



Camera di Commercio
Bergamo



Piano della Performance 2018-2020

REV. 0	
APPROVATO	DELIBERA DI GIUNTA N. 2 DEL 26.01.2018

INDICE

1.	Presentazione del Piano	5
2.	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder	7
	2.1 Chi siamo	7
	2.2 Cosa facciamo e come operiamo	8
3.	Identità	11
	3.1 Mandato istituzionale e missione	11
	3.2 Mappa strategica	12
4.	Analisi del contesto	13
	4.1 Analisi del contesto esterno	13
	4.1.1 Il contesto economico-produttivo nazionale e provinciale	13
	4.1.2 Il quadro normativo di riferimento	18
	4.2 Analisi del contesto interno	19
	4.2.1 La struttura organizzativa	19
	4.2.2 Le risorse umane	20
	4.2.3 Le risorse economiche	21
5.	Obiettivi strategici	24
6.	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	27
	6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	27
	6.2 Obiettivi assegnati ai Servizi e al personale	29
7.	Azioni per l'attuazione e il miglioramento del ciclo di gestione della performance	39

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

La legge n. 124 del 7 luglio 2015, *Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*, ha definito il quadro normativo di riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio, quest'ultimo in parte anticipato con il D.L. 90/2014, convertito con la legge n.114 dell'11 agosto 2014.

L'art. 10 della legge delega ha introdotto: la **riduzione delle strutture** camerali sul territorio camerale, che avrebbero dovuto scendere da n. 105 a 60 mediante accorpamento di due o più Camere di Commercio e revisione delle circoscrizioni territoriali di riferimento con i decreti di attuazione; la **rideterminazione delle competenze camerali** evitando le duplicazioni con altri enti; la **riduzione delle Aziende Speciali e delle Unioni regionali**; la **determinazione del diritto annuale** a carico delle imprese secondo le riduzioni già introdotte dall'art. 28 del D.L. n. 90/2014 andate a regime nel 2017 con il taglio del 50%; la riduzione del numero dei componenti del Consiglio e della Giunta ed il riordino della relativa disciplina, compresa quella sui criteri di elezione e sulla gratuità degli incarichi.

Successivamente, in attuazione della stessa legge delega, è stato emanato il D.Lgs. n. 219 del 25 novembre 2016, che ha modificato la legge 580/1993, attuando il riordino degli enti camerali con la **ridefinizione delle competenze** a sostegno dell'economia e a tutela del mercato attribuite alle Camere di Commercio. A tali Enti sono state affidate nuove funzioni strategiche in tema di **digitalizzazione, orientamento e formazione, valorizzazione del turismo e del patrimonio culturale**. Con D.M. del 22 maggio 2017 il Ministero dello Sviluppo Economico ha autorizzato l'incremento del 20% del diritto annuale per il triennio 2017-2019 attraverso il quale finanziare i progetti "Punto Impresa Digitale", "Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni", "Turismo e attrattività".

Il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico attuativo dell'art. 3 del D.Lgs. n. 219/2016 ha poi regolato le condizioni di accorpamento delle Camere sul territorio nazionale e salvaguardato le Camere già accorpate scendendo al numero previsto dalla legge di 60 Camere di Commercio su territorio nazionale. Il decreto ha inoltre recepito il Piano di razionalizzazione e riduzione delle Camere di Commercio proposto da Unioncamere, contenente una razionalizzazione dell'organizzazione, delle sedi istituzionali e delle aziende speciali e una rideterminazione in diminuzione delle dotazioni organiche.

Questo il contesto di riforma del sistema camerale, che rientra nella più generale riforma della Pubblica Amministrazione, cd. Riforma Madia, anticipata da alcuni anni da una normativa che ha introdotto vincoli assunzionali e limitazioni delle forme di lavoro flessibile finalizzati alla riduzione della spesa pubblica, oltre a specifici tagli di voci della spesa del personale (missioni, formazione, fondi accessori, consulenze, autovetture di servizio), nonché al blocco delle pensioni e della liquidazione dell'indennità di anzianità al personale cessato e della limitazione alla crescita retributiva individuale del personale anche di qualifica dirigenziale.

All'interno di questo quadro la Camera di Commercio di Bergamo colloca il proprio **Piano della performance**, in attuazione del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i., inserito nel più ampio "**Ciclo di gestione della Performance**", il cui scopo è consentire alle pubbliche amministrazioni di "*misurare e valutare le performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti*". Il fine ultimo è realizzare il miglioramento continuo, attraverso una maggiore qualità dei servizi offerti, e un contenimento dei costi dei servizi stessi.

Il Piano della Performance 2018-2020 della Camera di Commercio di Bergamo è stato redatto in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione, ai sensi dell'art. 15, comma 2, lett. b) del D. Lgs. 150/2009, sulla base delle linee guida emanate dalla CIVIT, ora Autorità Nazionale AntiCorruzione (ANAC), quale strumento finalizzato a indirizzare e gestire nell'arco del prossimo triennio il

miglioramento dei risultati perseguiti dall'Ente e dalla struttura alla luce delle attese dei portatori di interesse, in una logica di sviluppo della comunicazione interna ed esterna e in funzione di trasparenza e rendicontabilità dei risultati strategici e operativi ottenuti dall'Ente nel perseguimento della propria missione istituzionale.

Esso **si coordina con i diversi momenti di programmazione e gestione** già adottati dalla Camera di Commercio di Bergamo in ottemperanza al Regolamento di Gestione Economico e Patrimoniale, DPR 254/2005. Nel definire gli obiettivi strategici e operativi dell'Ente, gli obiettivi assegnati al personale ed i relativi indicatori di performance, esso è strettamente integrato con il Programma Pluriennale 2017-2020, con la Relazione Previsionale e Programmatica 2018, con i documenti Bilancio di previsione 2018 e Budget direzionale 2018 approvati dagli organi di questa Amministrazione.

La sua redazione si ispira ai principi di **chiarezza, coerenza e veridicità dei contenuti, trasparenza**. Esso è integrato all'aspetto finanziario, supportato da soggetti qualificati, formalizzato, confrontabile e flessibile, pluriennale e annuale, secondo una logica di scorrimento. La struttura secondo cui è definito consentirà infatti il confronto del documento negli anni ed il confronto del Piano stesso con la Relazione sulla Performance, la quale darà conto di anno in anno del grado di raggiungimento ottenuto per gli obiettivi di performance prefissati.

La struttura si articola nella Mappa Strategica della Camera di Commercio di Bergamo, rappresentativa degli obiettivi prioritari posti dal Consiglio ad indirizzare l'attività dell'Ente, selezionati secondo un criterio di "creazione del valore". Tali obiettivi si sviluppano nell'ambito di quattro **prospettive** che consentono di adottare una visione multidimensionale della performance stessa: quella relativa allo **sviluppo economico e territoriale**, nella quale si concentrano gli obiettivi promozionali; quella dello sviluppo dei **processi interni**, attenta agli aspetti del miglioramento organizzativi; quella della **crescita, apprendimento e innovazione** ed infine quella **economico-finanziaria**, finalizzata ad una gestione oculata, efficace ed efficiente delle risorse.

Dalla definizione degli obiettivi di Ente e dei relativi fattori di misurazione deriva, a seguito di un processo di **cascading** operativo, l'individuazione degli obiettivi dei dirigenti, di servizio/ufficio e individuali illustrati nel capitolo 6 del Piano.

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER

2.1 Chi siamo

La Camera di commercio di Bergamo è un ente autonomo di diritto pubblico, dotato di un proprio Statuto. Ha il compito di **rappresentare gli interessi generali delle imprese della provincia, con particolare attenzione al sistema delle piccole e medie imprese, e di promuovere lo sviluppo economico del territorio**. L'ente camerale è integrato con organismi, istituzioni e associazioni di categoria; interagisce con le numerose Camere di commercio italiane all'estero e per le aziende costituisce una via di accesso privilegiata verso nuovi mercati.

La Camera di commercio svolge le attività amministrative previste dalla legge (tenuta dell'anagrafe delle imprese e di registri per lo svolgimento di alcune attività economiche), promuove attività di studio e analisi dei dati sull'economia locale, realizza interventi diretti a favorire l'internazionalizzazione delle imprese, l'innovazione e il trasferimento delle tecnologie, la tutela ambientale nell'esercizio dell'attività di impresa. Promuove, inoltre, azioni a tutela della trasparenza del mercato, dell'equità delle relazioni economiche tra imprese e tra imprese e cittadini, di servizi di tutela del consumatore e di composizione delle liti. La legge di riferimento è la Legge 29 dicembre 1993, n. 580 che, così come modificata dal D. Lgs. 219/2016, ha affidato alla Camera nuove competenze in materia di digitalizzazione, orientamento e formazione, valorizzazione del turismo e del patrimonio culturale.

Per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, il modello d'intervento delle Camere di Commercio prevede la distinzione delle responsabilità su due livelli:

- le funzioni di **indirizzo e controllo** sono affidate agli organi di governo, identificati dallo Statuto nel Consiglio, nella Giunta, nel Presidente e nel Collegio dei Revisori dei Conti;
- le funzioni di **gestione e conseguimento dei risultati relativi ai programmi** approvati competono alla struttura in capo al Segretario Generale.

Il **Consiglio determina l'indirizzo generale della Camera**, predispone e approva lo Statuto e i regolamenti, elegge il Presidente, la Giunta, nomina i membri del Collegio dei Revisori dei Conti, designati dagli organi di competenza. Su proposta della Giunta camerale delibera il Preventivo economico e approva il Bilancio d'esercizio. Resta in carica 5 anni ed è composto dai rappresentanti di tutti i settori dell'economia del territorio di riferimento, nominati su designazione delle organizzazioni di categoria maggiormente rappresentative.

La **Giunta è l'organo esecutivo**. E' composta da 11 componenti, incluso il Presidente che ne guida la politica generale e ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale dell'Ente, del Consiglio e della Giunta.

Il **Presidente convoca e presiede il Consiglio e la Giunta** e viene eletto dal Consiglio camerale. Dura in carica 5 anni in coincidenza con la durata del Consiglio e può essere rieletto solo per due volte.

Il **Collegio dei revisori dei conti vigila sulla regolarità contabile e finanziaria** della gestione e collabora con gli altri Organi nelle attività di valutazione strategica e dei risultati conseguiti all'organizzazione. È composto da tre componenti effettivi e da tre componenti supplenti designati rispettivamente dal Presidente della Giunta Regionale, dal Ministro dello Sviluppo Economico e dal Ministro dell'Economia e delle Finanze. La durata di questo organo è quadriennale.

La Camera di Commercio di Bergamo si è data un'organizzazione funzionale al soddisfacimento dei bisogni delle imprese e degli altri utenti: essa vede la chiara individuazione delle responsabilità e si ispira a principi di snellezza, flessibilità e polifunzionalità dei servizi. Al vertice della struttura organizzativa c'è il **Segretario Generale**, coadiuvato dai **Dirigenti**, dalle **Posizioni Organizzative**, dalle **Alte Professionalità** e dai **Responsabili di nuclei di funzioni**.

2.2 Cosa facciamo e come operiamo

In questo momento di trasformazione, la Camera di Bergamo si pone con impegno e determinazione dinnanzi al nuovo contesto istituzionale per assicurare al territorio un ruolo importante come **ente al servizio delle imprese e in grado di svolgere il compito di snodo tra imprese e pubblica amministrazione**. La sua azione si svolge in molteplici ambiti strategici che ne delineano:

- il ruolo di moderna Anagrafe delle imprese con le nuove prospettive per il Registro delle imprese che ormai riveste funzioni promozionali quali l'assistenza ai cosiddetti *newcomers*, ovvero le nuove imprese, le start up e le PMI innovative;
- le attività di tutela della trasparenza del mercato e della legalità quali frontiere imprescindibili per un territorio che vuole essere competitivo;
- la semplificazione e la digitalizzazione dei processi sia interni che delle imprese e delle P.A, quale azione di supporto delle Camere sempre più strumento di front end per favorire il dialogo tra imprese e altre P.A.;
- il sostegno alla competitività dei territori attraverso servizi di informazione economica e assistenza tecnica alla creazione d'impresa;
- le attività di informazione e formazione per la preparazione ai mercati internazionali;
- la valorizzazione di politiche per il turismo e il patrimonio culturale;
- le nuove e notevolmente rafforzate competenze dedicate ai giovani e al rapporto scuola-università-impresa;
- le attività di servizio in regime di concorrenza e le attività in convenzione con regioni e altri soggetti pubblici e privati dedicate a svariati ambiti.

Attuare la riforma significa quindi da un lato essere in grado di dare risposte sempre più puntuali e innovative in termini di **servizi e sostegno alle imprese**, dall'altro **di generare economie di scala** da valorizzare nelle attività promozionali, nel rispetto degli **obiettivi di razionalizzazione** che ispirano il processo riformatore.

Unioncamere, l'ente pubblico che unisce e rappresenta istituzionalmente il sistema camerale italiano, ha presentato a novembre 2017 la **mappa dei nuovi servizi e processi offerti dalle Camere**, che rappresenta il nuovo «catalogo» di servizi e ambiti d'intervento camerale.

