



Piano della Performance 2020-2022

REV. 0	
APPROVATO	DELIBERA DI GIUNTA N. 2 DEL 27.01.2020

INDICE

Premessa	3
1. Presentazione della Camera di commercio di Bergamo	4
1.1 <i>Mission</i> e principali attività	4
1.2 Organizzazione e personale	5
1.3 Risorse economiche	8
2. Analisi del contesto esterno	10
3. Pianificazione	15
3.1 Mappa strategica	15
3.2 Gli obiettivi strategici	16
3.3 Gli obiettivi operativi	20
4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale	31



Premessa

Il Piano della Performance 2020-20221 della Camera di Commercio di Bergamo si pone in un momento che vede da un lato la prosecuzione del percorso di riforma del sistema camerale, avviato con il D.lgs. 219/2016, che ha innovato la L. 580/1993 sia in termini di ridefinizione delle circoscrizioni territoriali che di rideterminazione di competenze e funzioni delle Camere di commercio, dall'altro l'avvicendamento della *governance* camerale con la conclusione del mandato 2015-2020 degli Organi camerali e l'avvio del nuovo mandato 2020-2025.

Il processo riformatorio ha visto concludersi, nel corso del 2019, ulteriori accorpamenti tra Camere, mentre molti si sono di gran lunga rallentati con nuovi ricorsi avverso il Decreto ministeriale 16 febbraio 2018, che ha disegnato a sessanta enti l'architettura del sistema, con conseguenze significative in termini di rallentamento del percorso. Con il Decreto 7 marzo 2019 il Ministero dello Sviluppo Economico ha poi ridefinito i servizi che il sistema delle Camere di commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche.

Sul fronte della *governance* camerale, la chiusura del mandato dell'attuale Consiglio è prevista per marzo 2020, dopo il completamento del primo triennio di operatività delle tre iniziative strategiche nazionali che hanno impegnato fortemente la Camera nelle sfide legate ai progetti PID-Punto impresa digitale, EDT-Turismo e attrattività, Orientamento al lavoro e alle professioni.

Come noto il Piano della performance, in attuazione del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i., si inserisce nel più ampio "**Ciclo di gestione della Performance**", il cui scopo è consentire alle Amministrazioni pubbliche 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 **Piano della Performance 2020-2022** 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 da Unioncamere nel novembre 2019 che definiscono, a partire dal ciclo 2020-2022, la nuova struttura e le modalità di redazione del Piano stesso, 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 degli *stakeholder* e in funzione di trasparenza e rendicontabilità nel perseguimento della propria missione istituzionale.

Esso **si coordina con i diversi momenti di programmazione e gestione** già adottati; nel definire infatti gli obiettivi strategici e operativi dell'Ente, gli obiettivi assegnati al personale e i relativi indicatori di performance, esso è strettamente integrato con il Programma Pluriennale 2017-2020, con la Relazione Previsionale e Programmatica 2020, con i documenti Bilancio di previsione 2020 e Budget direzionale 2020 approvati dagli organi dell'Amministrazione. Il raccordo tra pianificazione strategica/operativa e programmazione economico-finanziaria si pone nel quadro della sinergia tra le previsioni del D.Lgs. 150/2009, del DPR 254/2005 e del D.M. 27 marzo 2013.

La sua redazione si ispira ai principi di **chiarezza, coerenza e veridicità dei contenuti, trasparenza**. Il Piano sarà rendicontato nella Relazione sulla Performance che darà conto del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance prefissati.

La struttura segue la Mappa Strategica della Camera di Commercio di Bergamo, che descrive gli obiettivi posti dal Consiglio camerale quale indirizzo all'attività dell'Ente. Tali obiettivi si sviluppano nell'ambito di quattro **prospettive** che consentono 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 ambito organizzativo –servizio- e individuali.

1. PRESENTAZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI BERGAMO

1.1 *Mission* e principali attività

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.

Nel dettaglio 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.

Il «catalogo» dei servizi e degli ambiti d'intervento camerali è rappresentato nella **mappa dei servizi e processi offerti dalle Camere** definita da Unioncamere, l'ente pubblico che unisce e rappresenta istituzionalmente il sistema camerale italiano. Nel dettaglio i temi che esplicitano la mission delle Camere di commercio sono i seguenti:



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.

1.2 Organizzazione e personale

Gli organi

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**. Il Presidente, che ne guida la politica generale, ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale dell'Ente, del Consiglio e della Giunta.

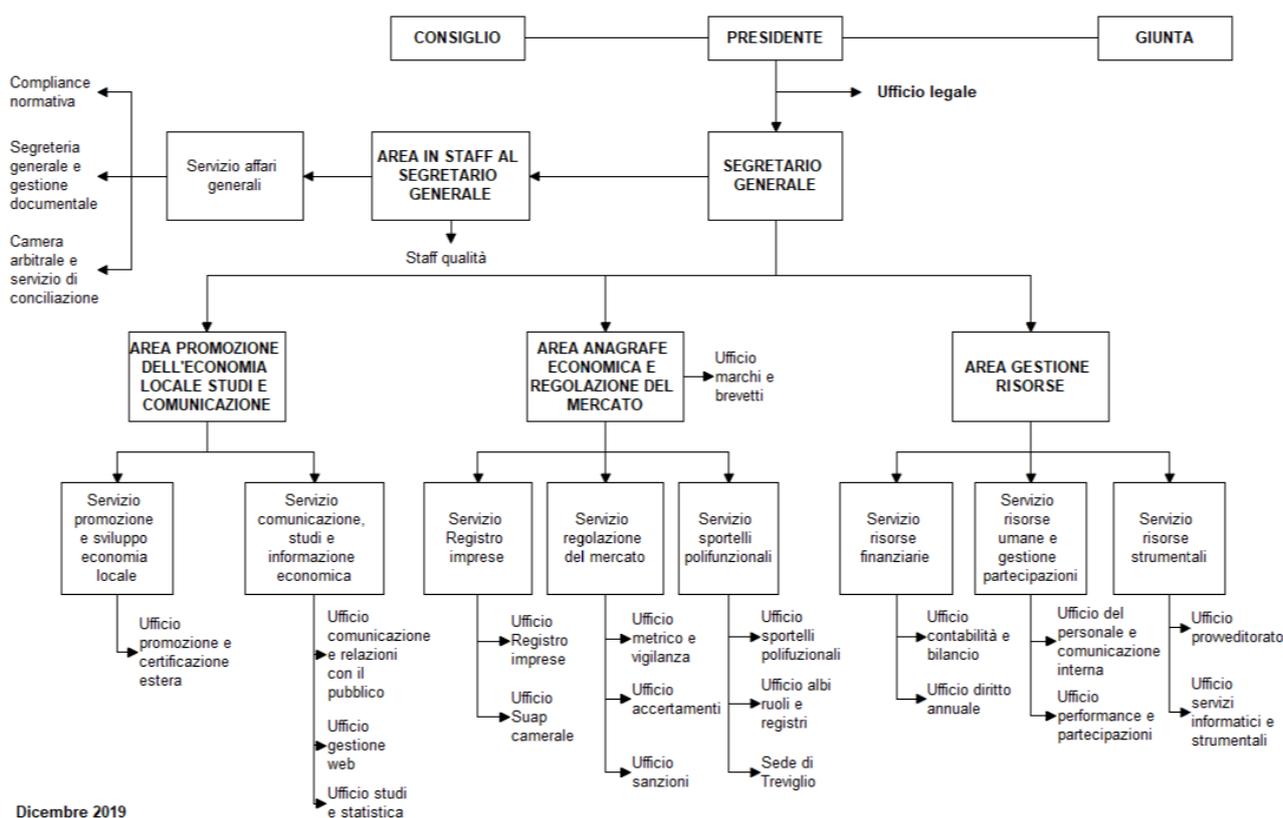
Il **Presidente convoca e presiede il Consiglio e la Giunta** e viene eletto dal Consiglio camerale. Dura in carica 5 anni in coincidenza con la durata del Consiglio e può essere rieletto solo per due volte.

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 sua durata è quadriennale.

L'Ente si è dato 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 dal **Dirigente**, dalle **Posizioni Organizzative**, dai **Responsabili di nuclei di funzioni**.

La struttura organizzativa

La Camera di commercio di Bergamo è articolata in aree dirigenziali, a loro volta suddivise in servizi e uffici. Al vertice della struttura, rappresentata nell'organigramma di seguito riportato, vi è il Segretario generale.



Le risorse umane

La riorganizzazione del sistema camerale si basa anche sull'ottimizzazione delle risorse umane a disposizione degli enti prevista dal Decreto MiSE del 16 febbraio 2018 *"Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali delle Camere di Commercio"* che, oltre a ridefinire la nuova geografia camerale e i relativi conseguenti accorpamenti, ha cristallizzato le dotazioni organiche del personale di ciascuna Camera di commercio sulla base della consistenza di risorse umane in servizio.

La Camera di Bergamo ha quindi recepito la dotazione organica come determinata dal Decreto MiSE, che la tabella seguente evidenzia e confronta con il personale in servizio al 31 dicembre 2019:

categoria	dotazione organica decreto MiSE 16.2.2018	personale in servizio al 31.12.2019	differenza rispetto alla dotazione organica
Dirigenti	3	2	-1
D	17	16	-1
C	44	38	-6
B3	21	19	-2
B1	10	10	0
A1	3	3	0
Totale	98	88	-10

La composizione di genere dei dipendenti in servizio è illustrata dalla tabella seguente che mostra come nel **2020 la presenza di donne sia pari al 75% della forza lavoro**, rendendo attuali le politiche volte a mitigare il sovrapporsi di obblighi di diversa natura. A tal proposito, in un'ottica di efficientamento e conciliazione delle tempistiche famiglia-lavoro, la Camera è attualmente impegnata nell'avvio a regime del **lavoro agile** nella forma dello *smart working*, dopo aver avviato il telelavoro nel corso dello scorso anno.

