altre classi del plesso scolastico il lavoro svolto, anche con l'ausilio di supporti video e di ricerche web di approfondimento.</p>

## INTERNAZIONALIZZAZIONE

<p>Strutturare il ciclo di incontri B2B "Mercati &amp; Filiere"; effettuare eventuali processi di regionalizzazione, anche parziale, dell'iniziativa, in alleanza con alcune associazioni territoriali della Lombardia.</p>	<p>Organizzazione di 4 incontri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• India Food Processing e Textile Machineries (con Confindustria Mantova e Assolombarda).</li> <li>• Russia Automotive;</li> <li>• Marocco Automotive e Aerospazio;</li> <li>• Corea: produzione di gas e cosmetica.</li> </ul>
<p>Progettare la fiera Industrial Valve Summit (IVS) che si terrà a Bergamo a maggio 2017.</p>	<p>Si è lavorato alla composizione del gruppo di lavoro e alla selezione dei fornitori, si è progettato un nuovo sito web in due lingue (inglese e russo).</p> <p>Si sono pianificate le azioni di promozione di supporto alla vendita degli spazi e all'azione commerciale.</p> <p>Sono stati stretti accordi internazionali e patrocinati con istituzioni: (ICE, Ministero degli Esteri, Commissione Europea) e associazioni (BusinessMed, Assafrica, Anima AVR, Aime, Gisi, Istituto Italiano di Saldatura, Society of Petroleum Engineers, European Sealing Association, UNIDO).</p>
<p>Effettuare uno studio di fattibilità ed eventualmente attivare un servizio sulle gare d'appalto internazionali.</p>	<p>Si sono valutati servizi di alerting e informazione sulle gare d'appalto internazionali, si è selezionato un servizio di alerting su profilazione per parole chiave che genera una news settimanale con i bandi di maggiore interesse. È stato attivato un test con le prime aziende interessate. Si stanno valutando ulteriori forme di supporto che l'Associazione può fornire alle aziende per la valutazione di fattibilità dei bandi e la partecipazione alle gare.</p>
<p>Erogare formazione linguistica e specialistica ai funzionari;</p>	<p>È in corso di erogazione un modulo di Business English (presentazioni, corrispondenza commerciale, marketing, ecc.).</p>
<p>Organizzare un evento internazionale sul territorio legato alle PMI e alle opportunità di business con i mercati esteri.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confindustria Bergamo è stata tra i promotori della XXV Task Force italo-russa sui distretti e le PMI promossa da MISE e Regione Lombardia (Bergamo, 1-2 dicembre 2016);</li> <li>• I parchi industriali russi: business conference e B2B (Bergamo, 26 Ottobre 2016).</li> </ul>

## SOSTEGNO FINANZIARIO

<p>Aprire uno sportello SIMEST presso la sede di Confindustria Bergamo per approfondire le richieste individuali in materia di agevolazioni per l'internazionalizzazione.</p>	<p>Lo sportello è stato attivato ed è disponibile agli associati su richiesta. Ad aprile 2016 è stato siglato l'accordo.</p>
<p>Implementare e aggiornare quotidianamente il portale di finanza agevolata che contiene in modo organizzato una classificazione delle norme agevolative esistenti.</p>	<p>Il portale è stato aggiornato e arricchito di sezioni contenenti agevolazioni nei diversi ambiti di investimento (anche in formazione, assunzioni) comprese quelle di carattere fiscale in collaborazione con le relative Aree di Confindustria Bergamo.</p>
<p>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.</p>	<p>Il progetto è stato realizzato ed è stato siglato un accordo attraverso il quale sono stati erogati i finanziamenti.</p>
<p>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.</p>	<p>Sono stati redatti o sono in completamento 30 Business Plan sviluppati con l'utilizzo del software "Cruscotto aziendale".</p>

## FISCO E DIRITTO D'IMPRESA

<p>Collaborare al progetto "Paracadute dell'imprenditore" di Piccola Industria con un convegno sul tema dei reati societari previsti dal D.Lgs. 231/2001.</p>	<p>Il convegno ha avuto luogo il 24 novembre 2016.</p>
<p>Organizzare in collaborazione con Punto Finanziario un ciclo di incontri - di cui quattro di argomento fiscale e doganale - su tematiche di internazionalizzazione.</p>	<p>Gli incontri hanno avuto luogo il: 11 maggio, 6 luglio, 5 ottobre e 30 novembre.</p>
<p>Organizzare una nuova edizione del corso di perfezionamento "Giurista d'impresa internazionale" con l'Università degli Studi di Bergamo.</p>	<p>Il corso di perfezionamento, della durata di 200 ore, si è svolto dall'8 aprile a luglio 2016.</p>
<p>Aggiornare la ricerca sulla fiscalità locale e attrattività territoriale della Provincia di Bergamo.</p>	<p>La ricerca è stata avviata — in collaborazione con l'Università di Bergamo — e proseguirà nel 2017.</p>
<p>Organizzare alcuni convegni su rilevanti novità normative, fra cui il nuovo codice doganale, il nuovo codice degli appalti e il welfare aziendale.</p>	<p>Sono stati organizzati 9 convegni, oltre a quelli sopra indicati, su tematiche varie. Fra le principali: la Legge Finanziaria, le restrizioni all'esportazione, la stesura del testamento, il codice doganale dell'Unione, Welfare aziendale e premi di produttività, la fatturazione elettronica, i trasporti nazionali e internazionali, la nuova Direttiva contabile.</p>

## COMUNICAZIONE

Garantire un sempre più efficace supporto alla divulgazione dei progetti e delle iniziative dell'Associazione per contribuire al raggiungimento degli obiettivi.

Attraverso la razionalizzazione delle attività di supporto all'organizzazione e alla conoscenza di eventi, è stato innalzato il livello qualitativo degli interventi.

Rafforzare l'immagine interna ed esterna di Confindustria Bergamo valorizzando la classe imprenditoriale e le imprese eccellenti del territorio.

È stata la stretta collaborazione per la realizzazione del volume "Iron people - L'eccellenza meccanica", dedicato alle aziende del settore, nell'ambito della collana "Bergamo terra di imprese". Partecipazione all'iniziativa editoriale "Skille" che evidenzia con testimonianze e dati lo sforzo innovativo delle aziende 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.

Riorganizzazione del servizio e revisione delle modalità operative e della tempistica con il duplice obiettivo di anticipare l'inserimento online e rifocalizzare gli argomenti sulle tematiche emergenti.

## OBIETTIVI FUTURI (2016 - 2017)

### ORGANIZZAZIONE, GOVERNANCE DELL'ASSOCIAZIONE E RISORSE UMANE

- Procedere ai rinnovi previsti dallo Statuto: Presidente e Consiglio Direttivo Piccola Industria; Presidente e Consiglio di Presidenza di Confindustria Bergamo
- Adeguare Regolamento GGI e Regolamento PI alla Riforma Pesenti secondo le indicazioni provenienti dai regolamenti-tipo stabiliti a livello nazionale
- Attuare il progetto della nuova sede dell'Associazione (tramite la controllata Servizi Confindustria Bergamo)
- Ripensare la tempistica e le modalità di discussione del Piano Strategico e del Piano Operativo
- Implementare il nuovo assetto organizzativo presentato dalla Direzione Generale alla fine del 2016

### ASSOCIATI

- Ridefinire l'assetto organizzativo dello Sviluppo Associativo per incrementare il presidio ed il contatto con gli Associati, al fine di essere più vicino alle esigenze degli imprenditori.
- Analizzare e riclassificare i servizi disponibili in base alle competenze distintive e, soprattutto, in funzione delle necessità degli Associati.
- Introdurre strumenti di misurazione per monitorare i risultati (KPI)
- Individuare nuove opportunità di sviluppo e promozione associativa offerte dall'evoluzione del mercato e da normative

### FORMAZIONE

- Consolidare i programmi di alternanza scuola-lavoro, valorizzando i temi legati a Industria 4.0;
- Organizzazione di percorsi di formazione per i docenti Industria 4.0;
- Avviare i laboratori SMILE;
- Consolidare programmi di formazione manageriale.

### ISTITUZIONI

- Collaborare alla istituzione del Polo bergamasco del Digital Innovation Hub lombardo, in sinergia con Confindustria Lombardia e le altre associazioni territoriali lombarde, da un lato, e con il sistema dei soggetti coinvolti – privati e/o pubblici - a livello territoriale, dall'altro
- Collaborare alla realizzazione del "Patto per lo sviluppo e la competitività di Bergamo" che verrà siglato con la Camera di Commercio, l'Università degli Studi, il Comune, la Provincia, Confindustria, Imprese e Territorio, UBI Banca, CGIL-CISL-UIL di Bergamo
- Curare l'edizione 2017 del Festival Bergamo Città Impresa

### MONDO DEL LAVORO

- Avviare un'analisi inter-associativa propedeutica alla predisposizione e diffusione di specifiche linee guida associative anche attraverso l'organizzazione di seminari informativi.
- Avviare confronti sindacali e istituzionali per la realizzazione di un graduale processo di sostituzione dei sistemi di utilizzo degli ammortizzatori sociali collettivi con specifiche formule di flessibilità dei tempi di lavoro, che permettano di sostenere meglio il reddito del personale coinvolto e favorire la conciliazione con le esigenze dei lavoratori coinvolti.

## AMBIENTE, SICUREZZA, QUALITÀ ED ENERGIA

- Sviluppare il Progetto Risk Management in collaborazione con CINEAS del Politecnico di Milano mediante l'organizzazione di 2 eventi per la promozione e diffusione di una nuova cultura del rischio;
- Organizzazione di 4 corsi di approfondimento tecnico/manageriale indirizzati a quadri operativi aziendali seguiti da un'attività promozionale in alcune aziende PMI campione, per analizzare sul campo lo stato di applicazione dei più moderni principi di risk management, fornendo nel contempo il supporto operativo per la loro efficace attivazione;
- Realizzare un progetto di promozione, analisi e supporto per accompagnare le aziende, soprattutto PMI, verso la conoscenza e l'applicazione dei più moderni principi di "Economia Circolare", un'economia progettata per autorigenerarsi in uno scenario dove l'inquinamento è visto essenzialmente come una forma di spreco economico che implica l'utilizzo non necessario, inefficiente o incompleto di risorse, il tutto nell'ottica della competitività e del saper cogliere le occasioni offerte dal mercato, in forte sviluppo, della green economy;
- Successivamente ad iniziative di informazione e promozione destinate ad imprenditori, si prevede l'effettuazione di attività formative e di assessment e mentoring aziendale per individuare e orientare le potenzialità presenti in azienda;
- Estendere al settore della gomma, con le medesime modalità operative, il progetto sperimentato nel comparto delle industrie delle materie plastiche;
- Proseguire il progetto sulle semplificazioni amministrative in campo ambientale con l'applicazione a casi aziendali concreti ed ampliare progressivamente il range di adempimenti amministrativi interessati;
- Comunicare tempestivamente le opportunità legate alla partecipazione ai bandi indetti dai comuni bergamaschi aderenti al Covenant of Mayors;
- Monitoraggio e rinnovo degli accordi conclusi con società specializzate nell'erogazione di servizi ad elevato valore aggiunto nel campo dell'uso efficiente dei vettori energetici e dell'implementazione di impianti alimentati da fonti energetiche rinnovabili;
- Approfondimento possibilità di definire accordo di integrazione con i servizi capillari erogati in ambito energetico dalla società di servizi di Unione Industriali di Varese nell'ambito dell'alleanza strategica che si sta definendo alla luce della "Riforma Pesenti";
- Incentivare la diffusione della cultura dell'efficienza energetica e della pratica della diagnosi energetica per una corretta conoscenza dei consumi energetici aziendali e l'individuazione delle priorità di intervento

## STUDI E TERRITORIO

- Rafforzare analisi e strumenti per l'attrattività territoriale, con attività promosse dall'Associazione e con la partecipazione al Gruppo di lavoro sul dossier "Incrementare l'attrattività del territorio" del "Tavolo per lo sviluppo e la competitività di Bergamo"
- Collaborare con gli Enti preposti alla sistematizzazione delle statistiche locali sul mercato del lavoro
- Presidiare e favorire il progetto di rilocalizzazione dello scalo merci di Bergamo e l'avanzamento delle altre infrastrutture di rilevanza territoriale
- Procedere con la riorganizzazione interna dell'Area Studi, Territorio, Competitività, Internazionalizzazione
- Proseguire le attività di valorizzazione dell'immagine del settore delle costruzioni; promuovere uno studio per il riutilizzo dei materiali di scarto del settore delle costruzioni
- Attuare la seconda edizione, almeno su base lombarda, del concorso Green Company Award

## INNOVAZIONE

- Sviluppo strumenti di assessment per il livello di digitalizzazione e stato di innovazione
- Scouting opportunità di finanziamento e networking
- Progettazione DIH e start up DIH lombardo e polo di Bergamo
- Consolidamento rapporti Intellimech
- Sviluppo sinergie area innovazione ed education per la formazione dei giovani alle nuove competenze 4.0
- Il 2017 vedrà la prosecuzione delle attività del 2016 in particolare nel rafforzamento del rapporto con Intellimech e nel coinvolgimento degli associati nelle attività di innovazione promosse dal Consorzio.
- Un'attività importante riguarderà nel corso del 2017 il supporto alle imprese all'interno del Piano Nazionale 4.0 con particolare riferimento all'iper-ammortamento. Verranno affiancate le imprese nella definizione dei requisiti per l'accesso a questa agevolazione fiscale, supportando le imprese congiuntamente con l'area innovazione e l'area fiscale.
- Nel Piano Operativo 2017 è presente il Progetto S15 "CIRCULAR ECONOMY : innovazione per la demanifattura e la simbiosi industriale", il fine è quello di progettare e sviluppare un percorso formativo e di mentoring sia per quanto attiene al tema dell'innovazione di processo che per quello dell'innovazione di prodotto

## INTERNAZIONALIZZAZIONE

- IVS 2019 – Assessment dell'edizione 2017; eventuali reimpostazione o miglioramenti organizzativi;
- Mercati & Filieri: organizzazione di alcuni eventi compatibilmente con il fattivo riscontro delle controparti istituzionali (mercati prospect: Mozambico, Oman, Canada, Bolivia);
- Organizzazione di eventi informativi / webinar su tematiche e opportunità internazionali (Expo/Dubai, Vie della Seta, ecc.);
- Servizio gare d'appalto internazionali: completare la fase di test con almeno 3-5 aziende. Definire le modalità, integrare il servizio nel sito web Confindustria Bergamo. Aprire il servizio, gratuito a tutti gli associati, diffondendo l'informazione e organizzando un incontro di presentazione del servizio;
- Attività di alternanza scuola-lavoro: project work con due classi di studenti presso due aziende associate per analisi / benchmark sito web e social media.