Nel dettaglio i temi che esplicitano la mission delle Camere di commercio sono i seguenti:

 **Semplificazione e trasparenza**

- ▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi
- ▶ Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa

 **Orientamento al lavoro e alle professioni**

- ▶ Orientamento
- ▶ Alternanza scuola-lavoro e formazione per il lavoro
- ▶ Supporto incontro domanda-offerta di lavoro
- ▶ Certificazione competenze

 **Internazionalizzazione**

- ▶ Informazione, formazione, assistenza all'export
- ▶ Servizi certificativi per l'export

 **Tutela e legalità**

- ▶ Tutela della legalità
- ▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato
- ▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti
- ▶ Sanzioni amministrative
- ▶ Metrologia legale
- ▶ Registro nazionale protesti
- ▶ Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi
- ▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci
- ▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo
- ▶ Tutela della proprietà industriale

 **Turismo e cultura**

- ▶ Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali

 **Digitalizzazione**

- ▶ Gestione Punti impresa digitale
- ▶ Servizi connessi all'Agenda digitale

 **Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti**

- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
- ▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
- ▶ Osservatori economici

 **Ambiente e sviluppo sostenibile**

- ▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
- ▶ Tenuta Albo gestori ambientali
- ▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale

La Camera di Commercio di Bergamo opera insieme alla sua **Azienda speciale Bergamo Sviluppo**, sempre più integrata e sempre più soggetto strumentale alle politiche camerali negli ambiti che riguardano internazionalizzazione e innovazione, formazione continua, formazione professionale, alternanza scuola-lavoro e orientamento alle professioni.

L'Ente si pone quotidianamente in relazione alle istituzioni locali al fine di assicurare strumenti, progetti, soluzioni funzionali al territorio. Il rapporto con **Regione Lombardia** è strategico e determinante per garantire risorse e servizi in cofinanziamento il più adeguati possibile alle esigenze della competitività delle imprese.

Per la Camera di Bergamo è inoltre centrale il rapporto con il **Comune capoluogo** con il quale ha sempre condiviso e proseguirà nel condividere iniziative e politiche congiunte. Anche **l'Amministrazione provinciale** è un partner importante, ancor più a seguito delle confermate competenze istituzionali, nonostante un quadro normativo non definitivo delle autonomie locali. **L'Università di Bergamo**, che gioca un ruolo fondamentale nell'economia della conoscenza territoriale, si conferma partner strategico in quanto molte sono le interessenze e le occasioni per condividere iniziative. Il dialogo con le **Associazioni di Categoria**, naturale interfaccia con il mondo delle imprese e prime portatrici di interesse della Camera trae in questa delicata fase di cambiamento ulteriore centralità. L'Ente cura costantemente il confronto con le rappresentanze degli imprenditori e sindacali al fine di dare sempre nuovo impulso al territorio che necessita di continue energie. Analogamente il **sistema del credito** rappresenta un partner territoriale che, pur nelle trasformazioni che da tempo lo riguardano, assicura una presenza di carattere istituzionale in molti ambiti e in molte scelte strategiche locali.

Strategico continua a essere il ruolo dell'Ente che, per intervenire a sostegno dell'economia provinciale e dello sviluppo del territorio, agisce anche attraverso la **partecipazione in società**. Di particolare importanza per lo sviluppo dell'innovazione e della competitività è infatti la

presenza della Camera di Commercio in Tecnodal, in Bergamo Fiera Nuova nonché in Turismo Bergamo per quanto riguarda la promozione delle politiche dell'attrattività.

E' infine attivo un confronto continuo con il "Sistema camerale" lombardo e nazionale, che vede la Camera di Commercio di Bergamo in relazione con il sistema di cui è parte, tenuto conto sia del ruolo di interfaccia con Regione Lombardia giocata da **Unioncamere regionale**, sia del ruolo svolto dall'**Unione Nazionale** in sede di dialogo con il Governo e i Ministeri per l'attuazione del processo di Riforma.

3. IDENTITA'

3.1 Mandato istituzionale e missione

Le funzioni attribuite alle Camere dal recente D. Lgs. 219/2016, che ha innovato la legge 580/1993, sono le seguenti:

- a) **pubblicità legale** generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Repertorio economico amministrativo e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- b) formazione e gestione del **fascicolo informatico** di impresa in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio ed all'esercizio delle attività dell'impresa, nonché funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;
- c) **tutela del consumatore e della fede pubblica**, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione in quanto specificamente previste dalla legge;
- d) sostegno alla **competitività delle imprese e dei territori** tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative;
- e) **valorizzazione del patrimonio culturale** nonché sviluppo e **promozione del turismo**, in collaborazione con gli enti e organismi competenti.
- f) **orientamento al lavoro** e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL attraverso in particolare:
 - 1) la tenuta e la gestione del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro di cui all'articolo 1, comma 41 della legge 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali;
 - 2) la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;
 - 3) il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;
 - 4) il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università;
- g) assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato;
- h) attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati, in particolare negli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie.

3.2 Mappa strategica

La Camera di Commercio di Bergamo per descrivere e poi misurare la propria performance ha optato per la rappresentazione secondo la metodologia della **Balanced Scorecard**, che definisce obiettivi misurabili su molteplici dimensioni di performance (efficienza, customer satisfaction, modernizzazione, qualità delle relazioni con l'utenza) e colloca l'utente al centro della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza e accountability).

La Mappa Strategica, che riporta in modo schematico gli obiettivi e le prospettive dell'Ente, appare adeguata e aggiornata anche alle nuove priorità emerse a seguito della Riforma del sistema camerale.

Gli obiettivi strategici rispondono a due ideali macro linee di riferimento che, nella sostanza, corrispondono a **riorientare il ruolo della Camera alla luce dello scenario di riordino del sistema camerale** e a **ridefinire il perimetro delle attività** e ad **accompagnare le imprese e il territorio nello sviluppo della competitività**.

Gli obiettivi strategici 2018, in linea con quelli indicati dal Consiglio in occasione della pianificazione pluriennale, sono 12 divisi in 4 prospettive, tali da poter "leggere" la Camera da tutti i punti di vista:

- Sviluppo economico delle imprese e del territorio
- Semplificazione e innovazione dei processi
- Apprendimento e crescita
- Economico-finanziaria

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	1.1 Accrescere la competitività e l'attrattività del territorio	1.2 Promuovere la creazione e lo sviluppo d'impresa e la formazione imprenditoriale	1.3 Favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese e del sistema economico	1.4 Sviluppare politiche di orientamento e alternanza scuola-lavoro	1.5 Valorizzare le informazioni economiche e il ruolo della Camera di Osservatorio dell'economia locale	1.6 Tutelare la trasparenza del mercato
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI	2.1 Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione	2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione	2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale per valorizzare l'efficacia degli interventi e dei servizi offerti			
APPRENDIMENTO E CRESCITA	3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale	3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'ente				
ECONOMICO-FINANZIARIA	4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e della gestione complessiva dell'ente efficientando l'uso delle risorse					

4. ANALISI DEL CONTESTO

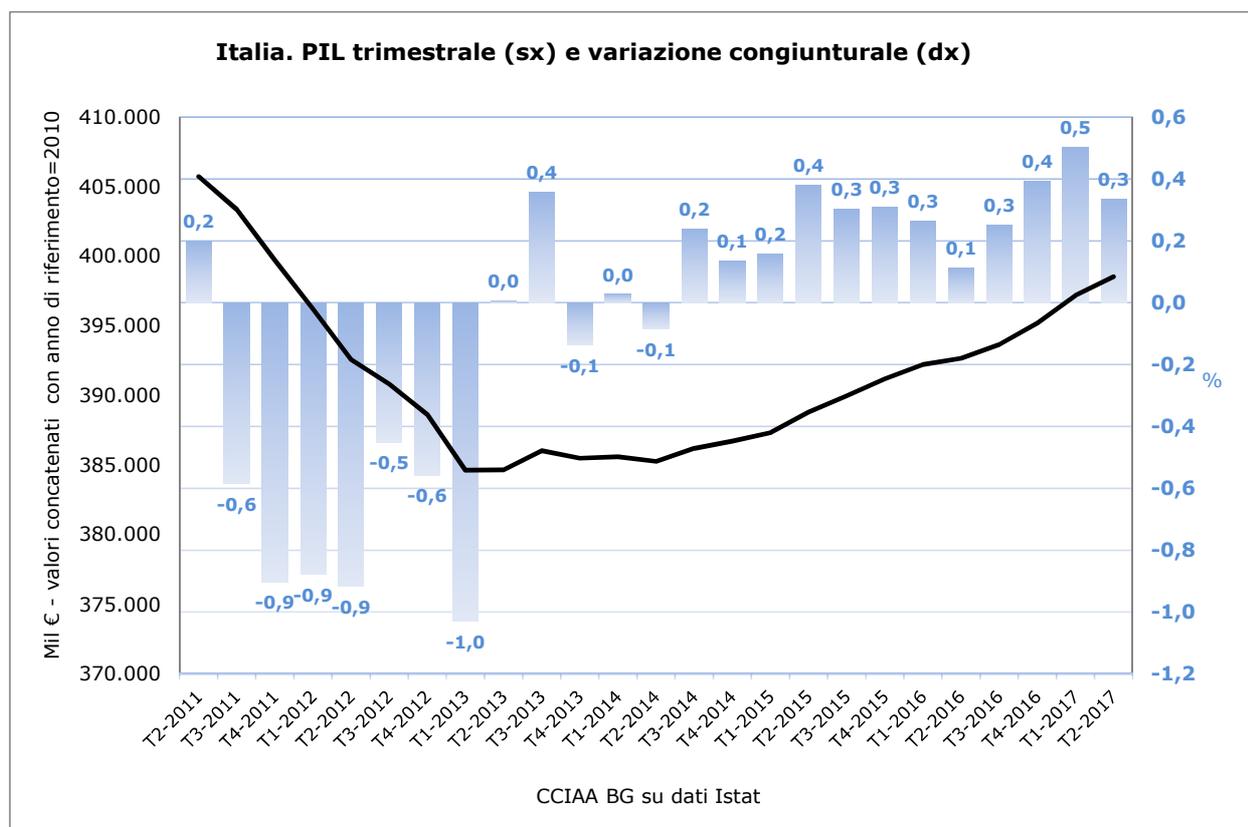
4.1 Analisi del contesto esterno

4.1.1. Il contesto economico-produttivo nazionale e provinciale

Nella prima metà del 2017 la ripresa del ciclo internazionale e il recupero del commercio mondiale si sono dimostrati più robusti del previsto e poco condizionati dai caotici segnali di cambiamento derivanti dalle politiche della nuova presidenza USA e dal processo di uscita dall'Unione Europea del Regno Unito. Elementi di incertezza sono presenti negli scenari valutari internazionali, soprattutto qualora la discesa graduale del dollaro e un'attenuazione della politica espansiva della BCE – più probabile dopo l'esito delle elezioni tedesche - dovessero associarsi a un ulteriore apprezzamento del cambio effettivo dell'Euro.

Le prospettive per la fine del 2017 sono tuttavia orientate in senso positivo. Il rafforzamento del ciclo industriale si è esteso alla maggior parte delle economie, comprese quelle dell'Eurozona. L'industria italiana è in ripresa per il terzo anno consecutivo grazie al contributo delle esportazioni, al ciclo favorevole del settore auto e alla spinta degli investimenti in macchinari, agevolati dagli incentivi fiscali. Resta difficile la situazione del settore delle costruzioni e più incerto il recupero dei livelli di produzione nei comparti dei beni non durevoli.

Nel secondo trimestre del 2017 il prodotto interno lordo (PIL), espresso in valori concatenati con anno di riferimento 2010, è aumentato dello 0,3% rispetto al trimestre precedente e dell'1,5% nei confronti del secondo trimestre del 2016. La variazione acquisita per il 2017 è pari a +1,2%.



Nel secondo trimestre 2017 è proseguita la tendenza all'aumento dell'occupazione. Il tasso di occupazione destagionalizzato è risultato pari al 57,8%, in crescita di due decimi di punto sul trimestre precedente. Considerando l'ultimo decennio (2008-2017), il tasso di occupazione recupera oltre due punti percentuali sul valore minimo del terzo trimestre del 2013 e dista un punto da quello massimo registrato nel secondo trimestre del 2008.

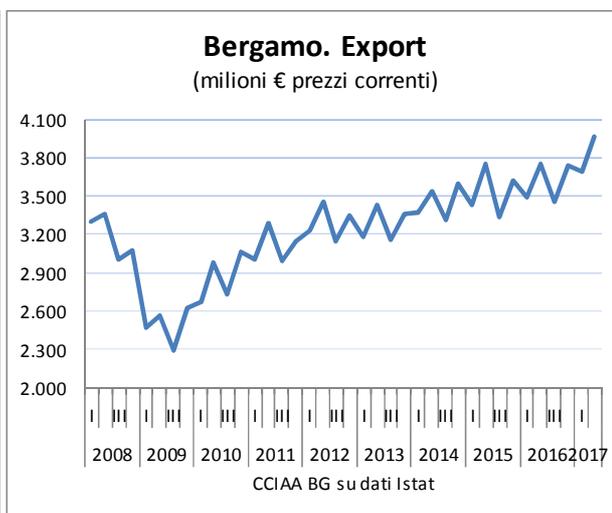
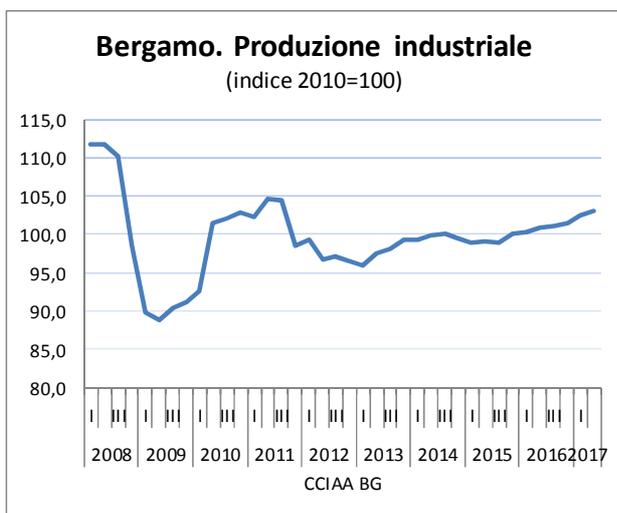
Le previsioni economiche delle principali istituzioni internazionali e centri di ricerca per l'Italia sono state progressivamente riviste al rialzo sia per l'anno in corso che per il 2018, anche se con prevalenti attese di un rallentamento della dinamica nel 2018.