31.12.2019	
Donne	66
Uomini	22
Totale	88

La tabella che segue presenta la distinzione di genere con riferimento anche alle categorie professionali di inquadramento.

PERSONALE IN SERVIZIO AL 31.12.2019			
	Maschi	Femmine	Totale
Dirigenti	1	1	2
D	4	12	16
C	11	27	38
B	5	24	29
A	1	2	3
Totale	22	66	88

La possibilità di sottoscrivere **contratti di lavoro part-time** interessa circa il 30% dei dipendenti:

31.12.2019	
Donne	19
Uomini	5
Totale	24

1.3 Risorse economiche

La relazione previsionale e programmatica per il 2020, approvata dal Consiglio camerale il 28 ottobre 2019 con deliberazione n. 9/C, evidenzia i principali obiettivi e risultati attesi definiti per il prossimo anno.

Il bilancio di previsione per l'esercizio 2020, approvato dal Consiglio stesso con deliberazione n. 14/C del 16.12.2019, è redatto in base alla programmazione degli oneri e alla prudente valutazione dei proventi, ai sensi degli artt. 2, comma 2, 6 e 7 del DPR n. 254/2005 e ss.mm.ii. "Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio", nonché nel rispetto degli indirizzi forniti dal Ministero dello Sviluppo Economico.

	CONSUNTIVO 2018	PREVENTIVO 2019	CONSUNTIVO 2019 STIMA	PREVENTIVO 2020
DIRITTO ANNUALE	13.645.091	12.364.308	12.415.608	10.407.000
DIRITTI DI SEGRETERIA	5.340.433	5.222.000	5.263.500	5.267.000
CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE	233.006	212.000	162.000	153.000
PROVENTI GESTIONE SERVIZI	275.640	320.000	268.750	240.000
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	10.762	0	-6.565	0
PROVENTI CORRENTI	19.504.932	18.118.308	18.103.293	16.067.000
PERSONALE	4.180.003	4.133.000	3.989.326	4.137.000
Competenze al personale	3.068.313	3.105.000	2.954.826	3.117.500
Oneri sociali	740.743	755.000	726.500	752.000
Accantonamenti TFR	334.789	232.000	267.000	227.000
Altri costi del personale	36.158	41.000	41.000	40.500
FUNZIONAMENTO	4.248.307	4.323.500	4.085.085	3.895.150
Prestazione di servizi	1.672.599	1.746.500	1.607.079	1.527.000
Godimento beni di terzi	2.188	3.500	2.650	2.650
Oneri diversi di gestione	1.600.140	1.583.500	1.518.478	1.386.000
Quote associative	929.281	918.000	911.178	918.000
Organi istituzionali	44.099	72.000	45.700	61.500
INTERVENTI ECONOMICI	9.405.748	9.620.000	8.881.994	7.415.000
AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI	2.977.183	2.660.000	2.646.681	2.312.120
ONERI CORRENTI	20.811.241	20.736.500	19.603.086	17.759.270
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	-1.306.309	-2.618.192	-1.499.793	-1.692.270
GESTIONE FINANZIARIA				
PROVENTI FINANZIARI	886.357	885.360	885.100	18.740
ONERI FINANZIARI	0	0	0	0
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	886.357	885.360	885.100	18.740
GESTIONE STRAORDINARIA				
PROVENTI STRAORDINARI	1.332.618	0	404.795	0
ONERI STRAORDINARI	598.583	0	55.000	0
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	734.035	0	349.795	0
SVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE	54.231	0	0	0
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO	259.852	-1.732.832	-264.898	-1.673.530

Il Bilancio Preventivo 2020 ha definito le risorse disponibili per l'attuazione dei programmi e delle attività previste nella Relazione Previsionale e Programmatica. Si segnala che è attualmente in corso di perfezionamento la procedura per l'autorizzazione da parte del Ministero per lo Sviluppo Economico per l'integrazione del Diritto Annuale per il triennio 2020-2022. Si rimanda a tale documento, pubblicato sul [sito nella sezione Amministrazione trasparente](#) per informazioni più dettagliate sul quadro delle risorse economiche a disposizione dell'Ente per il perseguimento degli obiettivi e la realizzazione dei relativi interventi.

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.

Al 31.12.2019, 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%
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	45,35%

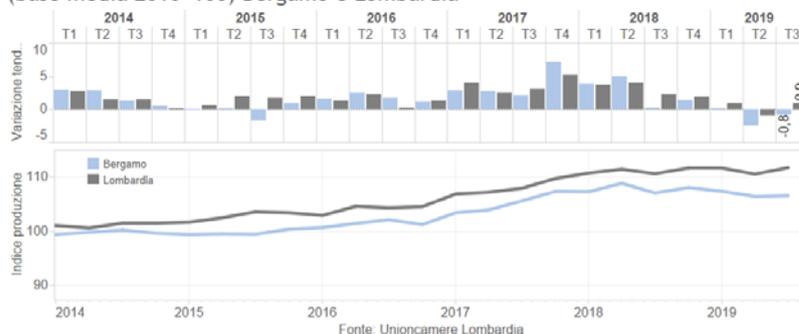
* *In corso di dismissione*

2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

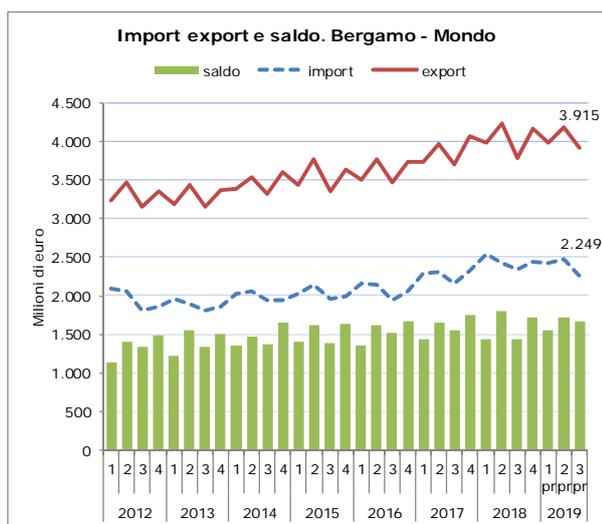
Lo scenario economico nella provincia di Bergamo

Dopo i risultati negativi del secondo trimestre, i mesi estivi evidenziano un miglioramento della **produzione manifatturiera** a Bergamo: le imprese industriali con almeno dieci addetti registrano ancora un livello produttivo inferiore rispetto all'anno precedente, ma con una flessione di entità inferiore (è passata dal -2,4% al -0,8%). Rispetto ai tre mesi precedenti la variazione risulta leggermente positiva (+0,1%). Il progresso risulta più evidente per le imprese artigiane con almeno tre addetti, che mettono a segno un incremento produttivo significativo sia su base annua sia rispetto al trimestre scorso (+1,7% in entrambi i casi).

Produzione INDUSTRIA - Variazioni tendenziali e numero indice (base media 2010=100) Bergamo e Lombardia



Nel terzo trimestre è cresciuto il fatturato del **commercio al dettaglio** nelle imprese con almeno tre addetti. La variazione annuale è pari al +2,1%, una crescita che rafforza l'incremento del secondo trimestre, uscito da tre segni negativi consecutivi. La variazione media dei primi nove mesi del 2019 risulta pari al +0,7%, delineando quindi uno scenario di ripresa in seguito alla flessione dell'anno scorso.



Tale crescita del fatturato non sembra dovuta all'effetto dei prezzi, che mostrano un lieve arretramento rispetto al trimestre precedente, quando si era invece registrato un aumento dei listini.

Dopo il dato negativo del secondo trimestre, le **esportazioni bergamasche** nel terzo trimestre salgono del 3,6% sul corrispondente periodo del 2018. Questa crescita è in controtendenza rispetto al dato del trimestre precedente ovvero una contrazione che non si verificava dal secondo trimestre del 2013.

L'export verso la Germania scende tendenzialmente di quasi tre punti e questo dato per il suo peso trascina in negativo il valore complessivo dell'Unione Europea. Viceversa, alla diminuzione UE fa da contraltare

l'ottima prestazione dell'area extra UE, con forte contributo della componente nordamericana.

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

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 dalla metà del 2016.

Al 30 settembre 2019 risultano **registrate in provincia di Bergamo 94.709 imprese**, di cui 84.531 operative.

Le oltre 107 mila unità locali delle imprese attive, pressoché invariate rispetto a un anno fa, impiegano **401.585 addetti**. Rispetto allo stesso periodo del 2018 si registrerebbe pertanto un incremento di oltre 12 mila addetti, con una variazione positiva del +3,1%. Le **imprese artigiane sono 30.422**, in calo di un punto percentuale sullo stesso periodo del 2018.



I **contratti di rete** al 3 gennaio 2020 coinvolgono a Bergamo 383 imprese, dato praticamente stabile rispetto all'anno precedente, su un totale di 3.561 in Lombardia e quasi 35 mila in Italia.

Bergamo conta, a fine gennaio 2020, **223 start-up innovative** (sono 2911 in Lombardia e 10.912 a livello nazionale) e **27 PMI innovative** (sulle 407 lombarde e le complessive 1.398 in Italia).

Lo spaccato per genere, età e nazionalità delle posizioni attive, evidenzia su base annua una flessione (-3,1%) delle imprese giovanili, un leggero aumento delle imprese straniere (+1,1%). Pressoché invariate le imprese femminili (0,1%). In aumento le procedure concorsuali di fallimento, scioglimento e messa in liquidazione: 309 nel terzo trimestre del 2019, in confronto alle 296 del corrispondente trimestre del 2018.