## SOSTEGNO FINANZIARIO

- Favorire la diffusione del software "Cruscotto Aziendale" e affiancare gli Associati nella redazione di business plan e nell'analisi della concorrenza e posizionamento competitivo attraverso i progetti "Cruscotto Aziendale PMI" e "Focus Competitors";
- Promuovere e accompagnare le imprese nel percorso di crescita "Elite desk" proposto da Borsa Italiana (progetto creato per supportare le imprese eccellenti a realizzare i loro progetti di crescita e sviluppo attraverso la condivisione di esperienze, l'accesso alla finanza e il training);
- Collaborare allo svolgimento di un ciclo di incontri sul territorio con Banco BPM presso aziende ospitanti, in diverse aree della provincia, per approfondire le nuove regole che governano i rapporti tra imprese e istituti di credito (Basilea 3);
- Creare il "Club Finanza", un gruppo d'informazione, stimolo e confronto su tematiche di finanza innovativa/straordinaria, organizzato sulla base di incontri a numero riservato, con il supporto di tecnici e specialisti per ogni specifico argomento;
- Diffondere lo strumento "Confidi" per facilitare l'accesso al credito da parte delle PMI.

## FISCO E DIRITTO D'IMPRESA

- Organizzare in collaborazione con Punto Finanziario un ciclo di incontri - di cui due di argomento fiscale e doganale - su tematiche di internazionalizzazione e con il Gruppo Giovani sul tema della Formazione Smart & Innovazione;
- Organizzare una nuova edizione del corso di perfezionamento "Giurista d'impresa internazionale" con l'Università degli Studi di Bergamo;
- Concludere la ricerca sulla fiscalità locale e attrattività territoriale della Provincia di Bergamo, creando una base dati completa;
- Organizzare alcuni convegni su rilevanti novità normative fra cui il welfare aziendale, con presentazione dell'edizione aggiornata del manuale sui Fringe Benefits;
- Valutare, in collaborazione con la locale Prefettura, le modalità per l'eventuale implementazione del Protocollo di Legalità;
- Collaborazione con l'Area Innovazione sui temi fiscali relativi al Digital Innovation Hub e alle opportunità offerte da "Industria 4.0".

## COMUNICAZIONE

- Presidiare le principali testate locali, sia cartacee che online, per incrementare la visibilità degli associati a livello nazionale.
- Attivare di nuovi canali di comunicazione (social media) e relativo consolidamento.
- Creare di contenuti di comunicazione a maggiore valore aggiunto (es. multimediale).
- Aggiornare lo stile di comunicazione di Confindustria Bergamo anche per quanto riguarda grafica e immagine anche attraverso il e rifacimento sito web (go live entro il primo trimestre 2018).
- Introdurre di strumenti di misurazione delle attività di comunicazione (KPI).

# IL CONTRIBUTO ALLA CRESCITA ECONOMICA

## **IL SOSTEGNO ALLA CRESCITA DELLE IMPRESE**

L'impresa è un attore chiave del progresso e della crescita economico-sociale delle comunità. L'industria bergamasca occupa oltre 150.000 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: ISTAT). L'Istat (2016) 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 metal meccaniche. 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

I settori compresi nella classificazione alta tecnologia e medio-alta tecnologia rappresentano il 35% della manifattura e sono cresciuti in media del 6,3% dal 2001 al 2014 (ultimo dato disponibile).

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.

# 01

## CONTESTI PER L'INNOVAZIONE

RISULTATI IN SINTESI:



Industria 4.0. Per rafforzare questo trend tecnologico, Confindustria Bergamo ha seguito la candidatura come Partner attivo al bando europeo Factory of The Future per il progetto Zero-defect manufacturing strategies towards on-line production management for European FACTORies, inserendo nella cordata europea, un'azienda associata.

Il progetto approvato e finanziato a fine 2016 dalla Commissione, sviluppa un ambiente cyber fisico in realtà industriali, abilitando l'IoT (internet delle cose) e la simulazione predittiva, all'interno della filiera produttiva minimizzando gli scarti, aumentando l'efficienza dei processi e massimizzando i risultati della simulazione. Il ruolo di Confindustria sarà di disseminazione dei risultati verso gli associati attraverso l'organizzazione di eventi mirati all'educazione sulle nuove tecnologie atte all'aumento delle performance di processo. Il progetto avrà una durata di 3 anni.

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 favorirne l'applicazione in settori industriali differenti.

Nel 2016 l'Area Innovazione ha intensificato le proprie attività verso Regione Lombardia, MISE e MIUR e Commissione Europea per far emergere le esigenze ed i trend di ricerca ed innovazione nei settori Factory of the Future, Materiali avanzati ed energia sostenibile, attraverso i Cluster Regionali, Nazionali, le piattaforme tecnologiche italiane ed europee.

# 02

## 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.

# 03

## LA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

### PRINCIPALI RISULTATI:

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 auto-valutare 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 2016, Confindustria Bergamo ha condotto oltre all'assessment IMP<sup>3</sup>rove, action plan suggerendo piani di miglioramento e tempistiche per una migliore gestione dell'innovazione in azienda.

#### 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.

## 04

### LA TUTELA DELL'INNOVAZIONE

#### PRINCIPALI RISULTATI:

Assicurare adeguata protezione all'innovazione e, contestualmente, agli investimenti in R&D, significa valorizzare gli asset intangibili dell'impresa. In quest'ottica, nel 2016 Confindustria Bergamo ha continuato ad offrire un ampio pacchetto di servizi che copre la formazione in azienda, 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.

Anno	Imprese supportate	Contatti con imprese per supporto all'innovazione	Ore dedicate al supporto all'innovazione
2016	253	833	1.279
2015	239	862	1.170
2014	270	917	1.273

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).

## Le attività svolte dal consorzio Intellimech ed il legame con Confindustria Bergamo;

Nel 2016 Intellimech ha ulteriormente sviluppato le proprie attività di ricerca continuando sia l'attività sui progetti conto terzi, sia rafforzando i progetti condivisi a vantaggio delle imprese Consorziato. In questa ultima tipologia di attività, Intellimech ha sviluppato una prima idea di pilot inerente le tre tematiche:

- analytics per lo zero defect;
- tecnologie per il monitoraggio in remoto;
- tracciabilità degli stampi di produzione.

In particolare, si è rafforzato nel 2016 il rapporto con Confindustria Bergamo.

L'associazione, per favorire il coinvolgimento dei propri associati all'interno delle attività consortili, ha infatti acquistato parte della proprietà intellettuale del Consorzio. Questo ha favorito tale coinvolgimento ed ha portato all'inserimento di 4 nuovi soci nel corso del 2016 ed 1 nel corso del 2017.

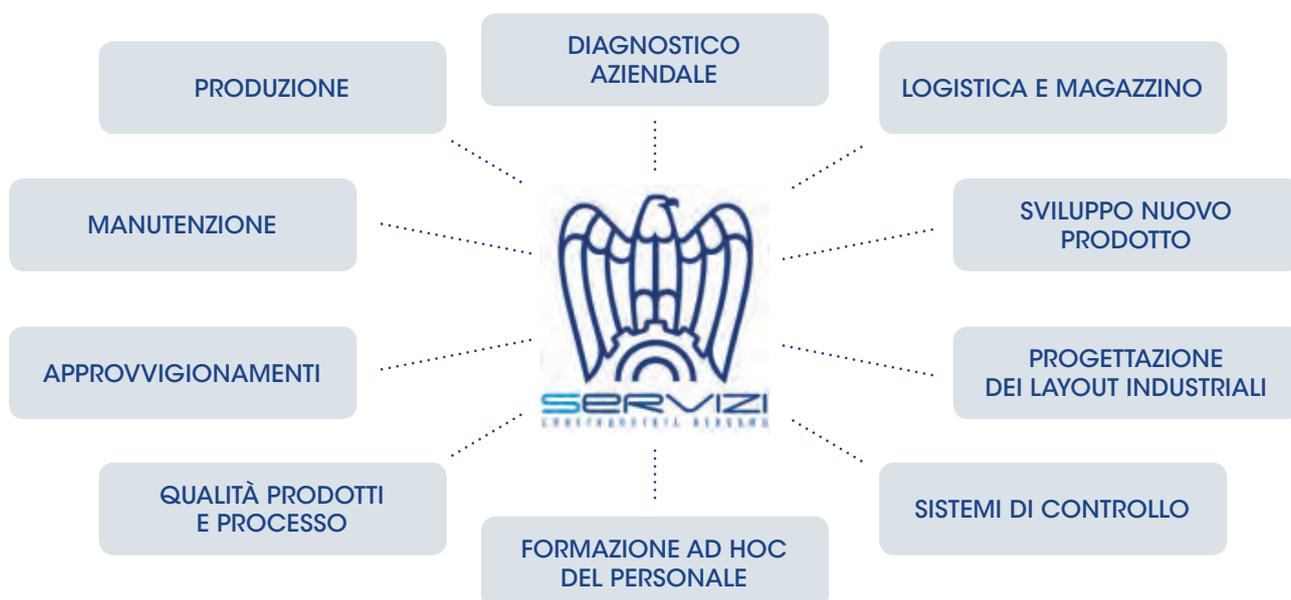
## Progetto Smart Ageing;

Il progetto Smart Ageing, finanziato all'interno del bando Smart Cities and Communities del MIUR (SCN\_00442), ha visto la prosecuzione della sua attività. Confindustria, mediante la sua società di Servizi, ha assistito le aziende partner sul territorio nazionale nelle attività gestionali dello stesso.

## FAVORIRE LO SVILUPPO MANAGERIALE DELLE IMPRESE BERGAMASCHE

Confindustria attraverso Servizi Confindustria Bergamo intende supportare gli associati nell'attuale contesto di mercato attraverso l'erogazione di una serie di servizi che permettano di raggiungere l'eccellenza operativa.

Di seguito vengono riportati i principali servizi svolti da Servizi Confindustria Bergamo a supporto degli associati.



I progetti di consulenza svolti nel 2016 hanno avuto come focus principale la revisione degli assetti organizzativi e l'efficienza di alcuni processi "core".

Relativamente alla parte organizzazione, i diagnostici ed il disegno delle strutture organizzative to-be hanno evidenziato - nella maggior parte dei casi - una maggior necessità di rendere le organizzazioni "Responsible ed Accountable". Si sono pertanto definite le attività ed i nuovi ruoli e responsabilità necessari a garantire un efficace governo e controllo dell'organizzazione.

Relativamente alla parte processi sono stati realizzati progetti con differenti focus. Per quanto riguarda l'area commerciale, sono state svolte analisi esterne e benchmark con i principali player di settore per poter redigere delle linee guida di un piano operativo commerciale. Nell'area dei flussi produttivi, sono stati progettati layout aziendali secondo le logiche ed i principi della Lean Production (riduzione tempi di attraversamento). Nell'area dell'efficienza produttiva Servizi Confindustria Bergamo ha svolto efficientamenti di flusso e definizioni di modelli produttivi orientati alla riduzione del lead time. Operativamente si sono implementate politiche TPM (Total Productive Maintenance) per l'efficienza impiantistica e definiti cantieri kaizen per la linearizzazione dei flussi. Infine per quanto riguarda l'area pianificazione, sono state svolte simulazioni di parametri logistici per l'ottimizzazione del capitale circolante.

Le attività di formazione hanno avuto come focus l'efficienza delle Operations: Lean Material Management, Executive Lean Six Sigma, Modello Produttivo Lean, Supply Chain Planning, Lean Product Development, TPM e Lean Tools.