Previsioni PIL Italia	2017	2018
Prometeia (settembre 2017)	1,4	1,2
REF (ottobre 2017)	1,5	1,3
OCSE (settembre 2017)	1,4	1,2
Confindustria (settembre 2017)	1,5	1,3
FMI (ottobre 2017)	1,5	1,1
DEF, Governo (settembre 2017)	1,5	1,5
Banca d'Italia (luglio 2017)	1,4	1,3

Il quadro provinciale

Nel secondo trimestre del 2017 si è ulteriormente consolidata la fase di ripresa della produzione industriale a Bergamo con la settima variazione congiunturale positiva (+0,5% nel trimestre) e una crescita tendenziale robusta (+2,3%). Anche l'artigianato manifatturiero è in ripresa, mentre stentano ancora alcuni comparti dell'edilizia. Nel commercio e nei servizi emergono segnali positivi dalle vendite della grande distribuzione e dai servizi turistici.

Le esportazioni di Bergamo nel primo semestre dell'anno hanno raggiunto in valore i 7.662 milioni di euro, con un incremento del +5,7% rispetto allo stesso periodo del 2016, contro variazioni corrispondenti del +8% in Italia e del +7,4% in Lombardia.



Prosegue la selezione della struttura imprenditoriale della provincia, con la crescita costante delle società di capitale ed una altrettanto costante riduzione delle società di persona e delle imprese individuali.

Nei nove anni successivi alla crisi internazionale deflagrata nel settembre 2008, le imprese attive (al netto dello stock alimentato dal numero crescente di posizioni inattive, con procedura concorsuale o in fase di scioglimento) sono diminuite di oltre 500 posizioni a sintesi di un aumento di 3.287 società di capitale e 264 altre forme giuridiche e di una riduzione di 1.822 società di persone e 2.245 imprese individuali.

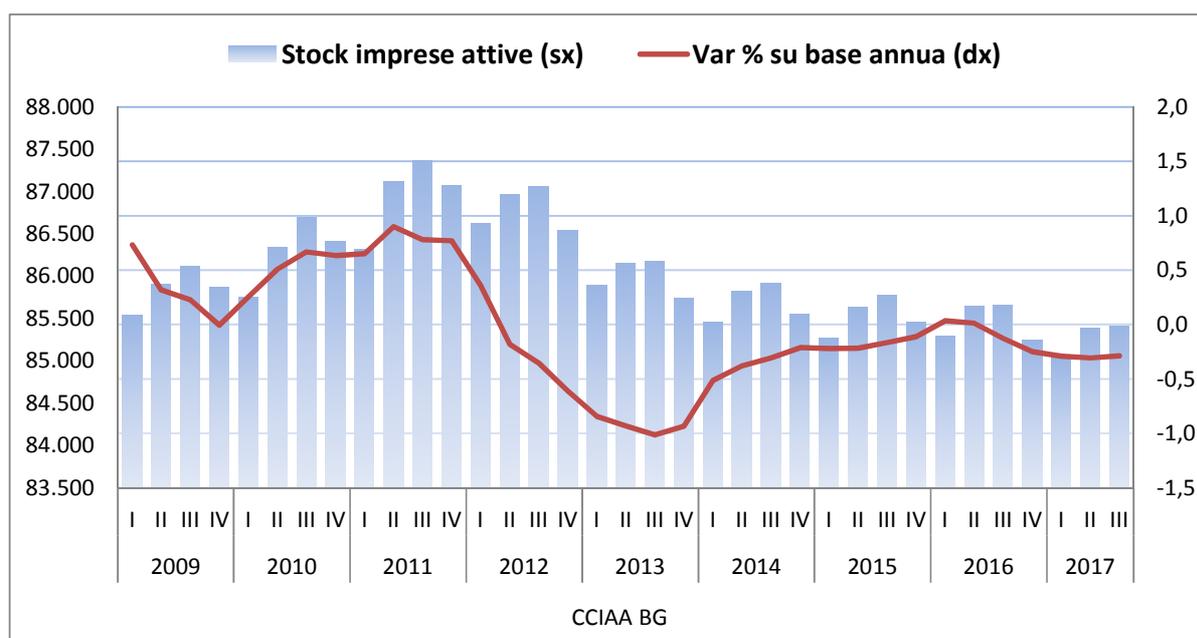
VARIAZIONE ASSOLUTA DELLE IMPRESE REGISTRATE A BERGAMO TRA 30/9/2008 E 30/9/2017

	Attive	Sospese/inattive	Con procedura concorsuale/in liquidazione	TOTALE REGISTRATE
SOCIETA' DI CAPITALE	3.287	477	689	4.453
SOCIETA' DI PERSONE	-1.822	95	-73	-1.800
IMPRESE INDIVIDUALI	-2.245	973	-22	-1.294
ALTRE FORME	264	-21	71	314
TOTALE	-516	1.524	665	1.673

Oltre al travaso tra le diverse forme giuridiche, si può notare una lenta crescita dei contratti di rete che, all'inizio di settembre 2017, coinvolgono a Bergamo 344 imprese su un totale di oltre 3mila in Lombardia e 10mila in Italia.

Bergamo conta anche, al secondo trimestre 2017, 134 start-up innovative (sono 1.807 in Lombardia e 7.915 a livello nazionale) e 14 PMI innovative (sulle 170 lombarde e le complessive 652 in Italia).

La riduzione tendenziale dello stock complessivo delle imprese operative, dopo la caduta verificatasi nel 2012 e 2013, si è fatta meno intensa nel corso degli anni successivi, ma il tasso di variazione è ancora negativo nei primi tre trimestri del 2017.



Al 1° ottobre 2017 risultano registrate in provincia di Bergamo 95.605 imprese, di queste 85.413 sono operative. Le oltre 65mila imprese con personale impiegano complessivamente, anche in filiali localizzate fuori dal territorio provinciale, oltre 364mila addetti, uno stock di occupati in mercato aumento rispetto all'inizio del 2016. Le imprese artigiane sono 31.080, in calo del -0,3% sullo stesso periodo del 2016.

Per quanto riguarda le caratteristiche di genere, età e nazionalità delle posizioni attive, a metà 2017, si contano 7.880 imprese giovanili (in calo del -3,2% su base annua) pari a una quota del 9,2% sul totale, 16.939 imprese femminili (+0,1% sullo stesso periodo del 2016) pari ad una quota del 19,8% sul totale e 8.719 imprese di nazionalità straniera (+3,4% su base annua) con una quota pari al 10,2% sul totale delle imprese.

BERGAMO - Imprese al 1 ottobre 2017

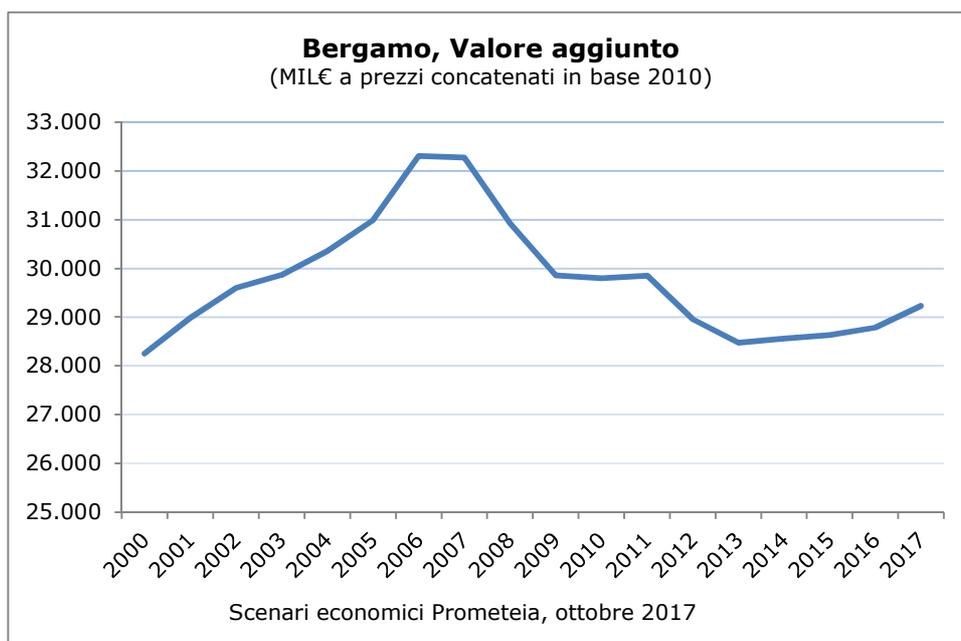
Sezioni ateco 2007	Imprese registrate	di cui artigiane (Infocamere)	Imprese attive	Imp. attive con addetti (Infocamere-INPS II-2017)	Addetti totali
A Agricoltura, silvicoltura pesca	5.002	148	4.964	2.694	6.262
B Estrazione di minerali da cave e miniere	62	10	49	37	343
C Attività manifatturiere	12.143	7.088	11.039	9.673	124.807
D Fornitura di energia elettrica, gas	169	1	159	42	371
E Fornitura di acqua; reti fognarie	225	76	208	173	2.703
F Costruzioni	19.553	14.032	18.017	14.688	40.433
G Commercio ingrosso e dettaglio; riparaz. auto	21.142	1.577	19.886	17.087	58.205
H Trasporto e magazzinaggio	2.397	1.348	2.182	1.869	18.906
I Attività dei servizi alloggio e ristorazione	6.637	820	5.836	4.998	22.981
J Servizi di informazione e comunicazione	2.085	318	1.955	1.329	5.749
K Attività finanziarie e assicurative	2.342	3	2.273	1.754	19.200
L Attivita' immobiliari	6.742	12	6.128	1.478	2.719
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	3.778	567	3.546	2.211	8.655
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi a imprese	2.893	1.158	2.710	2.073	17.298
P Istruzione	431	50	412	308	3.998
Q Sanita' e assistenza sociale	620	5	587	441	19.335
R Attività artistiche, sportive, intrattenimento	1.149	148	1.038	538	2.671
S Altre attività di servizi	4.500	3.712	4.369	3.975	9.614
NC Imprese non classificate	3.735	7	55	16	289
TOTALE	95.605	31.080	85.413	65.384	364.539

Nella media dell'anno 2016 il tasso di occupazione in provincia di Bergamo è stato del 64,4% nella popolazione dai 15 ai 64 anni, un livello superiore a quello del 2009. Il tasso di disoccupazione, dopo aver raggiunto il 7,4% della forza lavoro nel 2013/2014 è sceso al 5,8% nel 2015, al 5,3% nel 2016 e nei primi mesi del 2017 è stimato al di sotto del 5%.

Nel primo semestre del 2017 si è registrato un consistente saldo positivo tra assunzioni e cessazioni di rapporti di lavoro dipendente. Secondo il sistema Excelsior, le imprese bergamasche prevedono tra settembre e ottobre quasi 21mila nuove entrate di lavoratori.

Il valore aggiunto e le stime per i prossimi anni

Le stime di Prometeia evidenziano che il valore aggiunto generato in provincia di Bergamo, dopo una prolungata caduta soprattutto in valori pro-capite, è tornato a crescere leggermente tra il 2014 e il 2016. Per il 2017 si prevede un risultato nettamente più positivo con una crescita del +1,6%.



Bergamo. Valore aggiunto.

MIL € a prezzi concatenati in base 2010

(Prometeia, Scenari economici provinciali, 17/10/2017)

	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi	TOTALE	var %	V.a./pop (€)	var %
2000	236	9.067	2.567	16.379	28.248	..	29.223	..
2001	244	9.239	2.599	16.899	28.981	2,6	29.772	1,9
2002	236	9.451	2.760	17.148	29.596	2,1	30.105	1,1
2003	225	9.493	2.741	17.406	29.865	0,9	29.897	-0,7
2004	249	9.999	2.902	17.209	30.359	1,7	29.866	-0,1
2005	242	10.239	3.051	17.462	30.994	2,1	30.174	1,0
2006	251	10.586	2.981	18.490	32.307	4,2	31.167	3,3
2007	233	10.638	3.038	18.363	32.272	-0,1	30.742	-1,4
2008	270	9.937	2.819	17.900	30.926	-4,2	29.053	-5,5
2009	265	8.872	2.596	18.129	29.862	-3,4	27.827	-4,2
2010	267	9.249	2.525	17.759	29.801	-0,2	27.528	-1,1
2011	260	9.464	2.442	17.686	29.852	0,2	27.466	-0,2
2012	272	9.121	2.200	17.362	28.955	-3,0	26.465	-3,6
2013	261	9.175	2.099	16.936	28.470	-1,7	25.708	-2,9
2014	261	9.238	1.968	17.091	28.558	0,3	25.754	0,2
2015	268	9.155	2.063	17.141	28.628	0,2	25.830	0,3
2016	278	9.227	2.109	17.175	28.788	0,6	25.937	0,4
2017	282	9.348	2.152	17.453	29.235	1,6	26.270	1,3

Il confronto tra i tassi di variazione medi annui di Bergamo, Lombardia e Italia registra nel quinquennio 2011-2015 per Bergamo una caduta, più marcata rispetto alle medie regionale e nazionale, di prodotto e occupazione, in termini di effettive unità di lavoro.