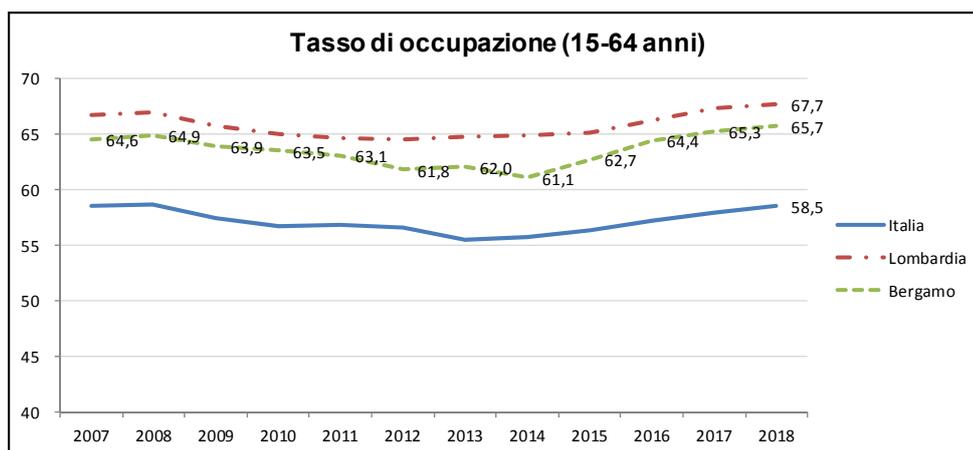
Bergamo, totale imprese 3° trimestre 2019

Sezioni Ateco	Registrate	Attive	Iscritte	Cessate	Var annua impr. attive	
					v.a.	%
A Agricoltura, silvicoltura pesca	4.927	4.882	22	37	-61	-1,2
B Estrazione di minerali da cave e miniere	60	48	0	0	0	0,0
C Attività manifatturiere	11.695	10.662	58	188	-269	-2,5
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore..	177	166	0	1	6	3,8
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione rifiuti	219	200	0	1	-4	-2,0
F Costruzioni	19.078	17.502	139	204	-221	-1,2
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di auto	20.525	19.186	118	264	-432	-2,2
H Trasporto e magazzinaggio	2.323	2.112	3	31	-55	-2,5
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	6.678	5.856	61	102	11	0,2
J Servizi di informazione e comunicazione	2.138	2.003	21	19	-9	-0,4
K Attività finanziarie e assicurative	2.338	2.274	27	38	-9	-0,4
L Attività immobiliari	6.834	6.240	21	63	77	1,2
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	4.028	3.763	58	38	96	2,6
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	3.160	2.947	48	56	101	3,5
O Amministrazione pubblica e difesa	1	1	0	0	0	0,0
P Istruzione	454	431	4	6	13	3,1
Q Sanità e assistenza sociale	668	635	5	4	30	5,0
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	1.221	1.102	11	14	43	4,1
S Altre attività di servizi	4.604	4.460	40	48	40	0,9
X Imprese non classificate	3.581	61	326	88	22	56,4
TOTALE	94.709	84.531	962	1.202	-621	-0,7

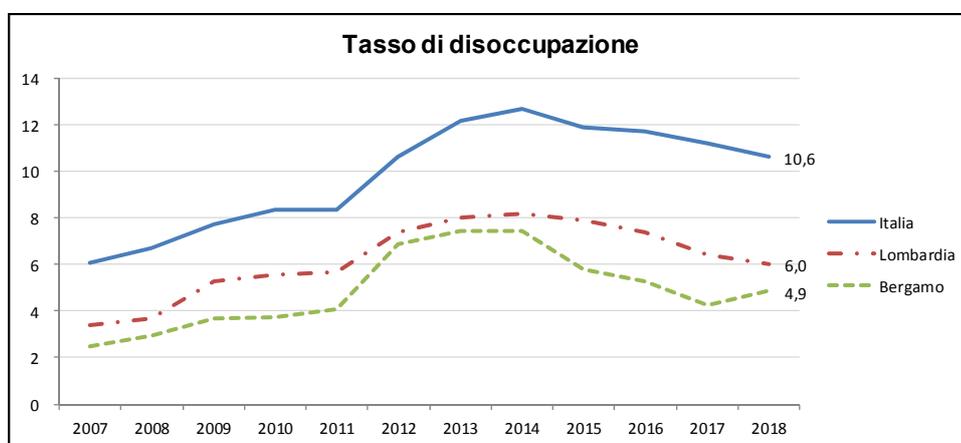
Classe di forma giuridica	Registrate	Attive	Iscritte	Cessate	Saldo sc-cess
SOCIETA' DI CAPITALE	29.861	24.083	331	459	-128
SOCIETA' DI PERSONA	16.205	13.541	50	170	-120
IMPRESE INDIVIDUALI	46.327	45.049	566	553	13
ALTRE FORME GIURIDICHE	2.316	1.858	15	20	-5
TOTALE	94.709	84.531	962	1.202	-240

Variazione % sul 3° trimestre 2018	Registrate	Attive	Iscritte	Cessate
SOCIETA' DI CAPITALE	1,0	1,2	-0,9	190,5
SOCIETA' DI PERSONA	-2,7	-2,7	-19,4	115,2
IMPRESE INDIVIDUALI	-1,1	-1,1	-3,2	-10,5
ALTRE FORME GIURIDICHE	-0,2	-0,9	-25,0	5,3
TOTALE	-0,7	-0,7	-3,9	37,5

Le forze lavoro, persone occupate o attivamente in cerca di lavoro residenti in provincia di Bergamo, superano nella media del 2018 il mezzo milione (503 mila) e determinano un ulteriore innalzamento del tasso di attività (69,1%) nella fascia di età 15-64 anni. Gli occupati sono 479 mila per un tasso di occupazione del 65,7% tra i 15 e i 64 anni di età, in costante progresso negli ultimi quattro anni.

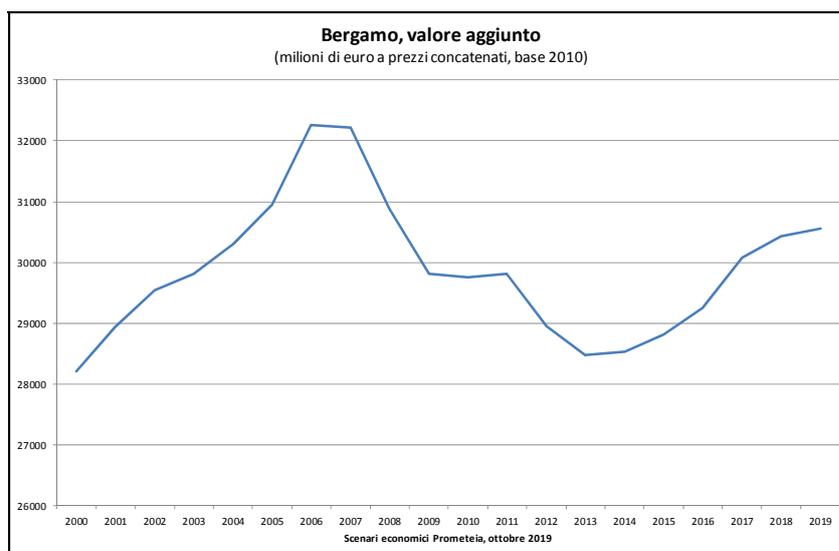


In aumento invece la disoccupazione sia tra i maschi (4,1%) che tra le femmine (5,9%), ma a livelli nettamente inferiori ai tassi di Italia e Lombardia.



L'economia della provincia di Bergamo nei prossimi anni

Le stime territoriali di Prometeia di ottobre 2019 evidenziano che il **valore aggiunto generato** in provincia di Bergamo, dopo una prolungata caduta soprattutto in valori pro-capite, è tornato a crescere a ritmi superiori all'1% a partire dal 2016 fino a +2,8% nel 2017. Il 2018 ha registrato un rallentamento (+1,2%) e per il 2019 si prevede una crescita vicina allo zero (+0,4%).



Bergamo, valore aggiunto per macrosettori e pro capite								
(Milioni di euro a prezzi concatenati in base 2010)								
Anno	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi	Totale		VA pro capite (€)	
						var. %		var. %
2000	236	9.068	2.567	16.333	28.203		29.176	
2001	244	9.240	2.599	16.852	28.935	2,6%	29.725	1,9%
2002	236	9.453	2.760	17.095	29.545	2,1%	30.053	1,1%
2003	225	9.495	2.741	17.351	29.811	0,9%	29.843	-0,7%
2004	249	10.000	2.902	17.159	30.310	1,7%	29.818	-0,1%
2005	242	10.241	3.051	17.414	30.948	2,1%	30.129	1,0%
2006	251	10.587	2.981	18.440	32.259	4,2%	31.120	3,3%
2007	233	10.639	3.038	18.311	32.222	-0,1%	30.695	-1,4%
2008	270	9.939	2.819	17.852	30.880	-4,2%	29.009	-5,5%
2009	265	8.874	2.596	18.082	29.816	-3,4%	27.783	-4,2%
2010	268	9.251	2.525	17.713	29.756	-0,2%	27.487	-1,1%
2011	260	9.465	2.442	17.640	29.807	0,2%	27.424	-0,2%
2012	272	9.120	2.200	17.362	28.954	-2,9%	26.465	-3,5%
2013	261	9.175	2.099	16.936	28.470	-1,7%	25.708	-2,9%
2014	261	9.329	1.968	16.967	28.526	0,2%	25.726	0,1%
2015	262	9.498	1.917	17.132	28.809	1,0%	25.994	1,0%
2016	269	9.522	1.955	17.508	29.255	1,5%	26.357	1,4%
2017	276	9.870	1.990	17.938	30.073	2,8%	27.068	2,7%
2018	272	9.992	1.989	18.176	30.429	1,2%	27.301	0,9%
2019	278	10.087	2.105	18.087	30.557	0,4%	27.280	-0,1%

Fonte: scenari economici Prometeia, ottobre 2019

L'andamento dei tassi di variazione medi annui di Bergamo mostra una previsione di **crescita** nel quinquennio 2018-2022 in linea con quella evidenziata negli anni precedenti (+0,8%), analogamente a quanto previsto per la Lombardia. Entrambi i valori mostrano un ritmo superiore a quello italiano, anche se il gap sembra ridursi.