## **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 14,5 miliardi di Euro ed è cresciuto del 45% dal 2009. 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%).

L'internazionalizzazione è anche produttiva, oltre che commerciale: sono ben 220 le imprese con headquarter a Bergamo e presenti, con 1.113 unità produttive, in 85 paesi: dagli Usa (106 stabilimenti) alla Gran Bretagna (42) alla Germania (67), alla Cina (121).

Il flusso è robusto anche nella direzione opposta, quella dell'attrattività di imprese multinazionali sul territorio: a Bergamo ne sono presenti 150, provenienti da 33 Paesi, e occupano oltre 18.000 dipendenti.



Il 4,1% delle industrie manifatturiere bergamasche (società di capitale) controlla (per quote sopra il 50%) stabilimenti all'estero

220

imprese

1.113

unità produttive

85

Paesi

32.921

addetti

L'Associazione contribuisce a rafforzare questi primati, offrendo diversi supporti:

### **Informazione**

Attraverso:

- Ciclo di Incontri: Internazionalizzarsi per competere;
- Business Guides;
- Eventi istituzionali.

### **Individuazione di nuove opportunità**

Attraverso:

- "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;
- Ciclo di incontri B2B "Mercati&Filiera";
- Servizio "gare e appalti internazionali".

### **Supporto tecnico e specialistico**

Attraverso:

- L'attivazione di uno "sportello SACE" e di uno "sportello SIMEST" a disposizione delle imprese associate, frutto di apposite convenzioni;
- Interventi operativi e consulenziali a favore di imprese che già operano all'estero, integrata dalla società controllata Servizi Confindustria Bergamo.

## **Industrial Valve Summit (IVS) 2017 – Seconda edizione**

Nel corso del 2016 si è lavorato all'organizzazione della seconda edizione della fiera. Confindustria Bergamo ha acquisito un ruolo di maggior controllo e coordinamento del comitato organizzativo, assumendo con propri funzionari il project management.

Obiettivi dell'edizione 2017:

- aumentare il numero degli espositori e raddoppiare la dimensione espositiva;
- confermarne il livello qualitativo in termini di specializzazione delle produzioni, in coerenza con l'oggetto della manifestazione e di localizzazione italiana o europea;
- aumentare la quota dei visitatori internazionali e il numero dei paesi di provenienza;
- incrementare la visibilità internazionale su social media e stampa specializzata;
- innalzare il livello degli speaker alle conferenze tecniche e il numero dei partecipanti;
- stringere una serie di rapporti, patrocini, partnership con enti e organizzazioni italiane e internazionali coinvolte nel settore;
- mettere a fattor comune contatti e relazioni per le aziende del territorio, coinvolgendo anche le aziende della supply chain oil & gas non incluse nella filiera delle valvole (piping, scambiatori di calore, caldareria, impiantistica, ecc.).

## Gli incontri "Mercati&Filiera": approfondimenti mirati

Eventi 2016:

- India: macchinari per il food processing/packaging e le macchine tessili
- Russia: supply chain automotive
- Marocco: automotive e aerospazio
- Corea del Sud: produzione di gas; cosmetica

Nel 2016 per la prima volta sono state coinvolte altre associazioni territoriali - Confindustria Mantova e Assolombarda - nell'organizzazione dei B2B nell'ottica di aumentare la massa critica delle imprese partecipanti e incentivare la presenza di operatori stranieri.

Risultati:

- 47 Aziende partecipanti;
- 22 aziende straniere;
- 50 delegati stranieri (Ministeri, Associazioni di produttori, Autorità locali, Agenzie di sviluppo);
- 3 associazioni territoriali coinvolte.

## 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.

Ogni incontro organizzato dai tavoli tecnici ha avuto ad oggetto un prodotto o tema specifico di SACE ha visto la partecipazione ristretta a 10 Associati per favorire il dibattito e l'approfondimento di problematiche o esigenze individuali. In funzione dell'aspetto approfondito sono intervenuti anche istituti di credito.

## INTERNAZIONALIZZARSI PER COMPETERE AL MEGLIO 4.0

Consapevoli che il processo di internazionalizzazione, in un momento di flessione del mercato interno, si impone alle imprese quasi come un percorso obbligato, ma da affrontare con le competenze e gli strumenti adeguati, si è deciso di proporre alle aziende associate un ciclo di incontri operativi in materia dal titolo "Internazionalizzarsi per competere al meglio" attraverso Servizi Confindustria Bergamo e in partnership con il sistema bancario. In particolare, nel 2016 sono stati organizzati 8 incontri operativi sempre attraverso Servizi Confindustria Bergamo, in collaborazione con l'Area Fiscale, Societaria e Doganale di Confindustria Bergamo) e in partnership con il sistema bancario (Credito Bergamasco - Gruppo Banca Popolare- Intesa Sanpaolo- Unicredit - UBI - Banca Popolare di Bergamo).

Gli incontri, che si sono susseguiti da aprile a novembre 2016, ed erano indirizzati a imprenditori, quadri, dirigenti, responsabili amministrativi e finanziari e loro collaboratori, hanno affrontato le seguenti tematiche:

- 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;
- l'esterovestizione;
- la stabile organizzazione personale;
- le royalties e il transfer pricing dei beni immateriali.

Ogni incontro, inoltre, ha focalizzato l'attenzione su un Paese diverso (Russia, Emirati Arabi, America Latina, USA, Nord Africa, Cina/Giappone, Indonesia, Cina e India) ed è stato arricchito da una testimonianza aziendale di un imprenditore con esperienza nel Paese considerato.

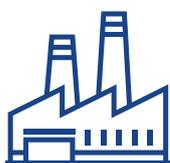
## DARE CREDITO ALLE IMPRESE

A fronte di una maggiore complessità della gestione finanziaria e nell'accesso al credito da parte di molte aziende associate, è proseguita l'attività di assistenza in questo ambito con numerosi interventi personalizzati anche presso gli istituti di credito. L'obiettivo strategico dell'area Credito Finanza e Confidi è infatti quello di diventare una sorta di direttore finanziario/controller in outsourcing, con particolare riferimento alla realtà della piccola e media impresa associata.

### Le principali attività:

#### Consulenza

Nel 2016, i casi finanziari aziendali esaminati e risolti sono stati 2.987. 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. Nel corso degli anni il numero di aziende che ha intrapreso questo percorso è stato significativo e molti di questi rappresentano il proseguimento di attività avviate negli anni precedenti, a testimonianza dell'apprezzamento del servizio.



431

Incontri  
con imprese  
nel 2016



2.609

Richieste di consulenza  
gestite via mail  
e telefono



2.987

Casi finanziari  
risolti

## Cruscotto Aziendale PMI: l'implementazione del "Cruscotto aziendale 4.0"

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.

Nel 2016 ha preso il via il progetto denominato "Cruscotto Aziendale PMI" che, attraverso la messa a disposizione del software "Cruscotto aziendale" e di un team interno all'Area Credito Finanza, ha consentito alle aziende che ne hanno fatto richiesta di costruire insieme, gratuitamente, un business plan completo di analisi finanziarie e strategie aziendali future. Il numero delle aziende assistite nel 2016 (il progetto si è concentrato perlopiù nel secondo semestre 2016) è pari a 30 e proseguirà per tutto il 2017.

## Progetto: "Focus Competitors"

A tale progetto strategico dell'Area, si è affiancato negli ultimi mesi dell'anno un ulteriore progetto complementare al primo: "Focus Competitors" per l'analisi dei dati di bilancio e delle caratteristiche dei principali concorrenti italiani dell'azienda richiedente. L'azienda ottiene così una chiara visione del proprio posizionamento rispetto ai competitor e ai best performer di mercato con l'obiettivo di evidenziare, in maniera trasversale, gap o punti di forza dell'impresa rispetto ai concorrenti italiani per definire le proprie azioni strategiche con maggiore consapevolezza. Anche tale progetto continuerà per tutto il 2017.

## Convenzioni

Dopo i risultati positivi registrati nel 2015, molte convenzioni bancarie già attivate negli anni precedenti sono state rinnovate, tra cui l'accordo con Banca Sella che ha visto un'ulteriore riduzione dello spread e una commissione di disponibilità fondi con percentuali massime estremamente contenute. Sempre nel corso del 2016, Confindustria Bergamo ha aderito alla convenzione "Crescita e competitività: ricerca, innovazione e start-up" siglata tra Confindustria Lombardia e Unicredit per sostenere l'innovazione e la nascita di start-up. Inoltre ad aprile 2016 con SIMEST, la società del Gruppo Cassa Depositi e Prestiti che sostiene la crescita delle aziende italiane attraverso l'internazionalizzazione della loro attività, è stato siglato un accordo per l'apertura di uno sportello presso Confindustria Bergamo.

Dal 2016 è attivo un "Elite Desk", uno sportello per approfondire il percorso di Borsa Italiana destinato a imprese in crescita con l'obiettivo di mettere a loro disposizione competenze esterne di carattere industriale, finanziario e organizzative di alto livello. L'obiettivo di tale servizio è affiancare le imprese in un processo di cambiamento che in prospettiva possa avvicinarle ai mercati dei capitali e facilitare processi di internazionalizzazione e/o di crescita, più in generale.



## Formazione sulla finanza aziendale

Nel 2016 è stato organizzato un ciclo di incontri dal titolo "Finanza innovativa per le PMI: crescere con canali alternativi al credito bancario" rivolto principalmente alle piccole e medie imprese che necessitano di nuove risorse, nuove relazioni e nuovi capitali.

Durante gli incontri, sono state presentate le principali opportunità offerte da strumenti innovativi presenti sul mercato, ma ancora non molto conosciuti, in particolare, si è parlato di:

- "Il percorso Elite di Borsa Italiana: un'opportunità anche per le PMI";
- "Fondi, Minibond e private debt";
- "Raccogliere risorse attraverso il web: il crowdfunding è solo per start-up?"



1.120

**partecipanti  
a seminari,  
convegni e corsi  
di formazione**



14

**seminari e convegni  
organizzati**



6

**corsi di  
formazione**

## **Semplificare gli adempimenti fiscali e amministrativi**

Confindustria Bergamo assiste le imprese associate nell'espletamento degli adempimenti fiscali, societari, doganali, previdenziali e relativi alla legislazione sui trasporti, 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.

## **Il confronto con le istituzioni**

Insieme all'attività di rappresentanza degli interessi presso le Istituzioni su materie specifiche, è stato mantenuto un contatto frequente con Confindustria allo scopo di fornire indicazioni e suggerimenti in sede d'introduzione di norme tributarie o di redazione di documenti di prassi (nuovo spesometro, dichiarazioni d'intento, reverse charge, rendite catastali dei macchinari, ora in fase contenziosa, welfare aziendale e super-ammortamento).

Particolare attenzione è stata dedicata al tema della fiscalità locale, elemento di attrattività del territorio agli investimenti, principalmente in virtù della facoltà per i Comuni di operare scelte in parte autonome.

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.

## L'attività di ricerca

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 corso del 2016, su impulso del Comitato Piccola Industria e grazie alla collaborazione con la società Prometeia, si è analizzato il grado di presenza di manager nelle PMI bergamasche e l'impiego o meno di tecniche manageriali nella conduzione d'impresa. È stato selezionato un campione di 157 aziende associate, intervistate da 36 funzionari di Confindustria Bergamo. I risultati sono stati illustrati in un convegno pubblico nel mese di febbraio 2017.

### **Supporto alla formazione di figure professionali di alto profilo**

Nel 2016 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.

## I servizi di consulenza e assistenza

Nel 2016 l'Associazione ha affrontato anche vari casi di commercio estero e adempimenti doganali: in particolare, sono state analizzate problematiche relative alle restrizioni commerciali, al dual use, all'origine delle merci.

La fiscalità internazionale, specie sui temi relativi al transfer price, alla costituzione di stabile organizzazione e a marchi e royalties, è stata elemento di grande attenzione da parte di numerose imprese.

Il diritto societario insieme all'assistenza personalizzata in occasione di revisione di statuti, di successione generazionale e di operazioni straordinarie nel corso del 2016 sono state assistite numerose imprese associate nella revisione - fra gli altri - di contratti di compravendita, d'agenzia, di riservatezza degli accordi.

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.

### **Supporto operativo su materie amministrative**

- Assistenza per il Modello 730, con 17.000 contribuenti di 150 aziende;
- Esercizio di delega per la partecipazione al Previp Fondo Pensione e ad Assocaaf.

### **Info-formazione sulle novità in materia fiscale**

165 fra circolari e news pubblicate su tutte le principali novità tributarie e societarie; 15 convegni e altrettanti 21 corsi organizzati tramite la società Forma di Confindustria Bergamo.

# IL CONTRIBUTO ALLA VISIONE SOCIALE

## **LA TUTELA DEL LAVORO**

Complessivamente, a seguito anche dell'azione associativa, le dinamiche riscontrate nel 2016 nella gestione delle eccedenze occupazionali presso le imprese associate sono risultate contenute, circoscritte a specifiche situazioni riferite soprattutto a PMI, certamente inferiori a quanto registrato nel 2015.