Nel quinquennio successivo 2016-2020, la dinamica del prodotto (+1,2% medio annuo) risulterebbe allineata alla media regionale e di poco superiore a quella nazionale, con una crescita della produttività media, in termini di valore aggiunto per occupato da 65,3mila euro a 66,4mila euro per occupato. Il reddito disponibile, a valori correnti, aumenterebbe a un tasso medio del 2,2% come in Lombardia e in Italia.

Il contributo delle esportazioni si conferma rilevante: il rapporto tra valore dell'export e valore aggiunto salirebbe per Bergamo nello scenario di previsione fino al 49,9%, ma con un tasso di crescita annuo dell'export in valore (+2,4) inferiore a quello medio di Lombardia e Italia.

Scenari al 2020 (Prometeia, 17/10/2017)

(tassi di variazione medi annui 2011-2015 e 2016-2020 su valori a prezzi concatenati 2010, se non altrimenti indicato)

	BERGAMO		LOMBARDIA		ITALIA	
	11-15	16-20	11-15	16-20	11-15	16-20
Esportazioni	3,2	2,4	2,4	3,5	3,0	3,4
Importazioni	1,2	4,7	-0,9	5,1	-0,2	4,2
Valore aggiunto	-0,8	1,2	-0,4	1,2	-0,5	1,1
Occupazione (unità totali di lavoro)	-0,7	0,9	-0,5	1,0	-0,6	0,7
Reddito disponibile a valori correnti	0,7	2,2	0,6	2,2	0,4	2,2
Esportazioni/valore aggiunto (% a fine periodo)	47,0	49,9	34,7	38,9	27,4	30,8
Importazioni/valore aggiunto (% a fine periodo)	27,5	32,6	37,0	44,7	24,1	28,1
Valore aggiunto per occupato (*)	65,3	66,4	71,4	72,3	60,2	61,3
Valore aggiunto per abitante (*)	25,8	27,2	30,5	32,1	23,2	24,6
Tasso di occupazione (% a fine periodo)	41,5	43,5	42,8	44,8	37,2	38,8
Tasso di disoccupazione (% a fine periodo)	5,8	3,9	7,9	5,3	11,9	10,5
Tasso di attività (% a fine periodo)	44,1	45,3	46,4	47,3	42,2	43,3

(*) valori pro-capite a fine periodo (migliaia di euro)

Al termine dello scenario di previsione, nel 2020 il valore aggiunto pro-capite reale si porterebbe a 27.200 euro per abitante contro i 24.600 euro della media nazionale e i 32.100 euro della Lombardia e il tasso di disoccupazione scenderebbe al 3,9%, sensibilmente inferiore al tasso medio regionale e nazionale.

4.1.2 Il quadro normativo di riferimento

L'attuale processo di riforma della Pubblica Amministrazione nel suo complesso, che intende modernizzare gli apparati burocratici nazionali e locali secondo logiche ispirate all'incremento dei livelli di competitività dell'intero sistema Paese e a una più marcata prospettiva aziendalistica nell'agire pubblico, coinvolge pienamente il sistema delle Camere di Commercio.

Di seguito si riportano i **principali provvedimenti emanati nel corso del 2017** che incidono sull'azione delle Camere.

Decreto 19 aprile 2017, n. 56	Correttivo appalti e affidamenti sotto soglia: l'intervento riformatore introduce norme di coordinamento e chiarificatrici per una interpretazione del testo del decreto legislativo 50/2016 con una serie di semplificazioni procedurali in particolare con riferimento agli affidamenti sotto la soglia di € 40.000.
Decreto 21 aprile 2017, n. 93	Controlli e vigilanza sugli strumenti di misura che ha disposto la codifica ed integrazione della normativa vigente in materia di strumenti di misura nell'ottica di semplificare, rendere omogeneo ed innovare il complesso quadro normativo di settore con ridefinizione delle competenze in materia di controlli confermando in capo alle Camere di Commercio fondamentali compiti di controllo e di vigilanza del mercato, ma escludendo la possibilità di svolgere la verifica periodica.
Decreto legge 24 aprile 2017, n. 50	Convertito con modificazioni dalla legge 21 luglio 2017, n. 96, comprende: Disposizioni per il contrasto all'evasione fiscale – split payment estensione della disciplina di cui all'art. 17 ter del DP.R. 633/1972 a tutte le amministrazioni pubbliche inserite nel conto consolidato Istat e applicazione anche ai compensi dei professionisti Disposizioni in materia di rilascio del certificato di regolarità fiscale e di erogazione dei rimborsi Reclamo mediazione: estensione dell'ambito operativo dell'istituto nel contenzioso tributario elevato a 50 mila euro, al di sotto del quale è obbligatorio esperire il tentativo

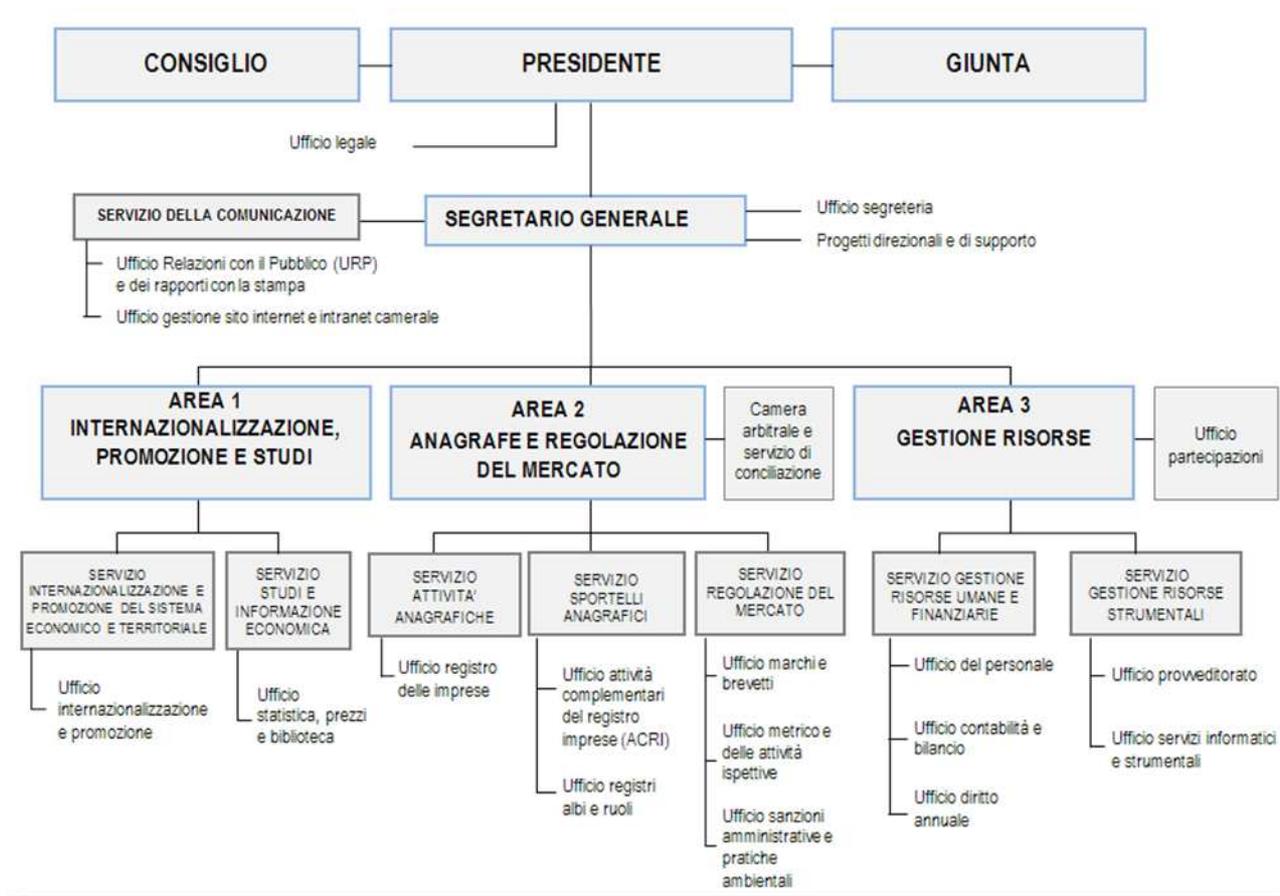
	<p>di reclamo e mediazione prima di ricorrere alle commissioni tributarie (dal 1.1.2018 e anche per il diritto annuale – nota Mise del 13.7.2016)</p> <p>Stabilizzazione della mediazione obbligatoria che diventa un istituto permanente del nostro ordinamento: mediazione finalizzata alla conciliazione delle controversie civili e commerciali – rende stabile il procedimento di mediazione finalizzato alla conciliazione delle liti in materia di condominio, diritti reali, divisione, successioni ereditarie, locazione, affitto di aziende, risarcimento del danno da responsabilità medico-sanitaria, da diffamazione a mezzo stampa, contratti assicurativi, bancari e finanziari.</p>
<p>Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74</p>	<p>Ha modificato il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione della legge 124/2015, introducendo meccanismi di riconoscimento del merito e della premialità, norme per la razionalizzazione e integrazione dei sistemi di valutazione, la riduzione degli adempimenti in materia di programmazione e di coordinamento della disciplina in materia di valutazione e controlli interni.</p>
<p>Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75</p>	<p>Ha modificato il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 in attuazione della legge 124/2015, in tema di sistema di reclutamento del personale, responsabilità disciplinare, modalità di svolgimento dei concorsi, disciplina del lavoro flessibile, integrazione nel lavoro delle persone con disabilità, competenze in tema di accertamento medico legale in caso di assenze per malattia, razionalizzazione dei sistemi di valutazione dei dipendenti.</p>
<p>Decreto Ministero dello Sviluppo Economico 31 maggio 2017, n. 115</p>	<p>Publicato in G.U. il 28.7.2017, rappresenta il Regolamento per la disciplina del funzionamento del Registro nazionale degli aiuti di stato e impone significative modifiche nell'iter amministrativo dei provvedimenti di concessione di contributi. Prima di emettere un atto di concessione occorre consultare il registro aiuti comunicando i dati dei potenziali beneficiari. La trasmissione delle informazioni al Registro e l'adempimento degli obblighi di interrogazione dello stesso da parte dei soggetti pubblici e privati che concedono o gestiscono aiuti costituiranno condizione legale di efficacia dei provvedimenti di concessione ed erogazione delle misure di aiuto.</p>
<p>Decreto Ministero dello Sviluppo Economico 8 agosto 2017</p>	<p>Publicato nella Gazzetta Ufficiale n. 219 del 19 settembre 2017, ha rideterminato le circoscrizioni territoriali, istituito nuove Camere di commercio e determinato in materia di razionalizzazione delle sedi e del personale.</p>

4.2 Analisi del contesto interno

4.2.1 La struttura organizzativa

I dirigenti della Camera sono la dr.ssa Maria Paola Esposito - Segretario Generale, Dirigente Area Internazionalizzazione, Promozione e Studi e Dirigente ad interim Area Gestione risorse; il dr. Andrea Vendramin - Dirigente Area 2 Attività Anagrafiche e Servizi di Sistema alle Imprese e la dr.ssa Antonella D'Ottavio, in staff al Segretario Generale.

Di seguito si riporta il disegno **dell'attuale assetto organizzativo** dell'Ente.



4.2.2 Le risorse umane

La consistenza del personale al 31.12.2017 è di 97 dipendenti, di cui 30 in servizio a tempo parziale.

La tabella riassuntiva che segue illustra l'organico attuale confrontato con quello dell'anno precedente.

Categoria	Personale in servizio	
	31.12.2016	31.12.2017
dirigenziale	2	3
D	18	17
C	44	42
B3	31	31
A	4	4
Totale	99	97

La composizione attuale di genere dei dipendenti in servizio è illustrata dalla tabella seguente che dimostra come nel **2017 la presenza di donne sia pari al 76% della forza lavoro**, rendendo attuali le politiche volte a mitigare il sovrapporsi di obblighi di diversa natura.

	2016	2017
Donne	76	74
Uomini	23	23
Totale dipendenti	99	97

Di seguito la distinzione di genere con riferimento anche alle categorie professionali di inquadramento.

PERSONALE IN SERVIZIO	2016			2017		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Dirigenti	1	1	2	1	2	3
D	6	12	18	6	11	17
C	10	34	44	10	32	42
B	5	26	31	5	26	31
A	1	3	4	1	3	4
Totale	23	76	99	23	74	97

L'Ente garantisce la **flessibilità nell'orario di lavoro**, stabilito in 36 ore, e articolato su 5 giorni lavorativi, dal lunedì al venerdì, con un orario convenzionale di 7 ore e 12 minuti.