Per l'**occupazione** si prevede a Bergamo una ripresa della crescita con tasso di incremento che passa da 0,3% a 0,5%, parallela a quella evidenziata dai dati lombardi. Il **valore aggiunto per occupato** passerebbe nelle previsioni dai 65,9 mila euro del 2017 ai 66,9 mila euro del 2022, dando origine a una crescita del reddito disponibile, che in valori correnti aumenterebbe a un tasso medio del +1,7%, leggermente inferiore alla crescita della Lombardia.

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 49,8%, con un tasso di crescita annuo (+1,4%) che risulta però inferiore a quello medio di Lombardia e Italia.

Scenari al 2022						
(tassi di variazione medi annui su valori a prezzi concatenati in base 2010)						
	Bergamo		Lombardia		Italia	
	13-17	18-22	13-17	18-22	13-17	18-22
Esportazioni	3,2	1,4	2,2	2,3	2,8	2,2
Importazioni	4,4	2,8	3,0	3,7	3,1	2,7
Valore aggiunto	0,8	0,8	0,9	0,8	0,5	0,7
Occupazione	0,3	0,5	0,4	0,6	0,1	0,5
Reddito disponibile a valori correnti	1,1	1,7	1,2	2,0	1,1	1,8
Esportazioni/Valore aggiunto (% a fine periodo)	48,5	49,8	35,7	38,2	28,8	31,0
Importazioni/Valore aggiunto (% a fine periodo)	29,2	32,3	38,1	43,9	25,6	28,2
Valore aggiunto per occupato (a fine periodo in migliaia di euro)	65,9	66,9	71,9	72,6	60,5	61,2
Valore aggiunto per abitante (a fine periodo in migliaia di euro)	27,1	27,7	31,9	32,8	24,0	24,9
Tasso di occupazione (% a fine periodo)	43,3	43,5	44,2	45,1	38,2	39,3
Tasso di disoccupazione (% a fine periodo)	4,2	3,6	6,4	5,1	11,2	9,5
Tasso di attività (% a fine periodo)	45,2	45,2	47,2	47,5	43,1	43,4

Fonte: scenari economici Prometeia, ottobre 2019

Al termine dello scenario di previsione, nel 2022 il **valore aggiunto pro-capite reale** si porterebbe a 27.700 euro per abitante contro i 24.900 euro della media nazionale e i 32.800 euro della Lombardia. Il **tasso di disoccupazione** al 3,6% risulterebbe inferiore al tasso medio regionale (5,1%) e nazionale (9,5%).

Il quadro normativo

A incidere sul sistema delle Camere di commercio è stato, come noto, il **Decreto 90/2014** che, all'art. 28, ha sancito che l'importo del diritto annuale a carico delle imprese, come determinato per l'anno 2014, fosse ridotto, per l'anno 2015, del 35%, per l'anno 2016, del 40% e, a decorrere dall'anno 2017, del 50% e tuttora incide l'attesa della ridefinizione, in capo al Ministero dello Sviluppo Economico, di tariffe e diritti sulla base dei costi standard, con relativa attuazione senza nuovi e maggiori oneri a carico della finanza pubblica. In tal modo è venuta meno una cospicua parte delle entrate.

Successivamente il **D.lgs. 219/2016**, recante attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n.124, ha attribuito alle Camere di commercio nuove funzioni strategiche in tema di digitalizzazione, orientamento e formazione, valorizzazione del turismo e del patrimonio culturale. Con il Decreto 22 maggio 2017 il MiSE ha poi 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".

Dopo la presentazione da parte di Unioncamere del Piano di razionalizzazione del sistema camerale nel giugno dello scorso anno, il Ministero ha formalizzato il **Decreto 8 agosto 2017** che, recependo in gran parte le indicazioni contenute nel Piano, ha rideterminato le circoscrizioni territoriali, istituito le nuove Camere di commercio, razionalizzato le sedi, le Aziende speciali e l'organizzazione delle Camere di commercio.

La riforma del sistema camerale ha, come noto, poi subito sul finire dell'anno 2017 una battuta d'arresto a seguito della sentenza n. 261/2017 con la quale la Corte Costituzionale ha deliberato la parziale incostituzionalità del Decreto 8 agosto 2017, sostituito dal **Decreto 16 febbraio 2018**, che sostanzialmente ne ha confermato i contenuti, ridefinendo il nuovo assetto territoriale delle Camere di commercio che mira a rispondere con più efficienza alle nuove funzioni innovative loro assegnate, per sostenere la crescita dei territori che esse rappresentano. Il traguardo previsto è di arrivare a 60 Camere, rispetto alle originarie 105.

Il 30 aprile 2019, è stato infine pubblicato, sul sito istituzionale del Ministero dello sviluppo economico il **Decreto 7 marzo 2019**, recante la ridefinizione dei servizi che il sistema delle Camere di commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'articolo 2 della legge 29 dicembre 1993, n. 580 e all'articolo 7, comma 2, del decreto ministeriale 16 febbraio 2018. Tra i servizi sono compresi: la gestione del Registro delle imprese; la gestione del SUAP e del fascicolo elettronico d'impresa; la gestione dei servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio; informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti; la gestione delle sanzioni amministrative; la gestione di servizi inerenti la metrologia legale; la tenuta del registro nazionale dei protesti; i servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi; la rilevazione dei prezzi/tariffe e Borse merci; la tutela della proprietà industriale; i servizi di informazione, formazione e assistenza all'export; la gestione dei servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese; servizi connessi all'agenda digitale; la tenuta dell'Albo gestori ambientali.

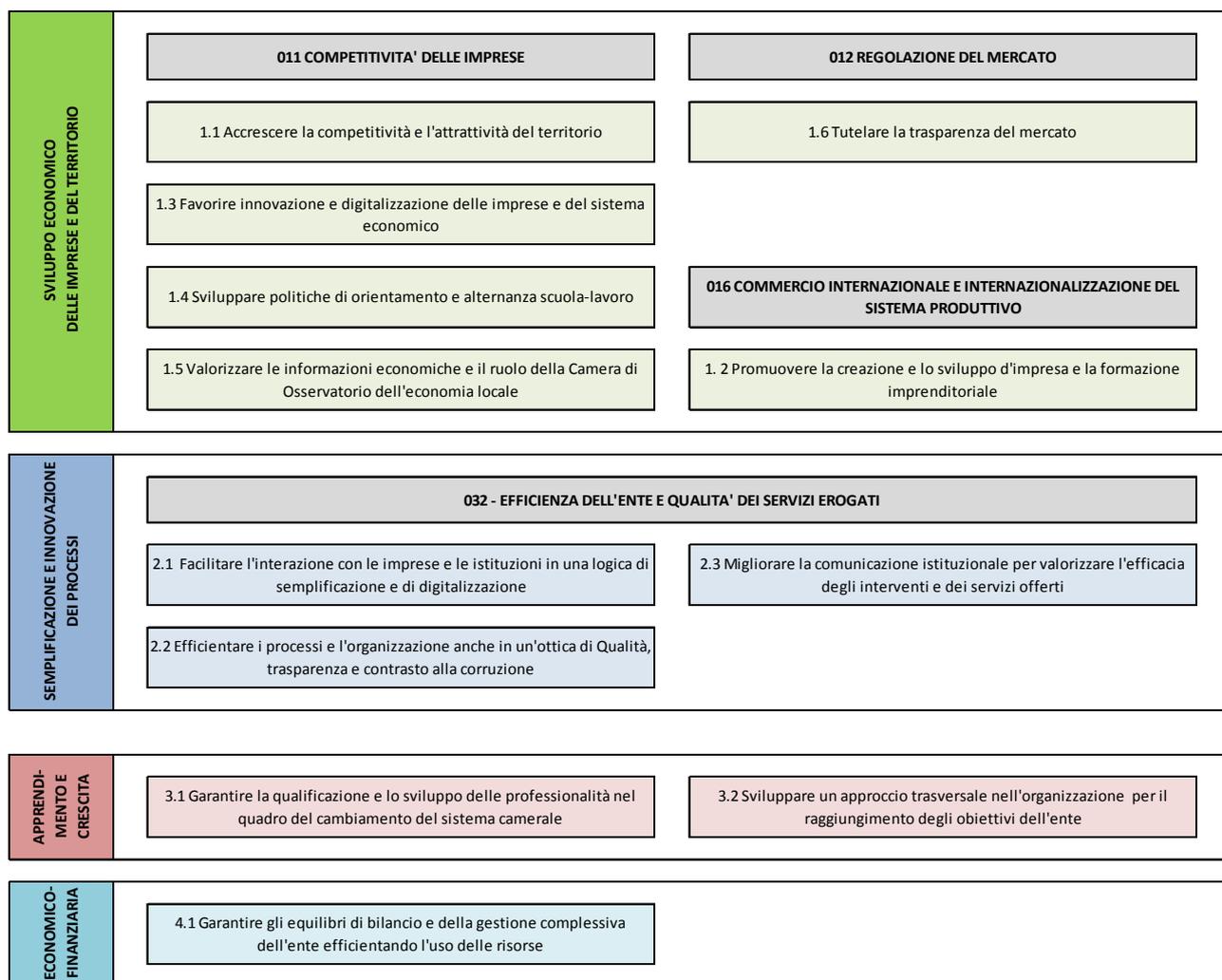
3. PIANIFICAZIONE

3.1 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'utente) e colloca l'utente al centro della programmazione (*customer satisfaction*) e della rendicontazione (trasparenza e *accountability*).