Il progressivo emergere di un lento e limitato ma sensibile trend di crescita delle produzioni sembra avere iniziato a produrre alcuni effetti occupazionali, non solo in termini di incremento degli inserimenti al lavoro e di contrazione del ricorso agli ammortizzatori sociali, ma di consistente diminuzione delle situazioni di riduzione complessiva degli organici, che sembrano riprendere un andamento proprio del periodo precedente la crisi congiunturale, in un territorio contraddistinto da un tessuto produttivo forte confermato da un basso tasso di disoccupazione.

Più specificamente la sostanziale tenuta generale del sistema, che pur contraendo la base occupazionale non ha riscontrato situazioni diffuse di cessazione completa di attività tali da generare impatti sociali eccessivamente gravi.



Per quanto attiene specificamente gli effetti sul reddito da lavoro, sono emersi i seguenti orientamenti, in relazione all'applicazione della CIGO/CIGS, finalizzati a contenere le implicazioni sociali degli interventi realizzati:

- nel 90% dei casi, anticipo a carico azienda dei trattamenti di integrazione salariale;
- nel 90% dei casi, definizione di una intesa, formale od informale, con tutte le RSU/OOSS presenti nell'unità produttiva;
- nel 20% dei casi, inserimento, con varie formulazioni, di quote di integrazione dei trattamenti di sostegno al reddito a carico INPS;
- applicazione, almeno parziale, della rotazione nel 40% dei casi di CIGO e nel 95% dei casi di CIGS.

La maggior parte degli interventi straordinari (circa  $\frac{3}{4}$  del totale) è stata accompagnata, in ragione della strutturalità delle problematiche, dalla prospettazione di specifici piani di incentivazione all'esodo, che hanno permesso di contenere fortemente gli effettivi interventi di gestione unilaterale degli esuberanti. La formula di licenziamento "non oppositiva" è stata praticata in oltre il 90% delle procedure concordate nel 2016. In assenza di sistemi di finanziamento pubblico specifici ed agevolmente fruibili a livello locale, gli interventi sono stati sostanzialmente strutturati dalle imprese con risorse proprie e/o con l'utilizzo di Fondimpresa.

## IL SOSTEGNO DI PARTICOLARI CATEGORIE VULNERABILI DI LAVORATORI

### **Affiancamento dei lavoratori e delle popolazioni colpite dal sisma**

A settembre è stata condivisa un'azione territoriale di sostegno all'iniziativa di raccolta contributi a favore del Fondo di solidarietà nazionale, istituito con accordo interconfederale Confindustria – CGIL CISL e UIL del 30 agosto 2016, finalizzato a supportare le popolazioni del Centro Italia colpite dagli eventi sismici. L'intervento congiunto ha favorito la visibilità dell'iniziativa e la definizione di modalità operative concordate atte a prevenire problematiche amministrative nell'effettuazione dei versamenti. Inoltre sempre a supporto delle popolazioni e dei lavoratori colpiti dai terremoti di Agosto, è stata decisa la destinazione al Fondo di solidarietà nazionale, dei residui accantonati per le iniziative di cui al Protocollo Generale per lo sviluppo del territorio del 10 marzo 2014, precedentemente destinati ad altra iniziativa solidaristica, rispetto alla quale si è ritenuto tuttavia prioritaria un'azione congiunta a sostegno delle popolazioni del Centro Italia.

### **L'estensione del trattamento retributivo agevolato ai lavoratori delle imprese prive di sindacati**

Il 28 ottobre è stato ratificato l'accordo territoriale per l'implementazione dell'A.I. 14 luglio 2016 concernente la diffusione, presso le imprese prive di rappresentanza sindacale, dei trattamenti retributivi assoggettati al regime fiscale agevolato di cui all'art.1 commi 182-191 della Legge n.208 del 28 dicembre 2015. In particolare, con specifica regolamentazione, si è disciplinato il ruolo di un comitato paritetico congiunto, preposto alla verifica di conformità delle regolamentazioni aziendali alle prescrizioni normative, definendo i necessari adempimenti operativi.

### **Il contrasto alle discriminazioni negli ambiti di lavoro**

Il 7 dicembre è stato ratificato l'accordo territoriale di declinazione dell'A.Q. nazionale del 25 gennaio 2016 in tema di discriminazioni negli ambienti di lavoro, identificando nell'ufficio della Consigliera Provinciale di Parità la struttura atta ad assicurare eventuali interventi di assistenza e programmando una iniziativa seminariale congiunta supportata da tale ufficio e/o dal settore Politiche Sociali e dal settore Istruzione Formazione e Lavoro della Provincia di Bergamo.

## **Azioni di supporto all'inserimento del personale straniero**

Preso atto della frequente difficoltà nel trasferire adeguatamente, ai lavoratori stranieri, regole, valori e procedure del lavoro in azienda, si è realizzato materiale informativo finalizzato a favorire da una parte il recepimento di comportamenti conformi alle indicazioni aziendali e dall'altra l'informazione sulle principali procedure per la gestione amministrativa del rapporto di lavoro: rapporti interni all'azienda, modalità di gestione di ferie e permessi, comunicazioni in caso di malattia, etc. Si è quindi provveduto a:

- Realizzare materiale informativo riepilogativo in lingua italiana ("L'ABC in azienda"), composto da testo e immagini, che le aziende possono esporre nei locali aziendali, per richiamare comportamenti adeguati alle diverse situazioni e potranno (in versione leaflet) mettere a disposizione dei lavoratori in fase assuntiva o successiva;
- Realizzare materiale multilingue su alcune procedure riguardanti la gestione del rapporto di lavoro (caricati su chiavi USB distribuite alle aziende associate), che le aziende potranno mettere a disposizione dei lavoratori in fase assuntiva o successiva.

## **Individuazione e diffusione di best practice nei processi di integrazione al lavoro**

Si è provveduto all'individuazione di un gruppo di imprese di vari settori e dimensioni, con elevata presenza di personale straniero extraUE, che hanno adottato modalità gestionali efficaci nel promuovere processi di integrazione. L'analisi di tali esperienze è stata finalizzata a valorizzare le soluzioni contraddistinte da un riscontro aziendale particolarmente positivo, in termini di rapporto tra sostenibilità economica degli interventi ed efficacia degli stessi, al fine di evidenziare le soluzioni migliori. Sono state poi definite delle linee guida per le imprese associate ed attivato un gruppo di lavoro periodico informale, composto da imprese associate con elevata presenza di lavoratori stranieri, per monitorare l'evoluzione delle problematiche indotte dai processi di inserimento al lavoro, in considerazione anche della continua evoluzione normativa e di prassi amministrativa, al fine di favorire la condivisione dei migliori approcci risolutivi.

## UN PONTE TRA CHI CERCA LAVORO E IL MONDO DELLE IMPRESE

Dal 2011 Unimpiego è ente accreditato ai servizi per il lavoro della Regione Lombardia e come tale è attiva nelle politiche attive del lavoro, partecipando ai bandi regionali DUL (Dote Unica Lavoro) e Garanzia Giovani, favorendo l'inserimento di ragazze e ragazzi al primo impiego o la ricollocazione di persone provenienti da crisi aziendali e consentendo alle aziende di beneficiare degli incentivi previsti. Nel 2016 sono state prese in carico ed inviate in 111 aziende, tra tirocini ed assunzioni, 155 persone (143 con GG e 12 con DUL).



Si è consolidata negli anni una forte partnership con i principali istituti scolastici del territorio, che sfocia nell'organizzazione di giornate di incontro tra studenti diplomandi e aziende associate. Nel 2016 l'evento si è svolto presso l'I.T.I.S. Palocapa e ha visto la partecipazione di 50 aziende e l'organizzazione di oltre 400 colloqui con gli studenti. Unimpiego Bergamo S.r.l. è la società di ricerca e selezione di Confindustria Bergamo. Costituita nel 2002, è controllata da Servizi Confindustria Bergamo S.r.l. ed è parte del network nazionale di Unimpiego Confindustria. Dal 2011 opera con un sistema di gestione certificato UNI EN ISO 9001:2008. Il servizio di ricerca e selezione si rivolge prevalentemente alle medie aziende associate, per supportarle nell'inserimento di figure di middle management.



## IL WELFARE AZIENDALE

Nel 2016 il progressivo consolidarsi di deboli ma ormai concrete prospettive di ripresa produttiva, ha permesso di orientare nel 2016 l'attività di supporto associativo al sostegno ad azioni per ridurre il ricorso ad ammortizzatori sociali collettivi, di richiamo in servizio personale in CIGO/CIGS CDS e, in alcuni casi, di attuazione di piani di sviluppo di nuova occupazione. La difficoltà, diffusamente riscontrata presso le imprese associate, a ripristinare la contrattazione aziendale di contenuto economico, imputabile sia al rinnovo di vari CCNL avvenuto nel corso del 2016 sia ad una forte attenzione al costo del lavoro, ha tuttavia favorito un maggiore sviluppo di piani di welfare aziendale, in misura sensibilmente superiore al trend riscontrato nel 2015. Grazie al supporto associativo sono stati diffusi principalmente i seguenti istituti elencati in ordine decrescente di riscontro:

- buoni spesa;
- versamenti aggiuntivi a carico azienda nel fondo di previdenza complementare categoriale o nei fondi assistenziali nazionali o aziendali, ove presenti;
- permessi aggiuntivi per visite mediche;
- incremento dei permessi per il diritto allo studio e assunzione delle relative spese;
- agevolazioni destinate a familiari e figli dei dipendenti come oneri di utilità sociale;
- applicazione di formule opzionali "a pacchetti" gestiti con appositi software.

Mediamente le imprese del territorio nel 2016 hanno riconosciuto 3/4 di questi benefit, per un'incidenza nel costo complessivo della contrattazione aziendale inferiore al 4%.



Il ricorso a piani di welfare aziendale è stato realizzato sia con contrattazione aziendale sia con regolamentazione aziendale (50% contratti aziendali/50% regolamenti aziendali, media non ponderata), in conseguenza soprattutto delle nuove compatibilità introdotte dalla Legge n.208 del 28 dicembre 2015, risolutiva di alcuni vincoli tecnici.

\*Computo riferito alle sole imprese interessate da piani di welfare.

## L'INNOVAZIONE NELLA GESTIONE DEL PERSONALE

Vari progetti realizzati nel corso del 2016 hanno inteso favorire l'apporto dei prestatori di lavoro all'attività d'impresa e conseguentemente la valorizzazione del personale coinvolto, con particolare attenzione ai lavoratori stranieri, in considerazione della loro diffusa presenza nelle imprese manifatturiere. Si è provveduto quindi all'attuazione delle seguenti azioni:

### **Diffusione di strumenti di valorizzazione individuale delle professionalità non apicali**

Si è provveduto alla diffusione, presso le imprese associate interessate, di un modello di premio individuale per obiettivi, impostato con modalità idonee a valorizzare l'impegno espresso dal personale con basso livello di inquadramento. Ne è derivata la redazione di un sistema di valutazione individuale delle performance, finalizzato all'erogazione annuale di importi retributivi variabili destinati al personale con inquadramento operaio o impiegatizio d'ordine, al fine di stimolare economicamente il raggiungimento di adeguati livelli di performance nonché flessibilizzare il costo diretto del lavoro. Il modello è stato poi proposto alle imprese associate come sistema di riferimento per la definizione degli aggiornamenti retributivi annuali.

### **La diffusione di strumenti IT per la gestione del personale**

#### **Soluzioni HR (people)**

Nell'ambito dell'offerta di soluzioni e strumenti per l'amministrazione del personale, nel corso del 2016 la proposta dell'Associazione si è ampliata dalla gestione del servizio payroll a una attività di coaching su soluzioni informatiche relative al mondo HR che ricomprendono ad esempio la gestione del workflow delle presenze, dei buoni pasto/presenze della flotta aziendale, o ancora le attività di scheduling (attività e turni), di costruzione del budget, di valutazione delle competenze/analisi delle prestazioni, e di archiviazione delle job description, nonché la gestione delle visite mediche. Tale potenziamento dell'offerta ha l'obiettivo di creare partnership con gli Associati, permettendo loro di sfruttare la sinergia fra piattaforme e strumenti gestionali del personale in moda da facilitare la condivisione dei dati e ridurre la complessità dei sistemi informatici attivi in azienda. L'ottica è quella di erogare un servizio di "Soluzioni HR" che favorisca l'accesso delle imprese a tecnologie all'avanguardia testate da Confindustria Bergamo e valutate nei loro aspetti operativi, tecnologici e contrattuali, orientando l'Associato nell'individuare la soluzione più adatta alle proprie esigenze.

#### **Blue Book**

Nel corso dell'anno 2016, si è provveduto alla creazione di un sistema gestionale di pianificazione delle attività del ciclo di vendita e di customer relation management che consente di gestire in forma condivisa tra amministratori, operativi e segreteria le principali attività di amministrazione e gestione dei rapporti commerciali.

## 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.

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.