E' stata inoltre prevista la possibilità di sottoscrivere **contratti di lavoro part-time**, di cui usufruisce complessivamente circa il 30% dei dipendenti in servizio.

	2016	2017
Donne	26	26
Uomini	4	4
Totale dipendenti con part time	30	30

4.2.3 Le risorse economiche

La relazione previsionale e programmatica per il 2018, approvata dal Consiglio camerale il 9 novembre 2017 con deliberazione n. 12/C, evidenzia i principali obiettivi definiti per il prossimo anno e i risultati attesi tenuto conto anche della ridefinizione degli ambiti di intervento e delle funzioni assegnate alle Camere di Commercio operata con il Decreto Legislativo n. 219/2016.

Con deliberazione n. 18/C del 14.12.2017 il Consiglio camerale ha approvato il bilancio di previsione per l'esercizio 2018, redatto in base alla programmazione degli oneri e alla prudenziale valutazione dei proventi, ai sensi degli artt. 2, comma 2, 6 e 7 del DPR n. 254 del 2.11.2005 "Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio", nonché nel rispetto degli indirizzi forniti dal Ministero dello Sviluppo Economico.¹

Il Bilancio Preventivo 2018 ha definito le risorse disponibili per:

- l'attuazione dei programmi e delle attività previste nella Relazione Previsionale e Programmatica, e
- la realizzazione degli interventi strategici nell'ambito delle politiche di sviluppo economico nazionale e regionale: **Punto Impresa Digitale, Orientamento al lavoro e alle professioni, Turismo e attrattività** decise dal Consiglio Camerale con delibera n. 3/C del 6.4.2017 e finanziate con la maggiorazione del 20% del Diritto Annuale per il triennio 2017-2019, secondo la procedura prevista dall'art. 18, comma 10, della Legge 580/1993 e ss.mm.ii. (autorizzazione del MISE con decreto del 22.5.2017).

¹ Con circolare n. 3612-C/2007, dei principi contabili di cui alla circolare n. 3622-C/2009 e dei chiarimenti di cui alle note ministeriali n. 15429/2010, n. 36606/2010 e n. 102813/2010 e delle indicazioni fornite dal medesimo Ministero con nota n. 117490 del 24 giugno 2014.

	CONSUNTIVO 2016	PREVENTIVO 2017 AGGIORNATO	CONSUNTIVO 2017 STIMA	PREVENTIVO 2018	VARIAZ % 2018 SU PREVENTIVO 2017
GESTIONE CORRENTE					
DIRITTO ANNUALE	12.275.754	12.120.000	12.150.000	12.150.000	0,25%
<i>di cui diritto annuale incremento 20%</i>	-	1.850.000	1.850.000	1.850.000	-
DIRITTI DI SEGRETERIA	5.191.745	5.112.000	5.112.000	5.112.000	0,00%
CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE	116.286	102.000	92.000	72.000	-29,41%
PROVENTI GESTIONE SERVIZI	311.261	416.000	421.600	429.000	3,13%
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	2.605	0	-5.004	0	n.s.
PROVENTI CORRENTI	17.897.651	17.750.000	17.770.596	17.763.000	0,07%
PERSONALE					
Competenze al personale	3.205.810	3.057.000	3.090.950	3.172.000	3,76%
Oneri sociali	782.883	755.000	754.000	790.000	4,64%
Accantonamenti TFR	187.386	210.000	210.000	210.000	0,00%
Altri costi del personale	38.805	45.000	36.325	36.000	-20,00%
FUNZIONAMENTO	4.429.251	4.481.000	4.256.967	4.276.500	-4,56%
Prestazione di servizi	1.794.699	1.967.500	1.847.830	1.850.000	-5,97%
Godimento beni di terzi	1.631	3.500	1.550	2.000	-42,86%
Oneri diversi di gestione	1.414.266	1.413.000	1.386.254	1.400.500	-0,88%
Quote associative	1.094.585	954.000	952.333	955.000	0,10%
Organi istituzionali	124.070	143.000	69.000	69.000	-51,75%
INTERVENTI ECONOMICI	7.821.600	8.865.752	8.564.200	8.583.100	-3,19%
AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI	2.652.540	2.503.900	2.659.900	2.659.900	6,23%
ONERI CORRENTI	19.118.275	19.917.652	19.572.342	19.727.500	-0,95%
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	-1.220.624	-2.167.652	-1.801.746	-1.964.500	-9,37%
GESTIONE FINANZIARIA					
PROVENTI FINANZIARI	790.196	1.011.019	1.007.019	19.740	n.s.
ONERI FINANZIARI	0	0	0	0	n.s.
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	790.196	1.011.019	1.007.019	19.740	n.s.
GESTIONE STRAORDINARIA					
PROVENTI STRAORDINARI	789.830	71944	703.640	0	n.s.
ONERI STRAORDINARI	172.020	-	149.583	0	n.s.
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	617.810	71.944	554.057	0	n.s.
SVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE	2.135.828	0	0	0	n.s.
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO	-1.948.446	-1.084.689	-240.670	-1.944.760	79,29%

Il sostegno all'economia provinciale e allo sviluppo del territorio si realizza anche attraverso la partecipazione in società. La **politica delle partecipazioni** ha sempre rappresentato, per la Camera di Commercio di Bergamo, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

Alla luce delle disposizioni legislative intervenute negli ultimi anni in materia di partecipazioni pubbliche, finalizzate a ricondurre l'utilizzo dello strumento societario alle finalità istituzionali, - con riferimento in particolare al D. Lgs. 175/2016 "*Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica*", la Camera di Bergamo ha posto in essere procedure di dismissione a seguito delle quali, alla data del 31.12.2017, il "portafoglio partecipazioni" risulta così composto:

Società	Capitale sociale	Valore nominale partecipazione	% di partecipazione
AUTOSTRAD E BERGAMASCHE S.p.A.	1.357.833,26	55.124,65	4,06%
AUTOSTRAD E LOMBARDE S.p.A. *	467.726.626,00	3.341.000,00	0,71%
BERGAMO FIERA NUOVA S.p.A.	9.820.823,00	5.798.925,00	48,83%
BORSA MERCI TELEMATICA S.c.p.A.	2.387.372,16	1.498,10	0,06%
DIGICAMERE S.c.r.l.	1.000.000,00	10.000,00	1,00%
IC OUTSOURCING S.c.r.l.	372.000,00	132,06	0,04%
INFOCAMERE S.c.p.A.	17.670.000,00	10.471,80	0,06%
S.A.C.B.O. S.p.A.	17.010.000,00	2.253.504,00	13,25%
SI.CAMERA S.c.a r.l.	4.009.935,00	787,00	0,02%
TECNODAL S.r.l.	6.100.000,00	2.989.000,00	49%
TECNOSERVICECAMERE S.c.p.A.	1.318.941,00	6.620,00	0,50%
TRAMVIE ELETTRICHE BERGAMASCHE S.p.A. *	27.800.000,00	1.390.000,00	5%
TURISMOBERGAMO S.c.a.r.l.	285.720,00	129.000,00	45,15%

* In corso di dismissione

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Con riferimento agli obiettivi strategici che l'Ente intende perseguire nel prossimo triennio come delineati nel Programma Pluriennale e Annuale, di seguito vengono illustrati i risultati specifici che l'Amministrazione intende produrre rispetto alle priorità di intervento identificate nelle quattro prospettive in cui si articola l'attività: **Sviluppo economico delle imprese e del territorio, Semplificazione e innovazione dei processi, Apprendimento e crescita, Economico-finanziaria.**

In particolare **per ciascun obiettivo strategico vengono indicati gli indicatori** che consentiranno di misurarne il grado di raggiungimento: tali indicatori sono prevalentemente volti a misurare l'impatto delle iniziative messe in atto, nonché l'efficacia ed efficienza delle attività. A tali indicatori si associano anche indicatori di produttività, di livello del servizio e di gradimento da parte dell'utenza.

Buona parte degli indicatori sono riconducibili agli *"Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa"* definiti dall'art. 8 del Dlgs 150/2009 e s.m.i. che riguardano:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività (lettera a)
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lettera b)
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (Lettera e)
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g).

Va sottolineato infine che l'Ente, pur non avendo esplicitamente previsto obiettivi di **promozione delle pari opportunità** nell'ambito della missione camerale, a tale tematica pone costante attenzione attraverso un'attività di informazione delle opportunità presenti per l'avvio di nuove attività femminili svolta dal Comitato per l'Imprenditorialità Femminile - che ha sede presso l'Azienda speciale Bergamo Sviluppo - nelle sue azioni di stimolo e di diffusione della cultura d'impresa al femminile, nonché nella realizzazione di eventi dedicati alle donne imprenditrici.

Per ciascun indicatore viene quantificato il risultato atteso anno per anno nel corso del triennio 2018-2020, che rappresenta il riferimento per la performance dell'Ente. Il risultato atteso viene quantificato alla luce delle performance attuali dell'Ente in una logica di miglioramento oppure, dove opportuno, di mantenimento delle performance già realizzate. Non vengono invece ponderati gli indicatori di "monitoraggio".

Ad alcuni obiettivi strategici è legata la realizzazione di un progetto, programmato e monitorato attraverso una scheda che dettaglia le attività necessarie al suo completamento, per ciascuna delle quali viene individuato un target specifico. Il raggiungimento del risultato atteso del progetto è legato al raggiungimento dei risultati attesi per le singole attività. Ciascun progetto ha un proprio responsabile mentre le singole attività possono avere responsabili diversi.

CRUSCOTTO STRATEGICO 2018

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO				
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018	Risultato Atteso 2019	Risultato Atteso 2020
1.1 Accrescere la competitività e l'attrattività del territorio				
Azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale anche in collaborazione con Turismo Bergamo	N. iniziative di valorizzazione e promozione dell'offerta turistica e culturale	8	8	8
Sostenere e valorizzare le eccellenze locali attraverso la partecipazione a manifestazioni fieristiche	N. di manifestazioni fieristiche curate e promosse	5	5	5
Sviluppare il sistema turistico territoriale, la competitività delle imprese turistiche e attuare strategie di marketing turistico	Progetto: Turismo e Attrattività	100%	100%	100%
Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva	Progetto: Tavolo per lo Sviluppo della provincia di Bergamo (OCSE)	100%	100%	100%
1.2 Promuovere la creazione e lo sviluppo d'impresa e la formazione imprenditoriale				
Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione e rafforzare la competitività internazionale delle imprese	N. seminari e incontri formativi dedicati all'internazionalizzazione	3	3	3
	N. di B2B meetings, visite aziendali, workshop	3	3	3
	N. di attività formative realizzate in collaborazione con NIBI	10	12	12
Supportare lo startup d'impresa ampliando i servizi a favore dei partecipanti al progetto Incubatore d'Impresa	N. di aspiranti imprenditori/startup incubate / N. di posti disponibili nell'Incubatore d'Impresa	80%	80%	80%
Fornire servizi efficienti per supportare gli aspiranti imprenditori e per creare autoimprenditorialità	N. di start up innovative assistite dall'ufficio AQI - Assistenza Qualificata alle Imprese	6	8	10
Progettare, promuovere e realizzare l'evento "Riconoscimento del lavoro e del progresso economico"	Progetto: Riconoscimento del lavoro e del progresso economico	100%	100%	100%
1.3 Favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese e del sistema economico				
Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione	Progetto: PID - Punto Impresa Digitale	100%	100%	100%
Promuovere la cultura dell'innovazione e la valorizzazione della proprietà intellettuale	N. di utenti partecipanti ad attività formative, consulenziali e di sportello nel progetto Proprietà intellettuale anno x / N. di utenti coinvolti anno x-1	≥ 1	≥ 1	≥ 1
1.4 Sviluppare politiche di orientamento e alternanza scuola-lavoro				
Realizzare iniziative per l'Orientamento al lavoro e alle professioni	Progetto: Orientamento al lavoro e alle professioni	100%	100%	100%
	N. di studenti partecipanti agli interventi formativi/orientativi realizzati presso le scuole	4.800	5.000	5.200
1.5 Valorizzare le informazioni economiche e il ruolo della Camera di Osservatorio dell'economia locale				
Implementare e valorizzare i dati dell'Osservatorio economico camerale anche in collaborazione con Bergamo Sviluppo	N. note di commento funzionali a indirizzare l'attività a supporto della creazione di impresa	2	2	2
Monitorare l'economia locale e pubblicare report periodici	Pubblicazione di report trimestrali sulla congiuntura di industria, artigianato, commercio e servizi	4	4	4
1.6 Tutelare la trasparenza del mercato				
Assicurare la qualità delle conciliazioni gestite	N. controversie attivate (con invio della lettera di convocazione) entro 15 gg dalla data di deposito/N. controversie depositate nell'anno	85%	90%	95%
Promuovere e diffondere la mediazione	Incontri con le scuole in collaborazione con Bergamo Sviluppo per la diffusione dello strumento della mediazione	10	-	-
Promuovere e diffondere l'arbitrato	Analisi normativa e individuazione modalità di prosecuzione del servizio	entro 2 mesi dall'uscita della normativa	-	-
Migliorare il processo sanzionatorio	N. ordinanze emesse sui verbali pervenuti nell'anno / N. verbali ufficio sanzioni non oblati pervenuti nell'anno	90%	92%	95%
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI				
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018	Risultato Atteso 2019	Risultato Atteso 2020
2.1 Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione				
Costituire il SUAP (Sportello Unico per le Attività Produttive) camerale	N. di Comuni che si avvalgono del SUAP camerale / N. Comuni della provincia	3%	5%	8%
	N. pratiche gestite dal SUAP camerale dei Comuni convenzionati / N. pratiche complessive dei Comuni convenzionati col SUAP camerale	90%	95%	100%