La Mappa Strategica riporta in modo schematico gli obiettivi e le prospettive dell'Ente. 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 2020, in linea con quelli indicati dal Consiglio in occasione della pianificazione pluriennale, sono 12 divisi in 4 prospettive, oltre che collocabili nelle Missioni nazionali di riferimento individuate dal MiSE, che rappresentano le funzioni principali assegnate alle Camere di commercio, e sono di seguito riportati:



3.2 Gli 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 2020-2022, 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 2020

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Risultato atteso 2021	Risultato atteso 2022	Fonte del dato
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	11	19	11	11	11	LWA - Balanced scorecard
Sostenere e valorizzare le eccellenze locali attraverso la partecipazione a manifestazioni fieristiche	N. di manifestazioni fieristiche curate e promosse	8	8	6	6	6	LWA - Balanced scorecard
Sviluppare il sistema turistico territoriale e la competitività delle imprese turistiche e attuare strategie di marketing turistico	Progetto: Turismo	100%	100%	100%	100%	100%	Scheda progetto
Utilizzo delle risorse per interventi finalizzati alla competitività e alla promozione del territorio	Valore contabilizzato per le iniziative legate a competitività e promozione del territorio/ Valore di budget	-	92%	90%	90%	90%	PIRA
Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva	Progetto: Gestione dei Tavoli OCSE	-	-	100%	100%	100%	Scheda progetto
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 B2B meetings, visite aziendali, workshop	3	3	3	3	3	Balanced Scorecard
	N. di attività formative realizzate in collaborazione con NIBI Nuovo Istituto di Business Internazionale	11	15	10	10	10	Balanced Scorecard
Fornire servizi efficienti per supportare gli aspiranti imprenditori e per creare autoimprenditorialità	N. di appuntamenti di costituzione di start up innovative fissati entro 15 gg dalla data in cui è pervenuta la documentazione all'ufficio AQI - Assistenza Qualificata alle Imprese / N. appuntamenti da fissare	100%	100%	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
	N. di start up innovative con atto di modifica dall'Ufficio AQI Assistenza Qualificata alle Imprese	-	21	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Balanced Scorecard
	N. di start up innovative costituite nell'anno con l'assistenza dell'Ufficio AQI	-	31	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Balanced Scorecard
	N. di utenti dello sportello Punto Nuova Impresa che accedono anche ai servizi dedicati all'autoimprenditorialità / N. utenti dello sportello Punto Nuova Impresa	monitoraggio	33%	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Elaborazioni su dati
Supportare lo startup d'impresa ampliando i servizi a favore dei partecipanti al progetto Incubatore d'Impresa	N. di aspiranti imprenditori o startup incubate / N. di posti disponibili nell'Incubatore d'Impresa	80%	100%	80%	80%	80%	PIRA
	N. di aspiranti imprenditori incubati entro il secondo anno costituiti in impresa entro il 31 dicembre	monitoraggio	5	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Elaborazioni su dati
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)	monitoraggio	-	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Elaborazioni su dati
Valutare le iniziative e i progetti dedicati alla promozione e allo sviluppo d'impresa	Valutazione media di iniziative e progetti dedicati a promozione e sviluppo di impresa/ N. iniziative e progetti	-	96%	90%	90%	90%	PIRA
Utilizzo delle risorse per interventi dedicati all'internazionalizzazione	Valore contabilizzato per le iniziative dedicati all'internazionalizzazione/ Valore di budget	-	92%	90%	90%	90%	PIRA
1.3 Favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese e del sistema economico							
Promuovere la cultura dell'innovazione e la valorizzazione della proprietà intellettuale	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	0,99	1	1	1	Elaborazioni su dati
Utilizzo delle risorse per interventi finalizzati alla competitività e all'innovazione delle imprese	Valore contabilizzato per le iniziative legate a competitività e innovazione delle imprese/ Valore di budget	-	96%	90%	90%	90%	PIRA
Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione	Progetto: PID - Punto Impresa Digitale	100%	100%	100%	100%	100%	Scheda progetto

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Risultato atteso 2021	Risultato atteso 2022	Fonte del dato
1.4 Sviluppare politiche di orientamento e alternanza scuola-lavoro							
Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni	N. di utenti partecipanti agli interventi formativi/orientativi realizzati	4.000	4.519	4.000	4.000	4.000	Balanced Scorecard
	Progetto: Formazione e lavoro	100%	100%	100%	100%	100%	Scheda progetto
Utilizzo delle risorse per interventi finalizzati alla formazione d'impresa e orientamento al lavoro	Valore contabilizzato per le iniziative legate alla formazione d'impresa e all'orientamento al lavoro/ Valore di budget	-	90%	90%	90%	90%	PIRA
1.5 Valorizzare le informazioni economiche e il ruolo della Camera di Osservatorio dell'economia locale							
Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici	Pubblicazione di rapporti trimestrali sulla congiuntura manifatturiera e di commercio e servizi	4	4	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di rapporti dell'Osservatorio sulle imprese	4	4	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di rapporti sull'interscambio commerciale estero	4	4	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di rapporti sull'occupazione	1	1	1	1	1	Sito web
1.6 Tutelare la trasparenza del mercato							
Controllare i bilanci non depositati	Controllo mancato deposito bilanci di esercizio 2018 società di capitali dotate di posta elettronica certificata attiva: N. comunicazioni inviate/N. bilanci mancanti	100%	100%	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
Migliorare il processo sanzionatorio	N. ordinanze emesse sui verbali pervenuti nell'anno / N. verbali Ufficio sanzioni non oblati pervenuti nell'anno	60%	79%	60%	60%	60%	Elaborazioni su dati
Sviluppo attività inerenti le disposizioni del Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza D. Lgs. 14/2019	Progetto: Costituzione dell'ufficio del referente dell'Organismo di Composizione della Crisi e avvio delle attività (OCRI)	-	-	100%	-	-	Balanced Scorecard
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Risultato atteso 2021	Risultato atteso 2022	Fonte del dato
2.1 Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione							
Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale	N. incontri Cabine di Regia SUAP provinciale e di incontri formativi	-	-	3	3	3	Balanced Scorecard
Dematerializzare le pratiche certificative per il commercio internazionale	Tempi medi (gg lavorativi) di elaborazione dei certificati e delle pratiche a valere all'estero	3	3	3	3	3	Cert'O
Promuovere la digitalizzazione all'interno del sistema economico locale	N. Rilasci SPID CNS TOKEN anno x/ anno x-1	-	-	≥1,1	≥1,1	≥1,1	Elaborazioni su dati
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 continuo	Tempo medio di lavorazione delle pratiche Registro Imprese (al netto del tempo di sospensione)	3,5 gg	2,4	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Priamo
	% pratiche Registro Imprese evase entro 5 giorni	95%	97%	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Priamo
	Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	-	-	31.3.2020	-	-	Certificazione esterna
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	≤ 30	≤ 18	≤ 30	≤ 30	≤ 30	Sistema Pareto
Dematerializzare le procedure interne dell'Ente	Dematerializzazione procedure: Procedure di gestione presenze-assenze, ferie-permessi, missioni e protocollo integralmente ed esclusivamente dematerializzata (full digital)	-	-	4	4	4	Elaborazioni su dati
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Progetto: Monitoraggio attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione	100%	100%	100%	100%	100%	Scheda progetto
	Grado di trasparenza dell'azione amministrativa: Somma punteggi associati all'attestazione OIV su modello ANAC/Somma punteggi massimi conseguibili	-	99%	90%	90%	90%	Griglia valutazione OIV

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Risultato atteso 2021	Risultato atteso 2022	Fonte del dato
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale per valorizzare l'efficacia degli interventi e dei servizi offerti							
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera	Progetto: Promozione dei servizi camerali	-	-	100%	-	-	Scheda progetto
Valutare la soddisfazione degli utenti	% media di gradimento delle iniziative di formazione e informazione della Camera tramite indagine di soddisfazione	-	-	70%	-	-	Indagine di soddisfazione
APPRENDIMENTO E CRESCITA							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Risultato atteso 2021	Risultato atteso 2022	Fonte del dato
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale							
Valorizzare le professionalità interne	Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o smart working: N. dipendenti in smart working e telelavoro/N. dipendenti in servizio	-	-	2%	3%	4%	Elaborazioni su dati
	Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale: N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa nel 2020/N. dipendenti in servizio	-	-	95%	95%	95%	Elaborazioni su dati
Promuovere il benessere organizzativo	Indagine sul benessere organizzativo: media dei risultati dei diversi ambiti di indagine anno x/media dei risultati dei diversi ambiti di indagine anno x-1	-	-	1	1	1	Elaborazioni su dati
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente							
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	Percentuale dipendenti formati su soft skill e skill digitali	-	-	30%	30%	30%	Elaborazioni su dati
	% di questionari di gradimento dell'attività formativa con valutazione positiva	-	75%	75%	78%	80%	Elaborazioni su dati
ECONOMICO FINANZIARIA							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Risultato atteso 2021	Risultato atteso 2022	Fonte del dato
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: Avvio attività di riqualificazione spazi al piano terra del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	-	-	100%	-	-	Scheda progetto
Gestione del portafoglio delle partecipazioni	Attuazione delle decisioni relative alla gestione e razionalizzazione del portafoglio partecipazioni: N. attività realizzate/N. attività programmate	100%	100%	100%	100%	100%	Scheda progetto
Indice di struttura primario	Patrimonio netto/Immobilizzazioni	-	151,18%	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Osservatorio bilanci
Indice di Liquidità immediata	Liquidità immediata/Passività correnti	-	300,62%	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Osservatorio bilanci
Indice equilibrio strutturale	Proventi strutturali -Oneri strutturali/Proventi strutturali	-	34,2%	32%	32%	32%	Osservatorio bilanci
Equilibrio economico della gestione corrente	Oneri correnti/Proventi correnti	-	106,7	130	130	130	Sistema Pareto/PIRA
Incidenza degli interventi economici sugli oneri correnti	Interventi economici/Oneri correnti al netto del Fondo svalutazione crediti da D.A.	-	52,3%	45%	45%	45,00%	Sistema Pareto/PIRA
Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti	Oneri di funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A./ Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.	-	24,45	30	30	30	Sistema Pareto/PIRA
Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	Interventi economici+Totale costi della funzione istituzionale D/Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A.	-	99,5%	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Osservatorio bilanci/Kronos
Incidenza costi dei processi di supporto	Costi associati alle funzioni istituzionali A e B (Personale + Funzionamento + Ammortamenti + Interventi Economici)/Totale costi di processo	-	21,46%	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Kronos



3.3 Gli obiettivi operativi

Proseguendo nel processo di *cascading*, per i singoli ambiti organizzativi –servizi- 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 sarà possibile calcolare una percentuale sintetica di raggiungimento degli obiettivi assegnati e misurare la performance di ambito organizzativo mediamente raggiunta dallo stesso.