### **Workplace Health Promotion (WHP) per la promozione di corrette abitudini alimentari nel contesto lavorativo e privato**



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 un processo partecipato che favorisce l'adozione di stili di vita più sani, 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 2016**

È proseguito anche nel 2016, reduce dai riconoscimenti ottenuti in sede EXPO 2015, il successo del programma "Workplace Health Promotion", che è arrivato a contare oltre 100 imprese bergamasche, di cui 70 formalmente accreditate dalla Rete Europea ENWHP come "Luoghi che promuovono la Salute" per le buone pratiche, realizzate nel 2016, delle quali hanno potuto beneficiare circa 20.000 lavoratori (per approfondimenti: [www.retewhpbergamo.org](http://www.retewhpbergamo.org))

### **La valutazione dei rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori del comparto gomma**

Sempre perseguendo l'obiettivo di porre attenzione alla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, Confindustria Bergamo, in collaborazione con l'ASST Papa Giovanni XXIII, ha portato a termine il progetto di valutazione dei rischi da esposizione a sostanze pericolose per gli addetti delle industrie del comparto

## La valutazione dei rischi per la salute e sicurezza dei lavoratori del comparto gomma

gomma del Sebino. L'esito dell'indagine, che verrà divulgato nel primo semestre del 2017, 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 gomma del territorio, che risultano all'avanguardia sia a livello nazionale che internazionale.

## Nuovi metodi di ispezione in ambito sicurezza e igiene sul lavoro nel comparto plastica

Dopo l'iniziale fase sperimentale, è stato avviato il progetto per il settore della plastica, in collaborazione con l'ATS di Bergamo e con il supporto tecnico del CESAP (Centro Europeo Sviluppo Applicazioni Plastiche), di applicazione di nuove metodologie di ispezione in tema di sicurezza e igiene del lavoro, per verificare lo stato di applicazione del "Vademecum Regionale" di settore. Alle imprese partecipanti viene proposto un "audit propositivo" condiviso con tutta l'organizzazione aziendale che risulta più organico e approfondito della tradizionale ed episodica vigilanza. 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.

## L'informazione e la sensibilizzazione in ambito HSE

Anche nel 2016 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 2016 il convegno realizzato in collaborazione con tossicologi di profilo internazionale per illustrare le nuove linee guida di Regione Lombardia sull'utilizzo della formaldeide e quelli relativi ai rischi derivanti dai campi elettromagnetici, dallo stress lavoro correlato e dal lavoro in "ambienti confinati". Per la tutela ambientale di particolare rilevanza le giornate dedicate alla nuova disciplina penale dei reati ambientali, all'Autorizzazione Integrata Ambientale e ai consorzi degli imballaggi.

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

Anno	Circolari e news	Convegni, seminari, incontri formativi	Partecipanti ai convegni, ai seminari e agli incontri formativi
2016	170	15	1.149
2015	177	18	1.589
2014	204	16	1.563

## LA SINERGIA CON IL MONDO ACCADEMICO E SCOLASTICO

La Territorial Review dell'OCSE, conferma come 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.

Non solo, le sfide che si stanno ponendo alle imprese e i nuovi scenari tecnologici, impongono rilevanti riflessioni in merito alle competenze richieste.

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 alla promozione di un piano di orientamento che valorizzi la formazione tecnico-scientifica.

Le principali azioni svolte con questo obiettivo nel 2016:

#### **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 2016, la settima giornata nazionale del Comitato Nazionale Piccola Industria ha coinvolto 112 imprese, 79 istituti scolastici e oltre 5.700 studenti delle scuole medie che, basandosi sull'esperienza della visita aziendale, hanno svolto un project work. Sono stati inoltre raccolti 18 progetti da cui verranno 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. Nel 2016 è stata istituita per la prima volta anche una premiazione delle imprese che hanno partecipato al PMI day. La giornata è stata organizzata presso il Museo TIME all'Istituto Paleocapa.

## **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 2015-2016 sono stati coinvolti oltre 3.200 studenti, durante 45 incontri in istituti comprensivi, alla presenza di 38 giovani imprenditori.

## **Il coinvolgimento del corpo docente**

L'iniziativa, oramai consolidata e giunta alla sua nona edizione, vuole accompagnare i docenti alla scoperta delle imprese del territorio con visite agli stabilimenti e incontri con il management. Nel 2016 il percorso, rivolto ai docenti della scuola secondaria di primo e di secondo grado, ha avuto come tema l'argomento "smart manufacturing" e "lean production" e si è concentrata sulle tematiche dell'innovazione tecnologica. Sono stati coinvolti 80 docenti.

Il percorso è stato completato con un approfondimento in collaborazione con l'Ufficio Scolastico territoriale a cui hanno partecipato 200 docenti.

All'iniziativa si è aggiunta la sperimentazione, coordinata dal Gruppo Metalmeccanici di Confindustria Bergamo e rivolta a 40 docenti degli istituti tecnici ad indirizzo meccanico per la condivisione di metodologie didattiche innovative.

## **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 3500 di 42 scuole sono stati coinvolti nelle metodologie di didattica laboratoriale sui nuovi materiali, sulla robotica e sulle scienze integrate.

Il progetto "Eureka! Funziona!", giunto alla sua quinta edizione nel 2016, 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 più giovani alla tecnologia, secondo un format proposto da Federmeccanica (250 studenti di 6 scuole primarie). I migliori lavori svolti sono stati premiati attraverso contributi alle scuole.

## L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO

Alla luce 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, 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 nuove soluzioni 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 2016:

### **Messa a punto di modelli di alternanza scuola lavoro**

Alla luce delle indicazioni della legge 107 e con l'obiettivo di supportare le imprese nell'organizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro di qualità tenendo in considerazione i vincoli di tempo e di logistica, Confindustria Bergamo ha formalizzato una serie di modelli innovativi presentati in occasione di diversi convegni a livello territoriale e nazionale, rivolti a centinaia di docenti e al mondo delle imprese. Al fine di arricchire la ricerca di nuovi modelli per l'alternanza scuola lavoro, Confindustria Bergamo e Sistemi Formativi Aziendali hanno partecipato con l'ITIS Paleocapa e l'IIS Marconi ad un progetto europeo (Erasmus + KA2 Go To Work in Europe) relativo alla formalizzazione dei modelli di alternanza e allo studio delle modalità attuative e organizzative per la gestione.

È stata inoltre avviata l'impostazione di un portale per favorire il matching di domanda e offerta di alternanza scuola lavoro. Obiettivo del portale è quello di razionalizzare i flussi informativi relativamente alla disponibilità delle imprese e di veicolarli in modo mirato alle scuole. Il portale è stato presentato nel 2016 prima dell'avvio dell'anno scolastico 2016-2017. ([www.aziendaescuola.it](http://www.aziendaescuola.it))

Sono stati seguiti 14 progetti in 5 licei del territorio e Confindustria Bergamo ha supportato 9 istituti tecnici nell'organizzazione di 12 progetti. Inoltre sono state firmate due convenzioni, la prima per un progetto formativo triennale per la curvatura del percorso tessile con il Gruppo Tessili e Moda di Confindustria Bergamo e la seconda tra Comitato Piccola Industria.

## I concorsi per stimolare lo spirito imprenditoriale

Il concorso "Industriamoci. Accendi un'idea!", giunto alla decima edizione, stimola la creatività imprenditoriale dei giovani richiedendo l'elaborazione di idee innovative legate ad un'impresa del territorio, quest'anno ricollegata all'alternanza scuola-lavoro, ha raccolto oltre 25 progetti.

I progetti vincitori riconoscono l'impegno di 2 Dirigenti scolastici e 12 docenti eccellenti che hanno dimostrato orientamento all'innovazione didattica.

L'esplorazione del mondo dell'impresa è al centro anche del concorso "Management Game", giunto ormai alla settima edizione e organizzato come un torneo in vari gironi. Nel 2016 hanno partecipato 4 scuole della provincia bergamasca.

## La cultura della sicurezza a scuola

È proseguita inoltre 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).

## Smart Manufacturing Innovation Lab for Entrepreneurs

Si chiama Smile, Smart Manufacturing Innovation Lab For Enterprises, e si propone come uno dei progetti chiave per far avanzare il manifatturiero bergamasco e favorire lo sviluppo delle nuove professionalità. Supportato sin dalla nascita da Confindustria Bergamo, il progetto sviluppato dagli Istituti Paleocapa e Natta è giunto primo fra 500 candidature presentate per il bando nazionale del Miur, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. Il premio di 600.000 Euro, a cui si aggiungono altrettante risorse dal territorio verrà impegnato per realizzare i "Laboratori per l'occupabilità". Si tratta di "palestre di innovazione", aperte anche in orario extra-scolastico: il primo, denominato Nautilus, con sede nel campus a cavallo fra i due istituti, integrerà i laboratori esistenti, allargandosi anche ad altre realtà secondo un modello a spirale e sarà più focalizzato sull'orientamento con l'obiettivo di contrastare la dispersione scolastica, grazie alla sperimentazione di nuovi modelli didattici e di progetti innovativi di alternanza scuola-lavoro. Il secondo, chiamato LAB, con sede al Kilometro Rosso, sarà finalizzato allo sviluppo delle professionalità utili al manifatturiero del futuro.

Confindustria Bergamo, oltre ad aver avuto un ruolo significativo nella ideazione e formulazione del progetto, scenderà in campo supportando la progettazione e la gestione del laboratorio LAB al Kilometro Rosso, in collaborazione con il Consorzio per la mecatronica Intellimech. LAB sarà una risorsa chiave per l'integrazione del sistema scolastico e universitario con il mondo delle imprese: a fianco delle tecnologie a scopo didattico del LAB, verranno messi in rete anche alcuni laboratori delle imprese stesse. I processi di alternanza scuola lavoro verranno progettati favorendo l'accesso prima al LAB e poi ai laboratori delle imprese stesse, in modo da porre ai ragazzi problemi da risolvere a complessità crescenti. Il laboratorio sarà usufruibile non solo dagli studenti delle Istituti superiori e ITS, ma anche dagli studenti universitari, dai docenti e dalle imprese.

Si punta con questa iniziativa a costruire una progettualità condivisa che parte dal sistema dell'education e si integra con il sistema delle imprese e della ricerca. La collocazione di uno dei due laboratori al Kilometro Rosso, sede di avanzati centri di ricerca di imprese e dell'Università, crea anche le condizioni per un collegamento con il Cluster nazionale sulla Fabbrica Intelligente che vede Bergamo in prima linea.

## 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 V 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 2016 presso l'Auditorium del Seminario Vescovile di Bergamo, ha visto la presenza di oltre 900 partecipanti tra studenti, docenti e imprese associate. È pervenuta anche una lettera di motivazione da parte del Presidente del Consiglio Matteo Renzi.

## 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 2016 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, ha cofinanziato al 50%, 4 assegni di ricerca all'anno su temi rilevanti per lo sviluppo e la crescita del territorio. È stato inoltre organizzato un evento di presentazione alle imprese di alcuni dei risultati di ricerca ottenuti.

### 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 613 studenti immatricolati nell'anno accademico 2014-2015.

### 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

In seguito alla pubblicazione della "Territorial Review dell'OCSE", e dopo un iter di alcuni mesi, all'inizio del 2017 è stato siglato il "Patto per lo sviluppo e la competitività di Bergamo" tra i seguenti soggetti: la Camera di Commercio, l'Università degli Studi, il Comune, la Provincia, Confindustria Bergamo, Imprese e Territorio, UBI Banca, CGIL-CISL-UIL di Bergamo.

Si tratta dei soggetti che già animano la cabina di regia del progetto "Tavolo per lo sviluppo e la competitività di Bergamo", articolato in cinque dossier tematici:

- Dossier 1: accrescere le competenze dei lavoratori e del territorio;
- Dossier 2: Liberare il potenziale d'innovazione;
- Dossier 3: Incrementare l'attrattività del territorio;
- Dossier 4: Promuovere la competitività e la crescita delle PMI;
- Dossier 5: Evoluzione del mercato del lavoro e del welfare nel territorio.

L'accordo ha validità 36 mesi e persegue le seguenti finalità:

1. promuovere una politica condivisa per lo sviluppo economico del territorio bergamasco che metta al centro la competitività del sistema produttivo in simbiosi con la sostenibilità ambientale, turistica, sociale e culturale;
2. definire una struttura di governance che sappia interfacciarsi in maniera unitaria verso la Regione, lo Stato e l'Unione Europea e sappia individuare priorità ed elaborare progetti cantierabili per rispondere alle esigenze della popolazione, del territorio e delle imprese;
3. sviluppare e sostenere le attività di ricerca e studio che vengono realizzate nell'ambito dei gruppi di lavoro costituitisi per rispondere agli obiettivi strategici dei 5 dossier;
4. promuovere profonde e sistematiche collaborazioni tra il mondo politico - istituzionale, accademico, economico-imprenditoriale e sociale attraverso un approccio interdisciplinare e integrato, nell'ottica di garantire la partecipazione e il coinvolgimento di tutti i potenziali stakeholder.