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI				
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018	Risultato Atteso 2019	Risultato Atteso 2020
2.1 Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione				
Promuovere la digitalizzazione all'interno del sistema economico locale	N. rilasci (CNS, smart card e token) su appuntamento presso lo sportello camerale / N. totale rilasci (CNS, smart card e token)	15%	20%	25%
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione				
Sviluppare le funzionalità della piattaforma SERVIZI ON-LINE	Progetto: Implementazione nuovi servizi sulla piattaforma SERVIZI ON-LINE	100%	-	-
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	Tempo medio di lavorazione delle pratiche Registro Imprese (al netto del tempo di sospensione)	3,5	3,5	3
	% pratiche Registro Imprese evase entro 5 giorni	95%	95%	95%
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	N. attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione / N. attività previste dal Piano di Prevenzione della Corruzione	100%	100%	100%
	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%	100%	100%
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	≤ 30	≤ 30	≤ 30
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale per valorizzare l'efficacia degli interventi e dei servizi offerti				
Informare il pubblico tramite canali digitali (reti sociali, ecc.) e promuovere le attività della Camera	Definizione di un piano di redazione per la promozione delle attività della Camera	30.4.2018	-	-
Revisionare e ridisegnare il sito web istituzionale	Progetto: Revisione del sito web della Camera di Commercio	100%	-	-
APPRENDIMENTO E CRESCITA				
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018	Risultato Atteso 2019	Risultato Atteso 2020
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale				
Valorizzare le professionalità interne anche in relazione alla riforma del sistema camerale	Incontri di aggiornamento sugli sviluppi della Riforma Camerale	1	-	-
Sperimentare il telelavoro e progettare lo smart working	Analisi e verifica benefici/costi per valutazione messa a regime ed eventuale regolamentazione e disciplinare (telelavoro)	30.11.2018	-	-
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente				
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	N. incontri di presentazione/condivisione del Piano della performance	2	2	2
ECONOMICO FINANZIARIA				
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018	Risultato Atteso 2019	Risultato Atteso 2020
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e della gestione complessiva dell'Ente efficientando l'uso delle risorse				
Emettere il ruolo per violazioni di pagamento del diritto annuale 2016 in anticipo rispetto ai termini di legge	Data di trasmissione ruolo del diritto annuale 2016	25.8.2018	-	-
Monitorare l'andamento economico e finanziario	Oneri di struttura (Personale + Funzionamento)/ Proventi netti (DA al netto del FSC+DS)	≤65%	≤65%	≤65%
Conservare e valorizzare il patrimonio	Messa in sicurezza e consolidamento del solaio e dell'intercapedine del piano interrato del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	31.12.2018	-	-
	Ammodernamento degli impianti multimediali e consolidamento del solaio delle sale conferenze del piano primo del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	31.12.2018	-	-
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Progetto: Riorganizzazione degli spazi al fine del trasferimento in sede degli Uffici di Piazza Libertà	100%	-	-
Gestire il portafoglio delle partecipazioni	Attuazione del provvedimento di Giunta n. 100/2017 sull'assetto del portafoglio delle partecipazioni N. attività programmate / N. attività in esecuzione del Piano	100%	-	-

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Perseguendo una logica di forte integrazione fra programmazione strategica e programmazione operativa e di bilancio, la Camera di Commercio di Bergamo ha stabilito di far discendere “a cascata” dagli obiettivi strategici dell’Ente, gli **obiettivi assegnati al Segretario Generale** il quale a sua volta assegna **al dirigente** e alle strutture gli obiettivi operativi nonché i relativi obiettivi individuali.

Il pannello di seguito esposto riporta gli indicatori strategici per la misurazione e valutazione delle performance del Segretario Generale e il relativo target di riferimento.

CRUSCOTTO DEL SEGRETARIO GENERALE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE DEL TERRITORIO		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
1.1 Accrescere la competitività e l'attrattività del territorio		
Azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale anche in collaborazione con Turismo Bergamo	N. iniziative di valorizzazione e promozione dell'offerta turistica e culturale	8
Sviluppare il sistema turistico territoriale, la competitività delle imprese turistiche e attuare strategie di marketing turistico	Progetto: Turismo e Attrattività	100%
Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva	Progetto: Tavolo per lo Sviluppo della provincia di Bergamo (OCSE)	100%
1.3 Favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese e del sistema economico		
Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione	Progetto: PID - Punto Impresa Digitale	100%
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
2.1 Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione		
Costituire il SUAP (Sportello Unico per le Attività Produttive) camerale	N. di Comuni che si avvalgono del SUAP camerale / N. Comuni della provincia	3%
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	% pratiche Registro Imprese evase entro 5 giorni	95%
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	N. attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione / N. attività previste dal Piano di Prevenzione della Corruzione	100%
	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale per valorizzare l'efficacia degli interventi e dei servizi offerti		
Revisionare e ridisegnare il sito web istituzionale	Progetto: Revisione del sito web della Camera di Commercio	100%
APPRENDIMENTO E CRESCITA		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente		
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	N. incontri di presentazione/condivisione del Piano della performance	2
ECONOMICO FINANZIARIA		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e della gestione complessiva dell'Ente efficientando l'uso delle risorse		
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Progetto: Riorganizzazione degli spazi al fine del trasferimento in sede degli Uffici di Piazza Libertà	100%
Gestire il portafoglio delle partecipazioni	Attuazione del provvedimento di Giunta n. 100/2017 sull'assetto del portafoglio delle partecipazioni N. attività programmate / N. attività in esecuzione del Piano	100%

BUDGET DIREZIONALE DEL SEGRETARIO GENERALE

	Budget 2018
Totale proventi	€ 12.537.000
Totale oneri	€ 16.782.728
di cui oneri per:	
personale	€ 2.515.582
funzionamento	€ 3.334.146
interventi economici	€ 8.273.100
amm. e accantonamenti	€ 2.659.900

Il Segretario Generale come sopra precisato ha curato la definizione di un cruscotto di indicatori per la misurazione e valutazione delle performance del Dirigente con i relativi target di riferimento. Inoltre lo stesso con proprio provvedimento n. 318 del 28.12.2017 ha attribuito il budget direzionale al dirigente ai sensi dell'art. 8 c. 3 del DPR 254/05.

CRUSCOTTO DEL DIRIGENTE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
1.2 Promuovere la creazione e lo sviluppo d'impresa e la formazione imprenditoriale		
Fornire servizi efficienti per supportare gli aspiranti imprenditori e per creare autoimprenditorialità	N. di start up innovative assistite dall'ufficio AQI - Assistenza Qualificata alle Imprese	6
1.6 Tutelare la trasparenza del mercato		
Promuovere e diffondere l'arbitrato	Analisi normativa e individuazione modalità di prosecuzione del servizio	entro 2 mesi dall'uscita della normativa
Migliorare il processo sanzionatorio	N. ordinanze emesse sui verbali pervenuti nell'anno / N. verbali ufficio sanzioni non oblati pervenuti nell'anno	90%
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
2.1 Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione		
Costituire il SUAP (Sportello Unico per le Attività Produttive) camerale	N. di Comuni che si avvalgono del SUAP camerale / N. Comuni della provincia	3%
Promuovere la digitalizzazione all'interno del sistema economico locale	N. rilasci (CNS, smart card e token) su appuntamento presso lo sportello camerale / N. totale rilasci (CNS, smart card e token)	15%
Valorizzazione della collaborazione con Angeli antiburocrazia	N. di amministrazioni assistite, formate, sollecitate	200
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	% pratiche Registro Imprese evase entro 5 giorni	95%
APPRENDIMENTO E CRESCITA		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente		
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	N. incontri di presentazione/condivisione del Piano della performance	2

BUDGET DIREZIONALE DEL DIRIGENTE

	Budget 2018
Totale proventi	€ 5.226.000
Totale oneri	€ 2.944.772
di cui oneri per:	
personale	€ 1.692.418
funzionamento	€ 942.354
interventi economici	€ 310.000

6.2 Obiettivi assegnati ai Servizi e al personale

Proseguendo nel processo di *cascading*, per i singoli Servizi/Uffici vengono individuate le attività in capo alle responsabilità che contribuiscono direttamente al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente, e quelle che vi contribuiscono indirettamente o che costituiscono un mezzo per raggiungere gli obiettivi in maniera più efficace ed efficiente. Per tali attività vengono definiti gli obiettivi, gli indicatori e i target di Risultato Atteso come di seguito illustrati. A questo livello si inseriscono sia indicatori strategici, sia indicatori operativi, questi ultimi evidenziati con uno sfondo.

Per ciascun Servizio/Ufficio sarà possibile calcolare una percentuale sintetica di raggiungimento degli obiettivi assegnati e misurare la performance mediamente raggiunta dallo stesso. Nel caso dei Servizi coordinati dalle Posizioni Organizzative tale dato contribuirà alla valutazione della relativa performance individuale, con riferimento al parametro dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

Nell'ambito del cruscotto del Servizio/Ufficio vengono selezionati gli indicatori attraverso i quali misurare il contributo fornito dal personale al raggiungimento degli obiettivi della struttura.

Dal cruscotto deriverà pertanto la Scheda Obiettivi Individuali e/o di gruppo assegnati ai singoli collaboratori, corredata dei relativi target di riferimento.

Grazie all'allineamento realizzato attraverso il *cascading*, i Cruscotti dei Servizi/Uffici rendono evidente il contributo fornito dai diversi ambiti di responsabilità gestionale e dai singoli individui alla performance organizzativa. Tale requisito garantisce anche un maggior livello di responsabilizzazione e valorizzazione dell'intera struttura verso gli obiettivi dell'organizzazione e il coinvolgimento continuo del personale nel processo di pianificazione e controllo.

STAFF DIREZIONE

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Approfondimenti relativi alla nuova norma ISO 9001:2015	Studio, valutazione e formazione inerenti la nuova norma ISO 9001:2015	30.9.2018
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	N. attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione / N. attività previste dal Piano di Prevenzione della Corruzione	100%
	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%
	Integrazione e modifica del regolamento di accesso agli atti con le disposizioni riguardanti l'accesso civico e generalizzato	30.6.2018
Realizzare l'adeguamento al Protocollo privacy del Regolamento UE 2016/679	Predisposizione regolamento sulla privacy	25.5.2018

UFFICIO SEGRETERIA

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE DEL TERRITORIO		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
1.2 Promuovere la creazione e lo sviluppo d'impresa e la formazione imprenditoriale		
Progettare, promuovere e realizzare l'evento "Riconoscimento del lavoro e del progresso economico"	Progetto: Riconoscimento del lavoro e del progresso economico	100%
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Dematerializzare il ciclo documentale	Progetto: Adozione del Piano di Fascicolazione	100%
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%

SERVIZIO COMUNICAZIONE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
1.1 Accrescere la competitività e l'attrattività del territorio		
Azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale anche in collaborazione con Turismo Bergamo	Collaborazione alla realizzazione dell'evento conclusivo del progetto ERG	30.4.2018
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale per valorizzare l'efficacia degli interventi e dei servizi offerti		
Sviluppare le funzionalità della piattaforma SERVIZI ON-LINE	Progetto: Implementazione nuovi servizi sulla piattaforma SERVIZI ON-LINE	100%
	Predisposizione e somministrazione del questionario per l'indagine di Customer Satisfaction sui Servizi On Line già attivati	30.6.2018
	N. questionari con valutazione positiva / N. questionari compilati	70%
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Informare imprese, professionisti e cittadini (utenti dei servizi camerali) delle attività svolte e programmate dalla Camera di Commercio	N. di uscite di "Camera Impresa"	12
	Predisposizione e somministrazione del questionario per l'indagine di <i>customer satisfaction</i>	31.3.2018
	N. questionari con valutazione positiva sul prodotto editoriale / N. questionari compilati	70%
	N. di comunicati stampa diffusi attraverso la stampa locale	30
Informare il pubblico tramite canali digitali (reti sociali, ecc.) e promuovere le attività della Camera	Definizione di un piano di redazione per la promozione delle attività della Camera	30.4.2018
	N. pubblicazioni mensili sui canali digitali (in conformità con il piano di redazione)	20%
Revisionare e ridisegnare il sito web istituzionale	Progetto: Revisione del sito web della Camera di Commercio	100%