Nell'ambito del cruscotto del Servizio 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 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'Ente e il coinvolgimento continuo del personale nel processo di pianificazione e controllo.



SERVIZIO AFFARI GENERALI

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019 o ultimo dato disponibile	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
1.2 Promuovere la creazione e lo sviluppo d'impresa e la formazione imprenditoriale					
Riprogettare, promuovere e realizzare l'evento "Riconoscimento del lavoro e del progresso economico"	Progetto: Riprogettazione e realizzazione Riconoscimento del lavoro e del progresso economico	100%	100%	100%	Scheda progetto
1.6 Promuovere la creazione e lo sviluppo d'impresa e la formazione imprenditoriale					
Promuovere e diffondere la mediazione e l'arbitrato	Ideazione e realizzazione materiale informativo sulla giustizia alternativa	-	-	1	Balanced scorecad
	Organizzazione evento dedicato alla mediazione	-	-	1	Balanced scorecad
	Incontri di formazione/informazione con i mediatori	-	-	4	Balanced scorecad
	Organizzazione evento dedicato all'arbitrato (presentazione nuovo Consiglio e nuovo Regolamento arbitrale)	-	-	1	Balanced scorecad
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019 o ultimo dato disponibile	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione					
Dematerializzare il ciclo documentale	Scarto documentazione cartacea ed eventuale documentazione informatica dell'Ente	31.7.2019	1.8.2019	31.10.2020	LWA
Approntare Regolamenti di Consiglio e Giunta	Predisposizione Regolamenti Consiglio e Giunta	-	-	31.3.2020	LWA
Aggiornare il Regolamento dell'Albo Informatico	Aggiornamento Regolamento Albo Informatico anche a seguito adozione nuovo sito web	-	-	31.7.2020	LWA
Gestire le procedure per il rinnovo degli Organi camerali	Progetto: Gestione procedure per il rinnovo degli Organi camerali	100%	100%	100%	Scheda progetto
	Organizzazione evento legato alla riapertura delle sale presso Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni e alla chiusura del mandato 2015-2020	-	-	29.2.2020	Balanced scorecad
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo	Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	-	-	31.3.2020	Certificazione esterna
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Progetto: Monitoraggio attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione	100%	100%	100%	Scheda progetto
	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%	100%	100%	Sito web
Presidio sul rispetto della normativa privacy - Regolamento UE 2016/679	Prosecuzione adempimenti necessari a garantire l'adeguamento alla normativa privacy (formazione, monitoraggio...): N. azioni realizzate	-	-	3	Elaborazioni su dati
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019 o ultimo dato disponibile	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale					
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	Rafforzamento progressivo delle competenze tecniche e operative nella gestione in autonomia del procedimento della mediazione	-	-	SI/NO	Balanced scorecard

SERVIZIO PROMOZIONE E SVILUPPO ECONOMIA LOCALE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
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	11		11	LWA Balanced-scorecard
Sostenere e valorizzare le eccellenze locali attraverso la partecipazione a manifestazioni fieristiche	N. di manifestazioni fieristiche curate e promosse	8		6	LWA Balanced-scorecard
Promuovere i marchi di qualità: "Bergamo città dei mille...sapori", "Pietre originali della bergamasca"	Marchio "Bergamo città dei mille...sapori": revisione disciplinari di prodotto e/o elaborazione di disciplinari di nuovi prodotti e attivazione del rinnovo della certificazione	-	-	31.12.2020	Balanced scorecard
	Marchio "Pietre originali della bergamasca": promozione del marchio e revisione disciplinari di prodotto	-	-	31.12.2020	Balanced scorecard
Promuovere l'attrattività del territorio	Collaborazione alla realizzazione di iniziative di food policy	-	-	3	Balanced scorecard
	Collaborazione al progetto di valorizzazione dell'attrattività turistica dei siti UNESCO per la costituzione del "Distretto UNESCO della Lombardia"	1	1	1	Balanced scorecard
Sviluppare il sistema turistico territoriale e la competitività delle imprese turistiche e attuare strategie di marketing turistico	N. pratiche di contributi individuali trattati/ N. pratiche da trattare	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
	Progetto: Turismo	100%	100%	100%	Scheda progetto
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. iniziative e incontri dedicati all'internazionalizzazione	4		2	Balanced scorecard
	Realizzazione di consulenze dirette alle PMI per lo sviluppo dell'internazionalizzazione nell'ambito del Progetto FP Export:	10		31	Elaborazioni su dati
	N. di B2B meetings, visite aziendali, workshop	3		3	Elaborazioni su dati
Assicurare sostegno alle imprese attraverso i bandi	N. bandi trattati dall'Ufficio Promozione/N. bandi da trattare	100%		100%	Elaborazioni su dati
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
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	Accreditamento al network ICC World Chambers Federation per le certificazioni di origine	-	-	31.12.2020	Balanced scorecard
	Revisione di procedure e prassi interpretative per il rilascio di documenti a valere all'estero ed elaborazione di un prontuario interno	-	-	31.12.2020	Balanced scorecard
	Tempi medi (gg lavorativi) di elaborazione dei certificati e delle pratiche a valere all'estero	3	3	3	Cert'O
	Carnet ATA rilasciati entro il tempo standard (5 gg lavorativi)	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione					
Efficientare le modalità di restituzione dei certificati d'origine	Analisi fattibilità e approfondimenti in merito all'attivazione servizio di postalizzazione dei CO	-	-	30.6.2020	Balanced scorecard
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo	Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	-	-	31.3.2020	Certificazione esterna
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale per valorizzare l'efficacia degli interventi e dei servizi offerti					
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera	Riprogettazione della comunicazione dedicata alle attività del Servizio Promozione	-	-	31.7.2020	Balanced scorecard
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità					
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	N. nuove attività svolte in autonomia da ciascun collaboratore del Servizio	-	-	1	Balanced scorecard

SERVIZIO COMUNICAZIONE, STUDI E INFORMAZIONE ECONOMICA

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
1.2 Promuovere la creazione e lo sviluppo d'impresa e la formazione imprenditoriale					
Supportare la gestione del Tavolo dell'edilizia	Supporto operativo per la gestione del Tavolo dell'edilizia: n. riunioni organizzate/n. riunioni previste	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
1.5 Valorizzare le informazioni economiche e il ruolo della Camera di Osservatorio dell'economia locale					
Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici	Pubblicazione di rapporti trimestrali sulla congiuntura manifatturiera e di commercio e servizi	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di rapporti dell'Osservatorio sulle imprese	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di rapporti sull'interscambio commerciale estero	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di rapporti sull'occupazione	1	1	1	Sito web
Realizzare il bollettino prezzi opere edili	Rinnovo Commissione per la rilevazione dei prezzi informativi delle opere edili	-	-	30.04.2020	Applicativo LWA
	Ricerca di nuove imprese informatrici per la rilevazione dei prezzi: numero di contatti attivati	-	-	35	Elaborazioni su dati
	Ricerca di nuove imprese informatrici per la rilevazione dei prezzi: numero di nuovi informatori	-	-	15	Elaborazioni su dati
Realizzare attività di rilevazione statistica	Indagine grande distribuzione e altre attività per conto di ISTAT	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
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%	100%	100%	Sito web
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo	Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	-	-	31.3.2020	Certificazione esterna
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale per valorizzare l'efficacia degli interventi e dei servizi offerti					
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera	N. di uscite di "Camera Impresa"	18	24	20	Sito web
	N. testi per interventi istituzionali	-	-	10	Elaborazioni su dati
	N. comunicati stampa predisposti e diffusi attraverso la stampa locale	60	90	60	Elaborazioni su dati
	Attivazione di nuovi profili su LinkedIn e Instagram	-	-	2	Reti sociali
	N. pubblicazioni sui canali digitali	100	196	120	Elaborazioni su dati
	Progetto: Promozione dei servizi camerali	-	-	100%	Scheda progetto
Valutare la soddisfazione degli utenti	Elaborazione indagine di soddisfazione sulle iniziative di formazione e informazione della Camera	-	-	30.10.2020	Report
	% media di gradimento delle iniziative di formazione e informazione della Camera tramite indagine di soddisfazione	-	-	70%	Indagine di soddisfazione

SERVIZIO REGISTRO IMPRESE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
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 appuntamenti di costituzione di start up innovative fissati entro 15 gg dalla data in cui è pervenuta la documentazione all'ufficio AQI - Assistenza Qualificata alle Imprese / N. appuntamenti da fissare	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
	N. di start up innovative con atto di modifica dall'Ufficio AQI Assistenza Qualificata alle Imprese		21	monitoraggio	Balanced scorecard
	N. si start up innovative costituite nell'anno con l'assistenza dell'Ufficio AQI Assistenza Qualificata alle Imprese		31	monitoraggio	Balanced scorecard
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
2.1 Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione					
Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale	N. pratiche contestuali gestite/ n. pratiche contestuali pervenute	-	-	100%	Elaborazioni su dati, Gedoc
	N. incontri Cabine di Regia SUAP provinciale e incontri formativi	3	3	3	Elaborazioni su dati
Promuovere la digitalizzazione all'interno del sistema economico locale	Indicizzazione schede SARI e realizzazione di documenti introduttivi	30.4.2019	27.3.2019	2	Elaborazioni su dati
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione					
Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese	Cancellazione Massiva di PEC non valide: Provvedimenti emanati nell'anno	3	3	3	Elaborazioni su dati
	Cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese (DPR 247/2004): Procedure d'ufficio avviate/Procedure d'ufficio da avviare entro il 31 ottobre	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo	Tempo medio di lavorazione delle pratiche Registro Imprese (al netto del tempo di sospensione)	3,5 gg	2,4	monitoraggio	Priamo
	% pratiche Registro Imprese evase entro 5 giorni	95%	99%	monitoraggio	Priamo
	Gestione delle pratiche sospese: N. pratiche gestite/ N. pratiche da gestire	95%	100%	100%	Scriba - Elaborazione su dati
	Progetto: Gestione trasversale delle pratiche telematiche e delle attività connesse	-	-	100%	Scheda progetto
	Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	-	-	31.3.2020	Certificazione esterna