In vista di questi obiettivi, sono previsti degli impegni in capo ai partecipanti:

- ➔ condividere informazioni e documentazione in proprio possesso che possano avere una rilevanza strategica per rispondere alle finalità dell'accordo;
- ➔ partecipare alle riunioni della Cabina di regia e agli incontri di confronto con i coordinatori dei gruppi di lavoro (dossier);
- ➔ mettere a disposizione le competenze e le professionalità presenti all'interno delle proprie strutture di appartenenza;
- ➔ reperire le risorse finanziarie e di personale, necessarie al perseguimento delle finalità del presente accordo, tenuto conto delle disponibilità economiche e strumentali di ciascun soggetto;
- ➔ assumere gli orientamenti che emergeranno dai lavori oggetto dei gruppi di lavoro quali linee di indirizzo per l'attuazione delle proprie politiche e attività;
- ➔ diffondere nelle rispettive Istituzioni ed Associazioni i risultati e le indicazioni che derivano dai Gruppi di lavoro, favorendo buone pratiche di sperimentazione e di attuazione.

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

Confindustria Bergamo è da sempre impegnata per favorire il potenziamento degli asset territoriali, materiali e immateriali, che influiscono, direttamente e indirettamente, sulla competitività delle imprese. Sono tendenzialmente azioni di sistema in grado di generare benefici in materia di performance complessiva delle aziende già operative nonché in materia di attrattività territoriale verso nuove iniziative.

### IL MARKETING TERRITORIALE

Negli anni scorsi sono state predisposte diverse pubblicazioni di approfondimento sull'economia bergamasca, risultati validi supporti per la comunicazione istituzionale sia nel caso dell'associazione che delle imprese associate ([www.confindustriabergamo.it/aree-di-interesse/direzione/studi](http://www.confindustriabergamo.it/aree-di-interesse/direzione/studi)).

- "Bergamo Manifattura d'Europa"
- "Lavoro, relazioni industriali e sistema paese: un confronto Germania-Italia"
- "Investing in Bergamo. Industry, labour, knowledge, measures and visions"

Sempre nell'ottica di fornire una lettura delle peculiarità del sistema economico bergamasco – dei suoi punti di forza e delle criticità, anche al fine di proporre azioni di politica industriale territoriale – è stato predisposto il volume "Bergamo Manifattura d'Europa 3". La nuova pubblicazione indaga il sistema Bergamo attraverso l'analisi dei bilanci delle imprese ed in particolare di quelle associate a Confindustria Bergamo. Rappresenta una visione parziale ma molto significativa del sistema provinciale perché le imprese associate rappresentano il 65% dell'occupazione dell'industria in senso stretto e una percentuale ancora superiore delle esportazioni, il motore della manifattura bergamasca.

### Bergamo Manifattura d'Europa 3: sintesi dei principali risultati

L'analisi riguarda il campione di imprese associate a Confindustria Bergamo che rappresentano il 65% dell'occupazione dell'industria in senso stretto e una percentuale ancora superiore delle esportazioni.

**Valore aggiunto:** 7,5 miliardi di Euro il valore aggiunto prodotto, in crescita rispetto del 3,5% rispetto all'anno precedente.

**Redditività:** La redditività raggiunge quasi il 10% del valore della produzione.

**Investimenti:** Investimenti pari a quasi 80.000 di Euro per dipendente. Le immobilizzazioni immateriali, i cosiddetti intangibili rappresentano il 25% del totale degli investimenti.

**Produttività:** Quasi 100.000 di Euro per dipendente in crescita del 10% rispetto al 2008.

**Lavoro e retribuzioni:** Il costo del lavoro è di 51.500 di Euro per occupato, pari al 62% del valore aggiunto prodotto.

**Filiere di beni e servizi:** Bergamo si posiziona al secondo posto tra le province italiane, dopo Milano che ha una dimensione quattro volte più grande, per completezza delle filiere.



### INFRASTRUTTURE E TRASPORTI

L'attività associativa riguarda il presidio e il monitoraggio delle azioni di pianificazione, programmazione e realizzazione delle opere infrastrutturali più rilevanti per il tessuto industriale. In qualche caso l'azione di rappresentanza degli interessi di Confindustria Bergamo implica l'elaborazione di analisi e dossier documentali utili al decisore pubblico. Al di là delle numerose iniziative ancora in lento iter realizzativo (collegamento veloce tra Bergamo e Treviglio; autostrada pedemontana), si portano in evidenza per il 2016/2017 le seguenti situazioni:

## Tangenziale sud di Bergamo

Nel corso del 2016 con la realizzazione, in anticipo rispetto alle tempistiche definite, del tratto tra Stezzano e Dalmine è stato realizzato un significativo avanzamento nel completamento del potenziamento della rete stradale primaria provinciale. Restano alcuni nodi critici, fra cui la variante di Zogno e il rifacimento del casello di Dalmine, opere che dovrebbero essere realizzate in tempi relativamente brevi.

### Infrastrutture su ferro in studio/progettazione:

- Il collegamento ferroviario Bergamo - aeroporto di Orio al Serio;
- la linea 2 del tram delle valli tra Bergamo e Villa d'Almè;
- il prolungamento della linea 1 del tram delle valli da Albino a Vertova;
- il treno tram tra Ponte San Pietro e Seriate.

### Scalo ferroviario merci

Resta critica la rilocalizzazione dello scalo ferroviario merci attualmente sito in Bergamo e previsto in chiusura per la fine del 2017.

L'ipotesi di Verdello è risultata impraticabile per la contrarietà dell'Amministrazione Comunale di Levate sul cui territorio passa, peraltro in posizione marginale, l'unica possibile strada di accesso, nonostante lo studio di fattibilità commissionato da Confindustria Bergamo e consegnato nei primi mesi del 2016 avesse dimostrato il modesto impatto dell'opera.

Nel corso di alcune riunioni istituzionali dei primi mesi del 2017 RFI ha indicato tre soluzioni alternative per la rilocalizzazione: Terno d'Isola; Calusco d'Adda, Verdellino. Per tutte e tre le ipotesi si riscontrano numerose criticità economiche, politiche e amministrative che rendono problematica l'individuazione definitiva di una nuova sede.

## L'ATTENZIONE ALLA QUALITÀ DEL COSTRUITO

In un contesto fortemente competitivo come quello in cui opera l'industria bergamasca, l'attenzione delle imprese alla qualità non può limitarsi agli aspetti produttivi, ma deve comprendere anche altri ambiti, a partire dal luogo in cui si opera. È ormai assodato che la qualità degli spazi e degli immobili aziendali rappresenta uno strumento fondamentale di comunicazione dei valori aziendali. Partendo da questo assunto l'Associazione ha promosso due iniziative: il concorso "Green Company Award" e l'accompagnamento alla realizzazione di un importante progetto immobiliare di un'azienda associata. In questo secondo caso la decisione della proprietà di puntare sulla qualità progettuale coinvolgendo un'archistar nella realizzazione dell'involucro esterno di un magazzino automatizzato, ha facilitato l'accettazione da parte dell'amministrazione comunale di un manufatto di dimensioni, in particolare l'altezza, molto rilevanti.

## Green Company Award – Concorso relativo a buone prassi nell'utilizzo del verde nell'edilizia produttiva

Confindustria Bergamo ha promosso il Green Company Award – Concorso relativo a buone prassi nell'utilizzo del verde nell'edilizia produttiva. L'iniziativa è stata inquadrata nell'ambito de "I maestri del paesaggio, International Meeting of Landscape and Garden" manifestazione che da 5 anni porta a Bergamo i più famosi paesaggisti al mondo.

Il concorso ha visto la partecipazione di 18 progetti presentati da 17 aziende. La giuria ha designato un progetto vincitore ed ha assegnato 5 menzioni speciali.

Il progetto vincitore premiato, con una realizzazione degli allievi dell'Accademia di Belle Arti G. Carrara, è risultato l'intervento paesaggistico messo a punto dall'azienda di escavazione Nuova Demi S.p.A. di Brembate che integra la propria struttura produttiva nel contesto naturale e genera momenti di benessere per i dipendenti e la comunità: un parco fotovoltaico e un lago artificiale, con osservatori di birdwatching, un'unità dedicata all'apicoltura, un vivaio, una passeggiata, una postazione di pesca, una spiaggia, un'area barbecue e una protetta per i bambini.

## CONFINDUSTRIA EVOLVE: LA NUOVA SEDE

L'evoluzione del contesto economico e dei fattori di competitività delle imprese hanno spinto Confindustria Bergamo a un progressivo riposizionamento delle sue strategie. In un sistema fortemente globalizzato e largamente orientato all'export, la necessità di introdurre elementi di innovazione e di favorire collaborazioni più o meno formalizzate si sono rivelate assolutamente fondamentali. L'Associazione già da tempo ha focalizzato la propria attenzione su questi aspetti divenendo sempre più partner delle imprese. Tuttavia la progressiva accelerazione dei fenomeni in atto determinata dapprima dall'introduzione della moneta unica europea, successivamente dalla profonda crisi del 2008 e nel prossimo futuro dalla diffusione dell'industria 4.0, che spingono le imprese a confrontarsi con mercati sempre più distanti e complessi, ha portato Confindustria Bergamo a compiere un nuovo salto nella propria evoluzione che sarà accompagnato dalla realizzazione della nuova sede. La scelta di localizzarsi presso il parco scientifico tecnologico del kilometro rosso, luogo dove stanno le imprese e dove si fa ricerca e innovazione, è conseguente al percorso evolutivo intrapreso.

Oltre alla scelta della location anche la definizione del contenitore vuole rappresentare e accompagnare il cambiamento che sta vivendo l'Associazione, con spazi specificamente destinati al supporto e all'accoglienza degli imprenditori e luogo di incontro, di scambio e di creazione e diffusione dell'innovazione. L'edificio si sviluppa su 4 piani con spazi destinati a tre funzioni distinte: un auditorium con circa 300 posti a sedere e ampio foyer per favorire l'incontro e lo scambio di idee; spazi più raccolti per garantire incontri ristretti o privati tra imprenditori o imprenditori e loro partner; spazi funzionali alle diverse attività dell'Associazione, dove è previsto l'insediamento al piano terra di start-up e laboratori. Gli spazi ad ufficio sono stati progettati per garantire la massima flessibilità d'uso e permettendo nel tempo la facile intercambiabilità nell'utilizzo (sala riunioni, ufficio singolo, ufficio open space) e nelle dimensioni.

Il processo per la realizzazione della nuova sede è stato improntato sulla massima trasparenza nei confronti dei propri associati e più in generale verso la collettività. Le forniture necessarie, a partire dalla scelta del general contractor, dei progettisti, dei professionisti coinvolti nonché di tutti i beni e servizi sono state e saranno processate attraverso gara su portale Bravo Solution. Questo per massimizzare la qualità del prodotto minimizzando i costi e soprattutto per ragioni di trasparenza verso gli associati. Nell'ambito della valutazione dell'offerta le imprese associate sono favorite con un bonus di 5 punti su un totale di 100.

Infine le scelte relative all'immobile e alle sue caratteristiche rispecchiano i più elevati standard mondiali sia per quanto riguarda le procedure che per gli aspetti di sostenibilità. La progettazione è stata avviata con modello BIM (Building Information Modeling) strumento di derivazione statunitense che grazie all'utilizzo del disegno in 3D e della computistica avanzata consente di minimizzare gli errori in fase esecutiva tenendo sotto controllo i costi e fornisce un programma dettagliato per la gestione automatizzata delle manutenzioni in fase di esercizio. L'edificio mira alla classe energetica A e alla certificazione LEED - modello che richiede un'attenzione alla sostenibilità ambientale a 360 gradi a partire dalle scelte dei materiali, all'allestimento del cantiere, agli approvvigionamenti, agli usi indotti, ecc. - in categoria GOLD. Per quanto riguarda il tema energetico l'edificio avrà un isolamento molto spinto che ridurrà il fabbisogno che comunque sarà soddisfatto per più del 50% da fonti rinnovabili e sistemi ad alta efficienza. Il sistema di approvvigionamento idrico sarà duale con utilizzo dell'acqua piovana per usi sanitari.

## IL SOSTEGNO ALLA CULTURA E ALLA COESIONE SOCIALE

Il territorio è sempre più considerato un organismo complesso e che compete in modo globale con i territori circostanti. In questo senso lo sviluppo culturale e la coesione sociale vanno di pari passo con una crescita economica stabile nel tempo e i differenti apporti di carattere sociale/culturale possono accrescere o ridimensionarne l'attrattività rispetto ad altri territori e concorrono a decretarne nel medio-lungo periodo la positiva evoluzione o la sua decadenza. Inoltre un'offerta culturale di alto livello concorre anche ad accrescere la qualità del capitale umano, sia stimolando la diffusione della conoscenza, sia rendendo il territorio più attrattivo anche per le risorse umane più qualificate.

Per questo motivo l'Associazione partecipa alla valorizzazione delle attività culturali e delle 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 (€)	2016	2015	2014
Sponsorizzazioni culturali e varie	21.300	40.540	33.557
Erogazioni liberali	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>21.300</b>	<b>40.540</b>	<b>33.557</b>

*Tra le sponsorizzazioni culturali del 2016 che hanno ricevuto una buona evidenza mediatica spiccano il "Festival Pianistico", il "Concerto di "Natale", la rassegna "Concerti d'autunno", le attività legate al progetto pluriennale del restauro del Teatro Donizetti, il sostegno alle iniziative Gamec, in particolare la mostra dedicata a Michelangelo Pistoletto, la collaborazione alla manifestazione sportiva golfistica "Premio Confindustria" al 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 della struttura, 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.