SERVIZIO INTERNAZIONALIZZAZIONE E PROMOZIONE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
1.1 Accrescere la competitività e l'attrattività del territorio		
Azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale anche in collaborazione con Turismo Bergamo	N. iniziative di valorizzazione e promozione dell'offerta turistica e culturale	8
Sostenere e valorizzare le eccellenze locali attraverso la partecipazione a manifestazioni fieristiche	N. di manifestazioni fieristiche curate e promosse	5
Sviluppare il sistema turistico territoriale, la competitività delle imprese turistiche e attuare strategie di marketing turistico	Progetto: Turismo e Attrattività	100%
Promuovere i marchi di qualità: "Sono sostenibile", "Bergamo città dei mille...sapori", "Pietre orobiche"	Realizzazione campagna di comunicazione Bergamo città dei mille...sapori	31.7.2018
	Predisposizione nuove modalità di adesione ai marchi camerali "Bergamo città dei mille...sapori" e "Pietre orobiche"	30.11.2018
Promuovere l'attrattività del territorio anche tramite le relazioni internazionali	Partecipazione all'attivazione di un Tavolo Gemellaggi con gli Enti del territorio	30.9.2018
	N. attività promozionali e / o di assistenza realizzate / N. attività da realizzare del progetto INVEST IN LOMBARDY	100%
1.2 Promuovere la creazione e lo sviluppo d'impresa e la formazione imprenditoriale		
Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione e rafforzare la competitività internazionale delle imprese	N. seminari e incontri formativi dedicati all'internazionalizzazione	3
	Realizzare il rapporto sulle attività del progetto Mentoring	30.9.2018
	N. di B2B meetings, visite aziendali, workshop	3
	Realizzazione campagna promozionale dello Sportello EuroDesk	1
	N. utenti serviti da LombardiaPoint per quesiti specialistici	monitoraggio
Assicurare sostegno alle imprese attraverso i bandi	N. bandi nell'ambito dell'Accordo di Programma con Regione Lombardia trattati/N. bandi da trattare	100%
1.3 Favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese e del sistema economico		
Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione	Progetto: PID - Punto Impresa Digitale	100%
Promuovere la cultura dell'innovazione e la valorizzazione della proprietà intellettuale	N. campagne di comunicazione, incontri territoriali e seminari di presentazione realizzati nell'ambito del Progetto CoCreate	1
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
2.1 Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione		
Dematerializzare le pratiche certificative per il commercio internazionale	Avvio del servizio di stampa in azienda di certificati di origine e documenti per l'estero	30.04.2018
	Tempi medi di rilascio dei certificati a valere all'estero	48 h
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%
Revisionare il regolamento in materia di contributi	Predisposizione del nuovo regolamento in materia di contributi	31.10.2018

SERVIZIO STUDI E INFORMAZIONE ECONOMICA

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
1.1 Accrescere la competitività e l'attrattività del territorio		
Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva	Progetto: Tavolo per lo Sviluppo della provincia di Bergamo (OCSE)	100%
1.2 Promuovere la creazione e lo sviluppo d'impresa e la formazione imprenditoriale		
Valorizzare e rilanciare il settore delle costruzioni per la creazione di un'edilizia innovativa attraverso il Tavolo per l'edilizia	Supporto all'elaborazione di un documento di proposta programmatica per le attività 2018 del Tavolo per l'edilizia	31.7.2018
1.5 Valorizzare le informazioni economiche e il ruolo della Camera di Osservatorio dell'economia locale		
Implementare e valorizzare i dati dell'Osservatorio economico camerale anche in collaborazione con Bergamo Sviluppo	N. note di commento funzionali a indirizzare l'attività a supporto della creazione di impresa	2
	Progettazione e impostazione di attività di ricerca specifiche (produttività, qualifiche delle risorse umane, internazionalizzazione, cluster territoriali)	31.3.2018
Monitorare l'economia locale e pubblicare report periodici	Pubblicazione di report trimestrali sulla congiuntura di industria, artigianato, commercio e servizi	4
	Pubblicazione di report dell'Osservatorio sulle imprese	12
	Pubblicazione di report sull'interscambio commerciale con l'estero	4
	Pubblicazione di report sull'occupazione	2
1.6 Tutelare la trasparenza del mercato		
Realizzare e diffondere il Bollettino annuale dei Prezzi Informativi delle Opere Edili	N. di utilizzatori nell'anno x / N. di utilizzatori nell'anno x-1	≥ 1
	N. di imprese che forniscono dati sui prezzi anno x / N. di imprese che forniscono dati anno x-1	≥ 1
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Realizzare l'adeguamento al Protocollo privacy del Regolamento UE 2016/679	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%
ECONOMICO FINANZIARIA		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e della gestione complessiva dell'Ente efficientando l'uso delle risorse		
Conservare e valorizzare il patrimonio	Revisione dell'inventario anche fisico del materiale bibliografico	30.6.2018
	Predisposizione report per valutare le possibili destinazioni del materiale bibliografico	30.11.2018

UFFICIO CAMERA ARBITRALE E SERVIZIO DI CONCILIAZIONE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
1.6 Tutelare la trasparenza del mercato		
Promuovere gli strumenti di Giustizia Alternativa	Realizzazione materiali informativi sulla mediazione e sull'arbitrato	31.3.2018
	N. newsletter Giustizia Alternativa inviate a mediatori, arbitri, consiglieri, iscritti ai seminari, ordini professionali del territorio e loro iscritti	2
Assicurare la qualità delle conciliazioni gestite	N. controversie attivate (con invio della lettera di convocazione) entro 15 gg dalla data di deposito/N. controversie depositate nell'anno	85%
	N. questionari di valutazione della soddisfazione del servizio con valutazione positiva / N. questionari compilati	monitoraggio
	N. di conciliazioni concluse entro 90 giorni / N. conciliazioni concluse nell'anno	monitoraggio
	N. di conciliazioni che sono proseguite oltre il 1^ incontro / N. conciliazioni concluse nell'anno	monitoraggio
Promuovere e diffondere la mediazione	N. di incontri di formazione rivolti a giovani avvocati quale strumento di promozione della mediazione	5
	N. partecipanti agli incontri di formazione rivolti agli avvocati	80
	N. incontri formativi rivolti ai mediatori	10
	N. partecipanti agli incontri formativi rivolti ai mediatori	150
	Stesura e approvazione della nuova convenzione del Consiglio di Mediazione	31.7.2018
	N. di seminari di informazione e promozione dello strumento della mediazione	4
	Incontri con le scuole in collaborazione con Bergamo Sviluppo per la diffusione dello strumento della mediazione	10
Promuovere e diffondere l'Arbitrato	Aggiornamento del tariffario	28.2.2018
	Analisi normativa e individuazione modalità di prosecuzione del servizio	entro 2 mesi dall'uscita della normativa
	Realizzazione convenzione con gli ordini professionali del territorio	entro 2 mesi da analisi normativa e individuazione modalità del servizio
	N. di seminari di informazione e promozione dello strumento dell'arbitrato	3
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%

SERVIZIO ATTIVITA' ANAGRAFICHE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
Fornire servizi efficienti per supportare gli aspiranti imprenditori e per creare autoimprenditorialità	N. di start up innovative assistite dall'ufficio AQL - Assistenza Qualificata alle Imprese	6
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
2.1 Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione		
Costituire il SUAP (Sportello Unico per le Attività Produttive) camerale	N. di Comuni che si avvalgono del SUAP camerale / N. Comuni della provincia	3%
	N. pratiche gestite dal SUAP camerale dei Comuni convenzionati / N. pratiche complessive dei Comuni convenzionati col SUAP camerale	90%
Valorizzazione della collaborazione con Angeli antiburocrazia	N. di amministrazioni assistite, formate, sollecitate	200
	N. di eventi realizzati	20
Migliorare l'informazione all'utenza	N. schede di informazioni relative ai diversi ambiti inserite sul sito	1.300
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Sviluppare le funzionalità della piattaforma SERVIZI ON-LINE	Progetto: Implementazione nuovi servizi sulla piattaforma SERVIZI ON-LINE	100%
Verificare le posizioni di imprese iscritte nel Registro imprese	N. posizioni d'impresa controllate rispetto a trasformazione natura giuridica società a socio unico/N. posizioni d'impresa da controllare	100%
Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese	Cancellazione Massiva di PEC non valide: Provvedimenti emanati nell'anno	3
	N. posizioni imprese iscritte al Registro Imprese verificate/ N. posizioni da verificare	90%
	Predisposizione relazione sulle verifiche effettuate in merito alle cancellazioni d'ufficio di imprese individuali con P. IVA cessata e sulla eventuale procedura individuata	30.6.2018
	Imprese individuali con P. IVA cessata cancellate / Imprese individuali con P. IVA cessata da cancellare	100%
	Cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese (DPR 247/2004): Procedure d'ufficio avviate / Procedure d'ufficio da avviare entro il 31/10/2018	90%
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	Tempo medio di lavorazione delle pratiche Registro Imprese (al netto del tempo di sospensione)	3,5
	% pratiche Registro Imprese evase entro 5 giorni	95%
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%

SERVIZIO SPORTELLI ANAGRAFICI

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
2.1 Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione		
Promuovere la digitalizzazione all'interno del sistema economico locale	N. eventi di presentazione servizio SPID	2
	N. rilasci SPID Sistema Pubblico di Identità digitale alle imprese / N. totale imprese attive	monitoraggio
	N. rilasci (CNS, smart card e token) su appuntamento presso lo sportello camerale / N. totale rilasci (CNS, smart card e token)	15%
Migliorare l'informazione all'utenza	N. schede di informazioni relative ai diversi ambiti inserite sul sito	1.300
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Sviluppare le funzionalità della piattaforma SERVIZI ON-LINE	Progetto: Implementazione nuovi servizi sulla piattaforma SERVIZI ON-LINE	100%
	Totale richieste evase con Servizi On-Line / Totale richieste (sui servizi già attivati nell'anno precedente)	75%
Verificare le posizioni di imprese iscritte nel Registro imprese	N. procedimenti di verifica delle imprese che non hanno effettuato l'aggiornamento ex Ruoli avviati/N. procedimenti da avviare	100%
	N. notifiche di avvio del procedimento a imprese che non hanno effettuato l'aggiornamento ex Ruoli /Imprese che non hanno effettuato l'aggiornamento	100%
	N. posizioni d'impresa controllate rispetto a trasformazione natura giuridica società a socio unico/N. posizioni d'impresa da controllare	100%
Migliorare la qualità dei dati degli albi, elenchi e ruoli camerali	N. cooperative verificate-ispezionate/N. cooperative da verificare/ispezionare per il mantenimento dell'iscrizione all'Albo regionale Cooperative sociali	75%
	Inserimento nell'applicativo SCRIBA dei dati relativi alle Cooperative sociali ispezionate	31.3.2018
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%

SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
1.6 Tutelare la trasparenza del mercato		
Vigilare sul mercato	N. prodotti verificati nell'anno	70
	N. di ispezioni realizzate nell'anno	30
Controllare gli atti di approvazione bilanci depositati	N. pratiche verificate / N. bilanci depositati fuori termine	100%
	N. sanzioni emesse per il ritardo nel deposito di bilancio/ N. sanzioni da emettere per il ritardo nel deposito di bilancio	monitoraggio
Migliorare il processo sanzionatorio	N. ordinanze emesse sui verbali pervenuti nell'anno / N. verbali ufficio sanzioni non oblati pervenuti nell'anno	90%
Metrologia Legale	N. laboratori verificati nell'anno/Totale laboratori	100%
Rendicontare nel dettaglio gli incassi relativi alle sanzioni	N. report mensile incassi sanzioni	12
	N. report mensile incassi spese di procedimento	12
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%

SERVIZIO GESTIONE RISORSE UMANE E FINANZIARIE

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	Predisposizione revisione di n. procedure e processi di lavoro del Servizio Gestione Risorse umane e finanziarie	3
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	≤ 30
APPRENDIMENTO E CRESCITA		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale		
Revisionare il regolamento uffici e servizi	Nuovo regolamento uffici e servizi	30.9.2018
Valorizzare le professionalità interne anche in relazione alla riforma del sistema camerale	N. giornate/uomo dedicate alla formazione del personale nell'anno	190
	Incontri di aggiornamento sugli sviluppi della Riforma Camerale	1
Sperimentare il telelavoro e progettare lo smart working	Avvio sperimentazione telelavoro	30.4.2018
	Analisi e verifica benefici/costi per valutazione messa a regime ed eventuale regolamentazione e disciplinare (telelavoro)	30.11.2018
	Regolamentazione definitiva e progetto per l'utilizzo dello smart working	31.12.2018
Realizzare tirocini e stages	N. progetti standard predisposti nell'anno	7
	N. di tirocini e stages attivati presso l'Ente	18
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente		
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	N. incontri di presentazione/condivisione del Piano della performance	2
	Presentazione ai responsabili di servizio e ufficio del nuovo sistema automatizzato per la gestione del ciclo della performance	31.3.2018
	Affiancamento dei responsabili di servizio e ufficio nell'implementazione del nuovo sistema di gestione del ciclo della performance	31.12.2018
	Sperimentazione dell'utilizzo della intranet per la gestione delle schede di valutazione	31.7.2018
ECONOMICO FINANZIARIA		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e della gestione complessiva dell'Ente efficientando l'uso delle risorse		
Emettere il ruolo per violazioni di pagamento del diritto annuale 2016 in anticipo rispetto ai termini di legge	Data di trasmissione ruolo del diritto annuale 2016	25.8.2018
Migliorare la riscossione del diritto annuale	Controllo posizioni relative a società di capitale che cessano l'attività per eventuale trasmissione comunicazione per la regolarizzazione	100%
	Report delle rendicontazioni esattoriali decadali da trasmettere alla contabilità	12
Gestire il portafoglio delle partecipazioni	Attuazione del provvedimento di Giunta n. 100/2017 sull'assetto del portafoglio delle partecipazioni N. attività programmate / N. attività in esecuzione del Piano	100%
	Attuazione del provvedimento di Giunta n. 100/2017 sull'assetto del portafoglio delle partecipazioni Report sull'attuazione del programma	31.12.2018
	N. di report di analisi e monitoraggio dell'andamento delle società partecipate	11