SERVIZIO SPORTELLI POLIFUNZIONALI

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
2.1 Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione					
Rimodulare gli accessi allo sportello Polifunzionale	Gestione accessi allo sportello utenza professionale: N. accessi utenti professionali privi di appuntamento gestiti dal Responsabile/n. utenti professionali privi di appuntamento	-	-	100%	Elaborazioni su dati
	Rispetto delle procedure d'ufficio per la gestione degli accessi allo sportello utenza da parte degli addetti	-	-	100%	Elaborazioni su dati
Promuovere la digitalizzazione all'interno del sistema economico locale	N. Rilasci SPID CNS TOKEN anno x/ anno x-1	-	-	≥1,1	Elaborazioni su dati
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%	100%	75%	Elaborazioni su dati
	Inserimento nell'applicativo SCRIBA dei dati relativi alle Cooperative sociali ispezionate	31.3.2019	22.3.2019	31.3.2020	SCRIBA
	N. cancellazioni iscritti Ruolo Periti Esperti/ N. iscritti Ruolo Periti Esperti che non hanno risposto a revisione quadriennale	-	-	100%	Elaborazioni su dati
	Avvio procedimento di revisione dinamica agenti di affari in mediazione (invio con PEC/Raccomandata): N. PEC/Raccomandate inviate/ N.PEC-raccomandate totali da inviare	-	-	100%	Elaborazioni su dati
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione					
Dematerializzare il ciclo documentale	Revisione fascicoli Gedoc servizio Sportelli Polifunzionali: N. fascicoli revisionati/N. tot. fascicoli	-	-	20%	GeDoc
Gestione giacenze libri e registri	N. solleciti per ritiro libri e registri in giacenza da più di 3 mesi effettuati (entro 1 mese dalla rilevazione)/N. libri e registri in giacenza da più di 3 mesi	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
	Verifica corretta compilazione modulo richiesta di bollatura (presenza delle firme/riferimenti degli addetti che hanno ricevuto i libri/effettuato la bollatura/apposto firma vidimazione	-	-	monitoraggio	Balanced scorecard
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo	Progetto: Gestione trasversale delle pratiche telematiche e delle attività connesse	-	-	100%	Scheda progetto
	Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	-	-	31.3.2020	Certificazione esterna
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale					
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	Acquisizione competenze su nuove procedure svolte in autonomia da ciascun collaboratore dell'Ufficio Albi, ruoli e registri	2	2	1	Balanced scorecard
	Acquisizione di competenze per la gestione autonoma dello sportello da parte nuovo personale assegnato al servizio Sportelli polifunzionali	-	-	31.3.2020	Balanced scorecard

SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
1.6 Tutelare la trasparenza del mercato					
Vigilare sul mercato	N. di ispezioni Convenzione nazionale SVIM	-	-	11	Balanced scorecard
	N. di ispezioni metrologiche relative strumenti periodica già scaduta	-	-	20	Balanced scorecard
Controllare gli atti di approvazione bilanci depositati	N. pratiche verificate / N. bilanci depositati fuori termine	100%	100%	100%	Balanced scorecard
Controllare i bilanci non depositati	N. società no pec controllate per bilancio 2018 mancante/N. società controllate	100%	100%	100%	Balanced scorecard
	Mailing massivo per controllo mancato deposito bilanci di esercizio annualità 2018 società di capitali dotate di posta elettronica certificata attiva: N. mail inviate/N. società che non hanno depositato il bilancio 2018	30.6.2019	18.6.2019	100%	Balanced scorecard
Migliorare il processo sanzionatorio	N. ordinanze emesse sui verbali pervenuti nell'anno / N. verbali Ufficio sanzioni non oblati pervenuti nell'anno	60%	79%	60%	Elaborazioni su dati
Realizzare eventi formativi rivolti alle imprese	Organizzazione eventi informativi in materia "ambiente"	2	2	3	Balanced scorecard
Gestione pagamenti effettuati dagli utenti	Registrazione degli F23 negli applicativi informatici (ProAC e ProSA) almeno ai mesi precedenti l'emissione del Verbale di accertamento/Ordinanza - a decorrere dal 30.6.2020	-	-	100%	Balanced scorecard
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
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 continuo	Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	-	-	31.3.2020	Certificazione esterna
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale					
Valorizzare le professionalità interne	Progetto: Sviluppo delle competenze per il miglioramento dell'organizzazione del Servizio Regolazione del Mercato	-	-	100%	Scheda progetto

SERVIZIO RISORSE FINANZIARIE

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
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 continuo	Razionalizzazione degli spazi archivi contabilità piano secondo e terzo con predisposizione scarto della documentazione relativa agli anni precedenti il 2009	-	-	31.8.2020	Balanced scorecard
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente/ Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	≤ 30	18	≤ 30	CON 2.0
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale					
Gestione procedure e applicativi	N. posizioni previdenziali gestite	10	14	10	Elaborazioni su dati
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	Acquisizione competenze su nuove procedure svolte in autonomia da ciascun collaboratore dell'Ufficio contabilità	2	2	2	Balanced scorecard
ECONOMICO FINANZIARIA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
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 2017 (posizioni residuali) e 2018	Data di trasmissione ruolo del diritto annuale 2017 (posizioni residuali) e 2018	31.8.2019	6.6.2019	31.10.2020	Emissione ruolo
Migliorare la riscossione del diritto annuale	Controllo posizioni relative a società di capitale che cessano l'attività per eventuale trasmissione comunicazione per la regolarizzazione: N. posizioni controllate/N. posizioni da controllare	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
	Valutazione della fattibilità dell'abilitazione del responsabile dell'Ufficio al processo tributario telematico (PTT) per la presentazione di memorie difensive per ricorsi in materia di diritto annuale	-	-	SI/NO	Balanced scorecard
	Report delle rendicontazioni esattoriali decadali da trasmettere alla contabilità	12	12	12	Elaborazioni su dati
Monitorare l'andamento economico e finanziario	Progetto: Applicazione del nuovo sistema di contabilità CON 2.0	-	-	100%	Scheda progetto
	Assistenza al Rinnovo del Collegio dei Revisori dei Conti	-	-	30.4.2020	Balanced scorecard
	Giorni medi per la regolarizzazione contabile degli incassi	40	30	40	CON 2.0
	Progetti Strategici finanziati dall'integrazione del 20% del Diritto Annuale - Assicurare nei termini previsti dal Ministero vigilante e da Unioncamere il rispetto degli adempimenti di rendicontazione e aggiornamento per il triennio 2017/2019 e per il triennio 2020/2022	-	-	31.12.2020	Balanced scorecard
	Predisposizione del Regolamento dei compensi e dei rimborsi spese	-	-	31.10.2020	LWA
	Applicazione operativa delle novità fiscali, previdenziali e di limitazione di spesa per le Camere di Commercio a seguito dell'approvazione della Legge di Bilancio 2020	-	-	SI/NO	Balanced scorecard
	Applicazione operativa degli istituti del welfare e degli istituti contrattuali del CCDI	-	-	SI/NO	Balanced scorecard

SERVIZIO RISORSE UMANE E GESTIONE PARTECIPAZIONI

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
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 continuo	Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	-	-	31.3.2020	Certificazione esterna
	Razionalizzazione degli spazi e degli archivi dell'Ufficio del Personale e della comunicazione interna con predisposizione della documentazione per la procedura di scarto	-	-	30.6.2020	Balanced scorecard
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente/ Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%	100%	100%	Sito web
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale					
Valorizzare le professionalità interne	Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o smart working: N. dipendenti in smart working e telelavoro/N. dipendenti in servizio	-	-	2%	Elaborazioni su dati
	Regolamentazione definitiva e gestione delle attività per l'avvio del periodo in smart working dei dipendenti selezionati	-	-	29.2.2020	LWA
	Razionalizzazione degli spazi e degli archivi dell'Ufficio del Personale e della comunicazione interna con predisposizione della documentazione per la procedura di scarto	-	-	30.6.2020	Balanced scorecard
	Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale: N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa nel 2020/N. dipendenti in servizio	-	-	95%	Elaborazioni su dati
	N. giornate/uomo dedicate alla formazione del personale nell'anno	300	304	250	Elaborazioni su dati
Gestire procedure e applicativi	Gestione procedure per assunzione di nuove unità di personale	-	-	2	Balanced scorecard
	Redazione manuale per l'utilizzo del programma di rilevazione delle presenze in particolare per l'utilizzo delle funzioni statistiche (PI)	-	-	30.6.2020	Balanced scorecard
	Redazione di un vademecum per la gestione personale neo assunto	-	-	31.3.2020	Balanced scorecard
	Aggiornamento del vademecum assenze e istituti giuridici: N. schede aggiornate/N. schede da aggiornare	-	-	100%	Balanced scorecard
	N. posizioni previdenziali gestite	10	14	10	Elaborazioni su dati
Gestire in modo efficiente la rete intranet	Aggiornamento procedura di gestione delle comunicazioni esterne attraverso la intranet	-	-	1	Intranet
	Migrazione nuovi server infocamere di rete locale: travasi di database e sito intranet	-	-	100%	Intranet
	Predisposizione nella intranet delle schede per le progressioni economiche orizzontali 2020	-	-	31.3.2020	Intranet
	Trasferimento di interrogazioni da database (straordinari, password, anagrafico-fiscale) a intranet camerale	-	-	4	Intranet
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente					
Gestione del ciclo della performance	Gestione procedura selezione OIV per il triennio 2020-2022	-	-	SI/NO	LWA
	Definizione del Piano Triennale del Fabbisogno di Personale 2020-2022	-	-	31.3.2020	LWA
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	N. incontri di condivisione dei documenti programmatici dell'Ente e dei relativi risultati	2	2	2	Balanced scorecard
	Percentuale dipendenti formati su soft skill e skill digitali	-	-	30%	Elaborazioni su dati
ECONOMICO FINANZIARIA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e della gestione complessiva dell'Ente efficientando l'uso delle risorse					
Gestione del portafoglio delle partecipazioni	Attuazione delle decisioni relative alla gestione e razionalizzazione del portafoglio partecipazioni: N. attività realizzate/N. attività programmate	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
	Collaborazione con gli altri attori istituzionali: incontri di coordinamento e confronto: N. incontri necessari/N. incontri programmati	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
	N. report di analisi dell'andamento delle partecipazioni in società	11	11	11	Balanced scorecard
Monitorare l'andamento economico e finanziario	Applicazione operativa degli istituti del welfare e degli istituti contrattuali del CCDI	-	-	SI/NO	Balanced scorecard