<b>Contributi a enti di formazione (€)</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Consorzio Enfapi – Treviglio	-	-	150.000
Pro Universitate Bergomensis	-	51.600	51.600
Comitato Pro Paleocapa e Natta	50.000	77.469	77.469
<b>Totale</b>	<b>50.000</b>	<b>129.069</b>	<b>279.069</b>

<b>Contributi a enti di interesse sociale e industriale (€)</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Associazione BergamoScienza	60.000	80.102	67.955
Fondazione Casa Amica per l'housing sociale	24.040	23.000	23.000
Enti assistenziali e associativi vari	35.245	23.122	35.120
<b>Totale</b>	<b>119.285</b>	<b>126.224</b>	<b>126.075</b>

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

Il progetto “Regalati un sorriso” è giunto alla sua quinta edizione e realizzato dal Gruppo Giovani Imprenditori insieme a Servizi Confindustria Bergamo, avvalendosi della collaborazione del 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 2016 il numero dei giocattoli donati si è ulteriormente incrementato ed è salito da 7.700 a 8.500, grazie alla collaborazione delle imprese associate, che hanno coinvolto i propri collaboratori e le loro famiglie. I giocattoli sono stati donati ad organizzazioni impegnate nella tutela dell'infanzia e degli adolescenti. Una ventina le associazioni e gli istituti di accoglienza del territorio coinvolte.

## LA VALORIZZAZIONE DELL'IDENTITÀ INDUSTRIALE BERGAMASCA

Confindustria Bergamo si pone come obiettivo 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 2016 l'Associazione ha pubblicato, in collaborazione con l'associata SESAAB, il 2° volume "Iron people - L'eccellenza meccanica", dedicato alle aziende del settore, nell'ambito della collana "Bergamo terra di imprese". Ha inoltre partecipato all'iniziativa editoriale "Skille" che evidenzia con testimonianze e dati lo sforzo innovativo delle aziende del territorio. 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. Confindustria infine 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 2016 sono stati redatti e pubblicati 2.300 articoli ([www.confindustriabergamo.it/comunicazioni/rassegna-stampa](http://www.confindustriabergamo.it/comunicazioni/rassegna-stampa)) focalizzati sulla vita dell'Associazione e sui temi di più stretto interesse. La rassegna stampa ha registrato nell'anno 186.000 click, a fronte di circa 9.000 articoli inseriti in totale, con circa 2.600 utenti unici attivi.

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

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

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

**14** interviste con emittenti televisive

**18** conferenze stampa organizzate

**6** trasmissioni televisive strutturate e realizzate

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

**8** campagne media istituzionali pianificate ed eseguite

**110** 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 della 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, per l'occasione confluite in un unico evento all'auditorium dell'Ospedale Papa Giovanni centrato sugli strumenti e le competenze per le PMI. Sempre in tema Assemblee, particolare interesse ha suscitato l'appuntamento che ha riunito per la prima volta in forma congiunta tutti i Gruppi Merceologici. Un format innovativo, focalizzato per il 2016 sul tema della gestione delle risorse umane, che ha suscitato un buon interesse della stampa. Presente anche Stefano Franchi, direttore generale di Federmeccanica. Fra i momenti istituzionali rilevanti hanno spiccato il PMI Day e l'iniziativa "2 Ore in azienda". Anche il tema della nuova sede e dell'innovativo iter di realizzazione ha riscosso un ampio interesse da parte della stampa.

### **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 suscitato interesse da parte della stampa. Tra le iniziative si ricordano: i progetti di alternanza scuola-lavoro; lo stage per docenti "Smart Manufacturing e Lean Production"; il concorso "Io e lode" che premia i talenti della scuola; l'evento "Cava day", sempre rivolto alle scuole; la prima edizione del concorso "Amica Carta", lanciato dal Gruppo Cartai, cartotecnici, grafici, editoriali di Confindustria Bergamo e rivolto alle scuole superiori della Provincia.

## **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 il tema della managerialità, con il lancio del progetto "Nuove opportunità di sviluppo manageriale nelle PMI bergamasche" condotto in collaborazione con Italcementi e Prometeia, la presentazione dei risultati dell'indagine sul confronto tra sistemi produttivi tedesco e italiano, l'iniziativa di divulgazione sulle best practice delle imprese legate all'economia economia circolare, che ha visto la presenza di una delegazione parlamentare nelle aziende più innovative della provincia, il primo lancio dei progetti legati al Piano nazionale "Industria 4.0" avvenuto all'interno dell'edizione bergamasca del Festival Città Impresa, l'evidenza all'accordo con la Provincia per la semplificazione degli iter autorizzativi delle imprese in ambito ambientale, la rilevanza su stampa e tv delle performances delle aziende del distretto gomma e dell'ITS ad esso collegato, i progetti sulle start-up innovative supportati dal Gruppo Giovani Imprenditori, i 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. Va poi rilevato il particolare interesse riscosso dal ciclo di incontri focalizzato sugli strumenti finanziari a supporto dell'internazionalizzazione e sulla finanza innovativa per le PMI.

## **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", in particolare gli accordi con i sindacati per il ricollocamento degli ultra 45enni e per favorire a livello territoriale la diffusione della retribuzione di produttività.

## Cultura e Sociale

Anche per il 2016 notevole rilevanza è stata riservata ai Festival e mostre internazionali per cui Confindustria Bergamo ha messo a disposizione risorse e competenze professionali, e alla promozione di progetti e campagne con spiccata valenza sociale e ambientale. Fra le molte iniziative, si ricordano la prima edizione del concorso "The Green Company Award", ideato per valorizzare le realizzazioni delle imprese associate finalizzate alla qualificazione del verde e dell'ambiente sostenibile; la campagna "Regalati un sorriso"; il progetto Workplace Health Promotion, l'adesione alla manifestazione "Bergamo conCorre per la legalità", e all'iniziativa "Io parto sicura", l'adesione alla raccolta fondi per l'acquisto di tecnologia innovativa all'ospedale Papa Giovanni XXIII, il contributo ai terremotati delle Marche grazie anche alla generosità delle aziende associate.



# 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.

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.

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

GREENITALY, 2014



Inoltre, agli inizi del 2015 i tecnici della Provincia di Bergamo, investita del ruolo di cabina di regia e coordinamento dell'azione dei Comuni coinvolti nell'attuazione del programma europeo, hanno emanato dei criteri guida, ripartiti per macro aree di intervento (riqualificazione edilizia pubblica, illuminazione pubblica e mobilità, diffusione produzione energetica rinnovabile), affinché i bandi di gara per l'assegnazione dei lavori siano redatti con criteri uniformi su tutto il territorio.

Ad oggi non ci sono notizie, tuttavia, sull'emanazione di bandi di gara pubblici da parte dei comuni aderenti, probabilmente anche a causa dello scarso interesse da parte degli istituti di credito a veicolare le risorse assegnate da BEI nell'attuale fase di basso costo del denaro.

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 tranche 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**

Nel corso del 2016 è proseguita la collaborazione con ENEA per la promozione dell'utilizzo dello strumento della diagnosi energetica come punto di partenza di una corretta implementazione di interventi di efficienza energetica di qualsiasi tipologia perché conoscere e misurare le grandezze in gioco costituisce il principio fondamentale per orientare gli investimenti.

### **La promozione dell'Energy Cleantech Cluster**

Anche nel 2016 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.



## 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, si impegna a coinvolgere i propri collaboratori nella riduzione degli impatti ambientali generati, facendo particolare riferimento ai consumi energetici, all'utilizzo responsabile della carta e alla mobilità sostenibile, nell'ottica di poter garantire una crescita sostenibile a favore delle future generazioni.

Nel 2016 è proseguita la rilevazione di consumi energetici e idrici e di carta, che si attestano su valori stabili nel corso dell'ultimo triennio a eccezione dell'uso di acqua.

**Contribuire alla tutela dell'ambiente per Confindustria Bergamo significa:**

- ➔ **diffondere la cultura del rispetto ambientale;**
- ➔ **favorire lo sviluppo sostenibile del territorio;**
- ➔ **ridurre gli impatti ambientali generati dalle proprie attività.**



Consumi di energia*	2016	2015	2014
Energia elettrica (kWh)	320.401	340.943	332.798
Energia elettrica per dipendente (kWh/dip)	4.782	5.089	5.042
Metano (m <sup>3</sup> )	30.678	39.452	38.335
Metano per dipendente (m <sup>3</sup> /dip)	<b>458</b>	<b>589</b>	<b>581</b>

\* Dati stimati

Emissioni*	2016	2015	2014
Energia elettrica (kg CO <sub>2</sub> eq)	127.837	136.033	133.785
Metano (kg CO <sub>2</sub> eq)	59.415	76.408	75.367
<b>Totale</b>	<b>187.252</b>	<b>212.441</b>	<b>209.152</b>

\* Note:

- Fattore di emissione energia elettrica 0,39899 Kg CO<sub>2</sub>/kWh, fonte: Environmental Reporting Guidelines, DEFRA UK, 2015

- Fattore di emissione metano 1,936725 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>3</sup>, fonte: Environmental Reporting Guidelines, DEFRA UK, 2015

Consumi di acqua	2016	2015	2014
Acqua (m <sup>3</sup> )	1.260	1.325	650
Acqua per dipendente (m <sup>3</sup> /dip)	19	20	10

\* Dati stimati

Carta*	2016	2015	2014
Carta acquistata per la stampa (t)	2,9	3	2,6
Carta consumata e avviata a recupero (t) **	6,3	6,1	6,1
<b>Totale</b>	<b>9,2</b>	<b>9,1</b>	<b>8,7</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.

# ALLEGATO 1: PIANO OPERATIVO 2017

PIANO OPERATIVO 2017 APPROVATO DAL CONSIGLIO GENERALE			
	Descrizione	ore	importo (€)
<b>PROGETTI DI SVILUPPO - welfare</b>			
2017-S01	welfare aziendale: analisi sul campo e proposte	950	15.000
2017-S02	WHP - WORKPLACE HEALTH PROMOTION - aziende che promuovono la salute	300	17.000
2017-S03	Progetto trasversale con i Gruppi Merceologici di Confindustria BG sul tema del Welfare e Innovazione	90	5.000
2017-S04	contratto individuale di lavoro "flessibile" a moduli componibili	160	5.000
2017-S05	produttività aziendale e compensazioni economiche collettive	250	6.000
	<b>tot. welfare</b>	<b>1.750</b>	<b>48.000</b>
PIANO OPERATIVO 2017 APPROVATO DAL CONSIGLIO GENERALE			
	Descrizione	ore	importo (€)
<b>PROGETTI DI SVILUPPO - sviluppo competenze</b>			
2017-S06	ALTERNANZA SCUOLA LAVORO	2.055	41.000
2017-S06.1	Sviluppo progetti di alternanza scuola lavoro: LICEI	500	8.000
2017-S06.2	Sviluppo progetti di alternanza scuola lavoro: ISTITUTI TECNICI E PROFESSIONALI	380	5.000
2017-S06.3	Formazione per la sicurezza a scuola "in-alternanza"	160	0
2017-S06.4	Industriamoci e premialità per l'alternanza	460	20.000
2017-S06.5	Management Game	110	4.000
2017-S06.6	Formazione docenti per l'alternanza	120	0
2017-S06.7	Percorso di innovazione della didattica	145	0
2017-S06.8	Progetto di premialità per i docenti e scuole coinvolti in attività di alternanza	90	4.000
2017-S06.9	Sviluppo ricerca alternanza internazionale (Erasmus + K2)	90	0
2017-S07	Aggiornamento tecnologico laboratorio Scuola del Legno	0	10.000
2017-S08	ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO FIGURA PROFESSIONALE PERITI TESSILI-TINTORI	72	4.000
2017-S09	ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO FIGURE PROFESSIONALI ADEGUATE AL SETTORE MODA	72	4.000
2017-S10	SVILUPPO DELLE COMPETENZE MANAGERIALI NELLE PMI	72	0
2017-S11	Amica Carta: conoscere e valorizzazione carta, cartone e derivati nell'era digitale	100	5.000
2017-S12	Corso di formazione per giurista d'impresa internazionale	140	3.000
2017-S13	Bergamo Scienza	0	60.000
	<b>tot. sviluppo competenze</b>	<b>2.511</b>	<b>127.000</b>