ECONOMICO FINANZIARIA		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e della gestione complessiva dell'Ente efficientando l'uso delle risorse		
Monitorare l'andamento economico e finanziario	Oneri di struttura (Personale + Funzionamento)/ Proventi netti (DA al netto del FSC+DS)	≤65%
	N. report di scadenzario per evidenziare documenti passivi in scadenza non ancora pagati	12
	Giorni medi per la regolarizzazione contabile degli incassi	≤ 45
	N. totale di adempimenti relativi alla predisposizione e trasmissione di dichiarazioni, comunicazioni e versamenti di natura fiscale	140
	Report di rendicontazione del progetto ERG	31.12.2018
	N. report di monitoraggio stato di avanzamento del budget 2018 con particolare riferimento alle iniziative di promozione economica e ai progetti finanziati con la maggiorazione del Diritto Annuale	12

SERVIZIO GESTIONE RISORSE STRUMENTALI

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%
	Predisposizione regolamento per l'acquisizione di lavori, servizi e forniture	31.12.218
ECONOMICO FINANZIARIA		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e della gestione complessiva dell'Ente efficientando l'uso delle risorse		
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Progetto: Ricognizione della documentazione presente negli archivi degli uffici	100%
	Progetto: Riorganizzazione degli spazi al fine del trasferimento in sede degli Uffici di Piazza Libertà	100%
Conservare e valorizzare il patrimonio	Messa in sicurezza e consolidamento del solaio e dell'intercapedine del piano interrato del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	31.12.2018
	Ammodernamento degli impianti multimediali e consolidamento del solaio delle sale conferenze del piano primo del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	31.12.2018
	Studio di fattibilità per sostituzione attuale centrale telefonica con tecnologia voip	30.11.2018
	Predisposizione regolamento per la concessione delle sale conferenze e dei relativi servizi	31.12.2018

E' stato steso altresì il cruscotto relativo alle attività assegnate all'Azienda Speciale Bergamo Sviluppo, in virtù della forte sinergia operativa e strategica esistente.

AZIENDA SPECIALE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO		
Azioni	Indicatore	Risultato Atteso 2018
1.1 Accrescere la competitività e l'attrattività del territorio		
Promuovere i marchi di qualità: "Sono sostenibile", "Bergamo città dei mille...sapori", "Pietre orobiche"	N. di imprese partecipanti all'iniziativa "Sono Sostenibile"	30
1.2 Promuovere la creazione e lo sviluppo d'impresa e la formazione imprenditoriale		
Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione e rafforzare la competitività internazionale delle imprese	N. di attività formative realizzate in collaborazione con NIBI	10
	N. di partecipanti alle attività formative realizzate in collaborazione con NIBI	70
	% di questionari con valutazione positiva anno x / % di questionari con valutazione positiva anno x-1 (progetto NIBI)	≥ 1
	N. di partecipanti al percorso formativo GO.IN.	12
	% di questionari con valutazione positiva anno x / % di questionari con valutazione positiva anno x-1 (progetto GO.IN.)	≥ 1
Supportare lo startup d'impresa ampliando i servizi a favore dei partecipanti al progetto Incubatore d'Impresa	N. di aspiranti imprenditori/startup incubate / N. di posti disponibili nell'Incubatore d'Impresa	80%
	% di questionari con valutazione positiva anno x / % di questionari con valutazione positiva anno x-1 (progetto Incubatore di Impresa)	100%
	N. di aspiranti imprenditori incubati per il secondo anno costituiti in impresa entro il 31 dicembre / N. di aspiranti imprenditori incubati	monitoraggio
Assicurare sostegno alle imprese attraverso i bandi	N. imprese beneficiarie per la prima volta di contributi/ N. imprese beneficiarie (Bandi: Internazionalizzazione, Sviluppo di Impresa, Formazione)	2%
Fornire servizi efficienti per supportare gli aspiranti imprenditori e per creare autoimprenditorialità	% di questionari con valutazione positiva anno x / % di questionari con valutazione positiva anno x-1 (progetto LOGIC@)	≥ 1
	N. di utenti al PNI nell'anno x / N. di utenti al PNI nell'anno x-1	≥ 1
	% di questionari con valutazione positiva anno x / % di questionari con valutazione positiva anno x-1 (Sportello PNI)	≥ 1
	N. di utenti dello sportello Punto Nuova Impresa che accedono anche ai servizi dedicati all'autoimprenditorialità / N. utenti dello sportello Punto Nuova Impresa	15%
	N. di start up innovative assistite dall'ufficio AQI - Assistenza Qualificata alle Imprese	6
1.3 Favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese e del sistema economico		
Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione	Progetto: PID - Punto Impresa Digitale	100%
Promuovere la cultura dell'innovazione e la valorizzazione della proprietà intellettuale	N. campagne di comunicazione, incontri territoriali e seminari di presentazione realizzati nell'ambito del Progetto CoCreate	≥ 1
	N. utenti partecipanti alle attività proposte dal Matech Point	60
	Ricognizione dei servizi attivabili tramite "Bergamo Tecnologica" in tema di formazione e consulenza	30.6.2018
	N. di utenti coinvolti nella partecipazione alle attività formative, consulenziali e di sportello nel progetto Proprietà intellettuale anno x / N. di utenti coinvolti anno x-1	≥ 1
	N. questionari con valutazione positiva nel progetto Proprietà Intellettuale / N. questionari compilati	80%
1.4 Sviluppare politiche di orientamento e alternanza scuola-lavoro		
Realizzare iniziative per l'Orientamento al lavoro e alle professioni	Progetto: Orientamento al lavoro e alle professioni	100%
	N. di interventi formativi/orientativi realizzati presso le scuole	5
	N. di studenti partecipanti agli interventi formativi/orientativi realizzati presso le scuole	4.800
	% di questionari con valutazione positiva anno x / % di questionari con valutazione positiva anno x-1 (interventi formativi/orientativi realizzati presso le scuole)	≥ 1
Realizzare iniziative per l'Alternanza Scuola-Lavoro	N. imprese iscritte al Registro Alternanza Scuola-Lavoro anno x / N. imprese iscritte al Registro Alternanza Scuola-Lavoro anno x-1	≥ 1,1
	N. di storie presentate al "Premio storie di alternanza"	3
Attuare l'indagine del progetto Excelsior per l'analisi delle previsioni di assunzioni delle imprese	N. attività di indagine telefonica realizzate / N. attività da realizzare	100%

7. AZIONI PER L'ATTUAZIONE E IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

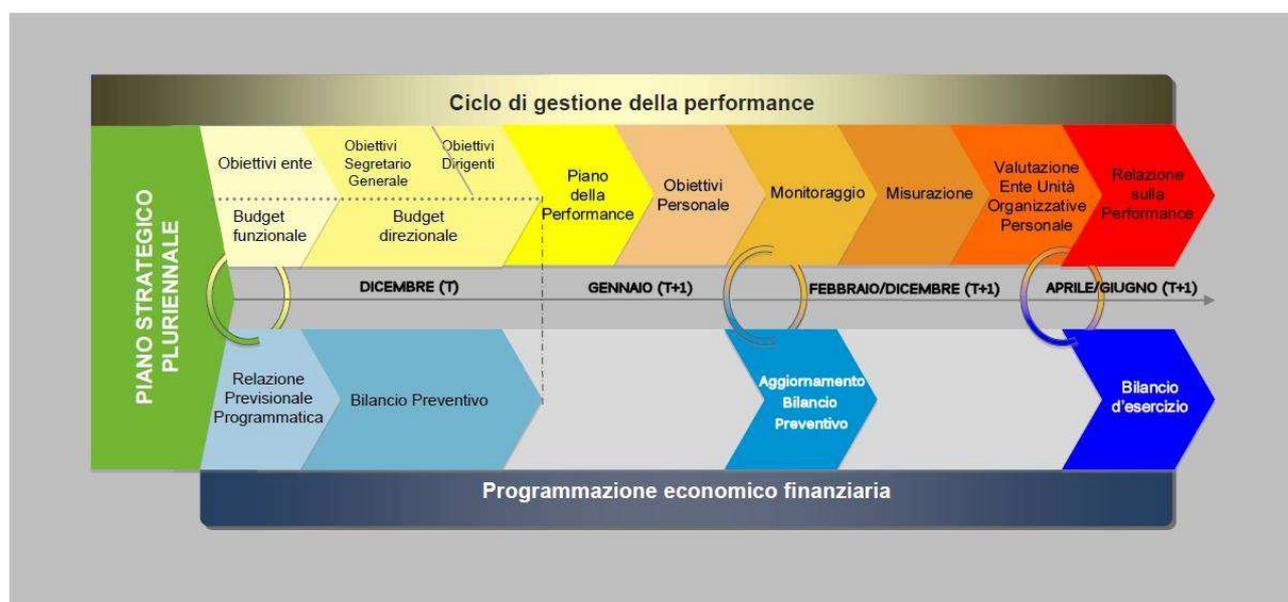
La definizione dei contenuti del Piano si inserisce nel complessivo processo di pianificazione strategica dell'Ente, che ha come punto di partenza il programma pluriennale e il relativo aggiornamento, come approvati dal Consiglio camerale.

Il punto di partenza del processo di programmazione, a livello strategico, è il **Programma pluriennale**. Tale Programma, ai sensi del DPR n. 254/2005, è elaborato e approvato dal Consiglio, con il supporto della struttura tecnica della Camera, all'atto del suo insediamento ed ha come orizzonte di pianificazione il mandato istituzionale dell'organo politico-amministrativo (art. 4). È in questo documento che l'organo politico definisce la *mission* dell'Ente camerale e l'insieme delle priorità strategiche che intende realizzare nell'ambito del proprio mandato.

Altro documento strategico che fornisce *input* al Ciclo di gestione della Performance è il **Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza**, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità (art. 11, D. Lgs. 150/2009).

In coerenza con le priorità strategiche definite nel programma pluriennale o con la loro attualizzazione, è cura del Segretario Generale predisporre la **Relazione previsionale programmatica**, sulla base delle indicazioni fornite dagli organi di indirizzo, coinvolgendo la direzione dell'Ente. Come previsto dall'art 5 del D.lgs. n.254/2005 la Relazione ha carattere generale e illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale e al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio. È approvata dal Consiglio camerale entro il 31 ottobre.

Entro dicembre il Consiglio approva il **preventivo economico**. Entro il 31 dicembre viene elaborato e approvato il **budget direzionale**, in coerenza con gli altri strumenti di programmazione e sono definiti ed assegnati gli obiettivi al personale dirigenziale.



Il processo attraverso il quale si sono definiti i contenuti del piano può essere rappresentato con la seguente tabella.

FASI DEL PROCESSO	SOGGETTI COINVOLTI	ARCO TEMPORALE (MESI)													
		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2		
1 Definizione dell'identità dell'organizzazione	Segretario Generale														
2 Analisi del contesto esterno e interno	Segr. Gen. e Dirigenti														
3 Definizione degli obiettivi strategici e delle strategie	Segr. Gen. e Dirigenti														
4 Definizione degli obiettivi e dei piani operativi	Dirigenti Resp.Servizio/ Ufficio														
5 Comunicazione del piano all'interno e all'esterno	Segretario Generale														

Soggetti coinvolti

Gli uffici di supporto e l'ufficio studi forniscono gli elementi per l'analisi del contesto esterno ed interno in cui opera la Camera. Coerentemente con le linee strategiche individuate dagli organi di indirizzo politico, e in collaborazione con essi, il Segretario generale, il personale dirigente e i responsabili di nuclei di funzioni contribuiscono all'individuazione degli obiettivi strategici e operativi.

Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il processo seguito dalla Camera di Commercio di Bergamo evidenzia la coerenza delle scelte strategiche operate con l'attività dell'Ente per garantire il collegamento tra la pianificazione della performance e la programmazione economico – finanziaria e di bilancio. Con l'approvazione del Budget direzionale 2018, la Giunta ha assegnato le risorse economiche per la realizzazione degli obiettivi e dei programmi previsti nel presente Piano della performance per l'esercizio 2018.

Obiettivi, indicatori e target contenuti nel Piano sono coerenti con quanto previsto dai documenti contabili e parte integrante del Piano della performance inoltre è costituito dai contenuti del Piano degli Indicatori e dei risultati attesi di bilancio, così come previsto dall'art. 19 c. 4 del dal D.P.C.M. del 18.9.2012.

Coordinamento e integrazione fra gli ambiti relativi alla performance, alla qualità, alla trasparenza, all'integrità e alla prevenzione della corruzione

Nel corso dell'anno verrà data attuazione all'intero ciclo della performance, al Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza nel rispetto delle disposizioni normative e assicurando il coordinamento e l'integrazione tra i relativi ambiti. Il Piano della performance prevede al proprio interno specifici obiettivi dedicati.

Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Gli obiettivi strategici e operativi, attraverso la definizione dei relativi indicatori, permetteranno il monitoraggio continuo della performance, anche in collaborazione con l'Organismo Indipendente di Valutazione. Il miglioramento della fase di monitoraggio intermedio permetterà di disporre di informazioni utili alle successive programmazioni.

Il processo di miglioramento continuo è utilizzato come uno strumento per incrementare l'efficacia e l'efficienza interna dell'intera organizzazione e per aumentare la soddisfazione degli utenti e degli stakeholder.