PIANO OPERATIVO 2017 APPROVATO DAL CONSIGLIO GENERALE			
	Descrizione	ore	importo (€)
<b>PROGETTI DI SVILUPPO - Bergamo 4.0</b>			
2017-S14	SVILUPPO DEL DIGITAL INNOVATION HUB (modello Bergamo 4.0) (SDH)	2.860	165.000
2017-S14.1	Sviluppo strumenti di assessment per il livello di digitalizzazione e stato di innovazione.	380	29.000
2017-S14.2	Scouting opportunità di finanziamento e networking	400	20.000
2017-S14.3	Progettazione del DIH (modello Bergamo 4.0) e start up DIH lombardo.	470	6.000
2017-S14.4	Sviluppo del DIH (modello Bergamo 4.0)	1.130	99.000
2017-S14.5	Laboratori per l'occupabilità: SMILE Smart Manufacturing Innovation Lab for Enterprises	310	0
2017-S14.6	Rapporti con Intellimech	170	11.000
2017-S15	CIRCULAR ECONOMY: Innovazione per la demanifattura e la simbiosi industriale	176	14.000
2017-S16	RISK MANAGEMENT - Prosecuzione R006/2016	110	18.000
2017-S17	Sviluppo attività Comitato Pro Paleocapa e Natta	50	77.000
2017-S18	Sviluppo attività Pro Universitate Bergomensis	80	51.600
	<b>tot. Bergamo 4.0</b>	<b>3.276</b>	<b>325.600</b>
<b>PIANO OPERATIVO 2017 APPROVATO DAL CONSIGLIO GENERALE</b>			
	Descrizione	ore	importo (€)
<b>PROGETTI DI SVILUPPO - Comunicazione e change management</b>			
2017-S19	"UN ANNO DI PMI" VIDEO REPORTAGE & HOUSE ORGAN	64	15.000
2017-S20	Catalogo multimediale architettura industriale 2.0	88	0
2017-S21	LIBRO SPM SUL SETTORE CHIMICO BERGAMASCO	60	0
2017-S22	Managerializzazione delle PMI - Seconda fase dell'indagine	530	10.000
2017-S23	Valorizzazione immagine settore delle costruzioni	164	5.000
2017-S24	Nuova Sede	0	0
2017-S25	INCONTRI DEDICATI ALLA STORIA DELLA MODA	60	3.000
2017-S26	SERATE PER IL TESSILE-MODA	66	3.000
2017-S27	VIAGGIO ATTRAVERSO LA CHIMICA BERGAMASCA	124	20.000
2017-S28	FORMAZIONE SMART & INNOVAZIONE	380	9.000
2017-S29	SITE ON SITE	55	2.000
2017-S30	Green Company Award	64	0
2017-S31	sviluppo progetti vita associativa	1.610	70.000
2017-S32	Piano di marketing associativo	3.160	130.000
2017-S33	comunicazione istituzionale, sito web, social media	1.980	150.000
2017-S34	BERGAMO NEWS	0	30.000
2017-S35	Attività di rappresentanza, sponsorizzazioni (GAMEC) e quote enti vari	0	120.000
	<b>tot. comunicazione e change management</b>	<b>8.405</b>	<b>567.000</b>

PIANO OPERATIVO 2017 APPROVATO DAL CONSIGLIO GENERALE			
	Descrizione	ore	importo (€)
<b>PROGETTI DI SVILUPPO - politica industriale territoriale</b>			
2017-S36	Analisi e strumenti per l'attrattività territoriale	436	30.000
2017-S37	CLUSTER TECNOLOGICO NAZIONALE DESIGN, CREATIVITA' E MADE IN ITALY	728	2.500
2017-S38	IVS - Industrial Valve Summit	1.060	22.000
2017-S39	Progetti d'ambito	160	20.000
2017-S40	RICOGNIZIONE DELLE FILIERE DEL COMPARTO TESSILE-MODA A BERGAMO	48	0
2017-S41	Nuova vita per i sottoprodotti e i materiali di scarto del settore delle costruzioni	152	4.000
2017-S42	PROGETTO SEMPLIFICAZIONI AMBIENTALI	138	4.000
	<b>tot. politica industriale territoriale</b>	<b>2.722</b>	<b>82.500</b>
	<b>tot. PROGETTI DI SVILUPPO</b>	<b>18.664</b>	<b>1.150.100</b>
PIANO OPERATIVO 2017 APPROVATO DAL CONSIGLIO GENERALE			
	Descrizione	ore	importo (€)
<b>PRESIDIO ATTIVITÀ RICORRENTI</b>			
2017-T01	Tavoli tecnici ORCE	100	0
2017-T02	Tavoli tecnici SIMEST	55	0
2017-T03	Ciclo di incontri "Pillole di finanza" in collaborazione con Gruppo Giovani Imprenditori	240	5.000
2017-T04	Ciclo di incontri Fisco, Finanza-Estero in collaborazione con Area Fiscale	440	0
2017-T05	Ciclo di incontri quadrante finanziario, trend economici, scenari e mercati	200	0
2017-T06	Ciclo di incontri (banca/impresa) sul territorio	240	0
2017-T07	Club Finanza - Confindustria Bergamo	240	5.000
2017-T08	Focus Competitors	260	0
2017-T09	Portale finanza agevolata	810	2.440
2017-T10	Cruscotto aziendale PMI	1.280	7.000
2017-T11	Confidi Systema! e Agenzia Confindustria Lombardia	510	15.000
2017-T12	Assistenza fiscale Assocaaf 2017	760	0
2017-T13	Check up doganale	110	3.000
2017-T14	Convegnistica finanziaria/fiscale	190	3.000
2017-T15	Convegnistica fiscale, societaria, doganale, trasporti e previdenziale	470	12.000
2017-T16	Transfer Pricing	410	6.000
2017-T17	Protocollo di legalità Confindustria Bergamo e Prefettura di Bergamo	180	1.000
2017-T18	Servizio di previdenza e assistenza previdenziale	350	1.000
2017-T19	Fatturazione elettronica e conservazione documentale: i benefici amministrativi	350	5.000
2017-T20	M.E.P.A. Mercato Elettronico Pubbliche Amministrazioni	100	0
2017-T21	Convegni Ambiente e Sicurezza	160	6.000
2017-T22	Sito web fornitori per Covenant of Mayors	24	0
2017-T23	Ciclo di incontri dedicati all'efficienza energetica	48	0

PIANO OPERATIVO 2017 APPROVATO DAL CONSIGLIO GENERALE			
	Descrizione	ore	importo (€)
<b>PRESIDIO ATTIVITÀ RICORRENTI</b>			
2017-T24	ILPARACADUTE ORGANIZZATIVO PER IL D.LGS. 231/2001 NELLE PMI	68	9.000
2017-T25	IO E LODE	690	30.000
2017-T26	Progetto di orientamento	1.070	18.000
2017-T26.1	Orientagiovani/Argo/tavolo di orientamento	410	4.000
2017-T26.2	Esplora Evolution	200	5.000
2017-T26.3	Eureka! Funzione	210	2.000
2017-T26.4	Stage per docenti	130	5.000
2017-T26.5	Club dei 15 Education	120	2.000
2017-T27	Coordinamento attività ENFAPI	40	0
2017-T28	ITS Istituto Tecnico Superiore "Tecnico delle produzioni della gomma e del PTFE	80	8.000
2017-T29	ITS Istituto Tecnico Superiore "Tecnico dei compositi"	100	0
2017-T30	ITS Istituto Tecnico Superiore "Tecnico delle materie plastiche"	60	0
2017-T31	ITS Istituto Tecnico Superiore "Tecnico superiore per l'automazione e i sistemi meccatronici"	80	10.000
2017-T32	ITS Istituto Tecnico Superiore "Tecnico delle produzioni chimiche"	60	0
2017-T33	elaborazione di un software per la verifica delle variazioni di costo del lavoro correlate all'implementazione dei sistemi di turnazione	180	0
2017-T34	LA COMPrensIONE DELLA LINGUA ITALIANA PER LA SICUREZZA E NEI RAPPORTI DI LAVORO CON LAVORATORI STRANIERI	200	5.000
2017-T35	Presidio progetti infrastrutture	90	0
2017-T36	Studi e indagini sull'economia e il territorio	620	13.000
2017-T37	Supporti alle attività dell'area internazionalizzazione	548	17.000
2017-T38	Fondazione Casa Amica	40	23.500
2017-T39	Bilancio di sostenibilità	192	15.000
2017-T40	PIANO GESTIONE EMERGENZE	72	0
2017-T41	ABG - Activity Based Growth	500	10.000
2017-T42	Progetto Paperless 1.0: introduzione sistemi innovativi e integrati di Digital Document Management in Associazione	400	15.000
2017-T43	FORMAZIONE PER NUOVA ORGANIZZAZIONE	0	30.000
2017-T44	ORGANIZZAZIONE SALONI AZIENDALI	34	0
2017-T45	Analisi dei business aziendali	40	0
2017-T46	Call for countries - ciclo di workshop tecnici focus mercati esteri	0	0
2017-T47	Voucher mercati esteri 2017	0	0
2017-T48	Internationalization readiness	0	0
2017-T49	Check-up Cedolini paga e funzionalità dei flussi informativi del sistema payroll	80	0
2017-T50	INTANGIBILI STRESS TEST	116	0

PIANO OPERATIVO 2017 APPROVATO DAL CONSIGLIO GENERALE			
	Descrizione	ore	importo (€)
<b>PRESIDIO ATTIVITÀ RICORRENTI</b>			
2017-T51	ORGANIZATION ASSESSMENT	64	0
2017-T52	OPEX - Operations Excellence	64	0
2017-T53	Progettazione di interventi di Temporary Management/Mentoring /Affiancamento Operativo per il miglioramento continuo	64	0
2017-T54	ATTIVITA' ISTITUZIONALI PICCOLA INDUSTRIA	360	15.000
2017-T55	Attività Istituzionali GGI	180	10.000
2017-T56	Coordinamento gruppi giovanili	20	1.000
2017-T57	Iniziative di coesione e facilitazione alla partecipazione per Gruppo Giovani Imprenditori	100	2.000
2017-T58	Iniziative di responsabilità sociale	262	8.400
2017-T59	Comunicazione smart	100	1.000
2017-T60	Start up & nuove idee di business	210	15.000
2017-T61	"PERFECT" FORMAZIONE PROFESSIONALE PER OPERATORE DELL'ABBIGLIAMENTO	72	3.000
2017-T62	SOSTEGNO AL CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA GESTIONALE CURRICULUM TESSILE-MODA	68	0
2017-T63	Le Aree di interesse del Gruppo SIT e il loro approccio all'Innovazione	60	0
2017-T64	Quota iscrizione ConfindustriaSi - Federazione di Settore di Confindustria che rappresenta in Italia i Servizi Innovativi e Tecnologici.	0	6.000
2017-T65	Light meeting	40	0
2017-T66	Il Legno dalla Natura alle cose	0	5.000
2017-T67	IRON PEOPLE	55	2.000
2017-T68	INCONTRI DI ZONA (Gruppo metalmeccanici)	28	0
2017-T69	RAZIONALIZZAZIONE GESTIONE DELLE EMERGENZE PER INCIDENTI NEI SITI PRODUTTIVI	192	5.000
2017-T70	Sviluppo attività di coesione del Gruppo Grafici	20	1.500
2017-T71	Cultura d'impresa e identità- Programma integrato di valorizzazione del ruolo centrale delle imprese sul territorio e di promozione del senso di appartenenza	0	0
	<b>tot. PRESIDIO ATTIVITA' RICORRENTI</b>	<b>14.846</b>	<b>349.840</b>
	<b>tot. welfare</b>	<b>1.750</b>	<b>48.000</b>
	<b>tot. sviluppo competenze</b>	<b>2.511</b>	<b>127.000</b>
	<b>tot. Bergamo 4.0</b>	<b>3.276</b>	<b>325.600</b>
	<b>tot. comunicazione e change management</b>	<b>8.405</b>	<b>567.000</b>
	<b>tot. politica industriale territoriale</b>	<b>2.722</b>	<b>82.500</b>
	<b>tot. PROGETTI DI SVILUPPO</b>	<b>18.664</b>	<b>1.150.100</b>
	<b>tot. PRESIDIO ATTIVITA' RICORRENTI</b>	<b>14.846</b>	<b>349.840</b>
	<b>tot. PIANO OPERATIVO 2017</b>	<b>33.510</b>	<b>1.499.940</b>

<b>PIANO OPERATIVO 2017 APPROVATO DAL CONSIGLIO GENERALE</b>			
	<b>Descrizione</b>	<b>ore</b>	<b>importo (€)</b>
<b>PRESIDIO ATTIVITÀ RICORRENTI</b>			
	tot. welfare	5,2%	3,2%
	tot. sviluppo competenze	7,5%	8,5%
	tot. Bergamo 4.0	9,8%	21,7%
	tot. comunicazione e change management	25,1%	37,8%
	tot. politica industriale territoriale	8,1%	5,5%
	tot. PROGETTI DI SVILUPPO	55,7%	76,7%
	tot. PRESIDIO ATTIVITA' RICORRENTI	44,3%	23,3%
	<b>tot. PIANO OPERATIVO 2017</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Il Bilancio di sostenibilità 2016 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:

**[bilanciosostenibilita@confindustriabergamo.it](mailto:bilanciosostenibilita@confindustriabergamo.it)**

**A cura di:**

Confindustria Bergamo

**Predisposto con il supporto di:**

KPMG Advisory S.p.A.

Global 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  
2016



CONFINDUSTRIA BERGAMO