SERVIZIO RISORSE STRUMENTALI

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
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 continuo	Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	-	-	31.3.2020	Certificazione esterna
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%	100%	100%	Sito web
Adeguamento alla normativa privacy - Regolamento UE 2016/679	N. informative privacy e nomine responsabili esterni del trattamento dei dati predisposte / N. informative da predisporre	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
Gestire l'infrastruttura di rete e le postazioni di lavoro	Passaggio della infrastruttura di rete e postazioni di lavoro al nuovo dominio di Infocamere "bg.intra.cciaa.net": N. strumenti adeguati (p.c., st, server, fotocopiatrici, portatili, tablet, sistema gestione code)	-	-	130	Rete
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale					
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	Affidamenti di forniture di beni e servizi fino a € 5.000 gestiti in autonomia / Affidamenti di forniture di beni e servizi fino a € 5.000 gestiti	60%	100%	60%	Elaborazioni su dati
ECONOMICO FINANZIARIA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
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: Ricollocazione patrimonio documentale	-	-	100%	Scheda progetto
	Progetto: Nuova perizia opere d'arte in inventario	-	-	100%	Scheda progetto
	Progetto: Avvio attività di riqualificazione spazi al piano terra del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	-	-	100%	Scheda progetto
Efficiente gestione del ciclo attivo e passivo con nuovo applicativo contabile	Progetto: Vendita del "Bollettino dei prezzi informativi delle opere edili " con nuovo applicativo Infocamere in base alla normativa fiscale con collegamento telematico con L'agenzia delle Entrate	-	-	100%	Scheda progetto
	Progetto: Emissione ordinativi e contabilizzazione delle minute spese con nuovo applicativo con collegamento diretto alla contabilità e a Gedoc	-	-	100%	Scheda progetto

AZIENDA SPECIALE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
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 Nuovo Istituto di Business Internazionale	11	15	10	Elaborazioni su dati
	N. di partecipanti alle attività formative realizzate in collaborazione con NIBI	100	297	150	Elaborazioni su dati
	Progetto NIBI: % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%	93%	90%	Elaborazioni su dati
	N. di partecipanti al percorso formativo GO.IN.	12	18	12	Elaborazioni su dati
	Progetto GO.IN.: % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%	94%	90%	Elaborazioni su dati
Supportare lo startup d'impresa ampliando i servizi a favore dei partecipanti al progetto Incubatore d'Impresa	N. di aspiranti imprenditori o startup incubate / N. di posti disponibili nell'Incubatore d'Impresa	80%	100%	80%	Elaborazioni su dati
	Progetto Incubatore d'impresa: % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%	85%	90%	Elaborazioni su dati
	N. di aspiranti imprenditori incubati entro il secondo anno costituiti in impresa entro il 31 dicembre	monitoraggio	5	monitoraggio	Elaborazioni su dati
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)	monitoraggio	-	monitoraggio	Elaborazioni su dati
Fornire servizi efficienti per supportare gli aspiranti imprenditori e per creare autoimprenditorialità	Progetto LOGIC@: % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%	95%	90%	Elaborazioni su dati
	N. nuovi servizi attivati nell'ambito del progetto Punto Nuova Impresa	≥ 1	1	1	Balanced scorecard
	Sportello Punto Nuova Impresa: % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%	95%	90%	Elaborazioni su dati
	N. di utenti dello sportello Punto Nuova Impresa che accedono anche ai servizi dedicati all'autoimprenditorialità / N. utenti dello sportello Punto Nuova Impresa	monitoraggio	33%	monitoraggio	Elaborazioni su dati
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%	Scheda progetto
Promuovere la cultura dell'innovazione e la valorizzazione della proprietà intellettuale	N. utenti partecipanti alle attività proposte dal Matech Point	65	77	65	Elaborazioni su dati
	Progetto "Bergamo Tecnologica": % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%	-	90%	Elaborazioni su dati
	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	0,99	1	Elaborazioni su dati
	Progetto "Proprietà Intellettuale": % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%	94%	90%	Elaborazioni su dati
	Eventi dedicati all'innovazione anche in collaborazione con parchi scientifici e centri di trasferimento tecnologico	3	3	4	Balanced scorecard
1.4 Sviluppare politiche di orientamento e alternanza scuola-lavoro					
Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni	Progetto: Formazione e lavoro	100%	100%	100%	Scheda progetto
	N. di utenti partecipanti agli interventi formativi/orientativi realizzati	4.000	4.519	4.000	Elaborazioni su dati
	Interventi formativi/orientativi presso le scuole: % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%	89%	90%	Elaborazioni su dati
Attuare l'indagine del progetto Excelsior per l'analisi delle previsioni di assunzioni e di fabbisogni professionali delle imprese	N. attività di indagine telefonica realizzate / N. attività da realizzare	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati



4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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.

I pannelli di seguito esposti riportano gli indicatori strategici per la misurazione e valutazione delle performance del Segretario Generale e del dirigente e il relativo target di riferimento.

La definizione di un cruscotto di indicatori per la misurazione e valutazione delle performance del Dirigente è stata curata dal Segretario Generale che, con proprio provvedimento n. 333/2019, ha attribuito a quest’ultimo budget direzionale ai sensi del DPR 254/05.

CRUSCOTTO DEL SEGRETARIO GENERALE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
1.1 Accrescere la competitività e l'attrattività del territorio					
Sviluppare il sistema turistico territoriale e la competitività delle imprese turistiche e attuare strategie di marketing turistico	Progetto: Turismo	100%	100%	100%	PIRA
Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva	Progetto: Gestione dei Tavoli OCSE	-	-	100%	Scheda progetto
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%	PIRA
1.4 Sviluppare politiche di orientamento e alternanza scuola-lavoro					
Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni	Progetto: Formazione e lavoro	100%	100%	100%	PIRA
1.5 Valorizzare le informazioni economiche e il ruolo della Camera di Osservatorio dell'economia locale					
Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici	Pubblicazione di rapporti trimestrali sulla congiuntura manifatturiera e di commercio e servizi	4	4	4	Sito web
1.6 Tutelare la trasparenza del mercato					
Sviluppo attività inerenti le disposizioni del Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza D. Lgs. 14/2019	Progetto: Costituzione dell'ufficio del referente dell'Organismo di Composizione della Crisi e avvio delle attività (OCR)	-	-	100%	Balanced Scorecard
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
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 continuo	Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	-	-	31.3.2020	Certificazione esterna
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Grado di trasparenza dell'azione amministrativa: Somma punteggi associati all'attestazione OIV su modello ANAC/Somma punteggi massimi conseguibili	-	99%	90%	Griglia valutazione OIV
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale per valorizzare l'efficacia degli interventi e dei servizi offerti					
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera	Progetto: Promozione dei servizi camerali	-	-	100%	Scheda progetto
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente					
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	Percentuale dipendenti formati su soft skill e skill digitali	-	-	30%	Report
ECONOMICO FINANZIARIA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
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: Avvio attività di riqualificazione spazi al piano terra del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	-	-	100%	Scheda progetto
Gestione del portafoglio delle partecipazioni	Attuazione delle decisioni relative alla gestione e razionalizzazione del portafoglio partecipazioni: N. attività realizzate/N. attività programmate	100%	100%	100%	Scheda progetto

CRUSCOTTO DEL DIRIGENTE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
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 appuntamenti di costituzione di start up innovative fissati entro 15 gg dalla data in cui è pervenuta la documentazione all'ufficio AQI - Assistenza Qualificata alle Imprese / N. appuntamenti da fissare	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
1.6 Tutelare la trasparenza del mercato					
Controllare gli atti di approvazione bilanci non depositati	Controllo mancato deposito bilanci di esercizio 2018 società di capitali dotate di posta elettronica certificata attiva: N. comunicazioni inviate/N. bilanci mancanti	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
Migliorare il processo sanzionatorio	N. ordinanze emesse sui verbali pervenuti nell'anno / N. verbali Ufficio sanzioni non oblati pervenuti nell'anno	60%	79%	60%	Elaborazioni su dati
Sviluppo attività inerenti le disposizioni del Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza D. Lgs. 14/2019	Progetto: Costituzione dell'ufficio del referente dell'Organismo di Composizione della Crisi e avvio delle attività (OCRI)	-	-	100%	Balanced Scorecard
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
2.1 Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione					
Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale	N. incontri Cabine di Regia SUAP provinciale e di incontri formativi	-	-	3	Balanced Scorecard
Promuovere la digitalizzazione all'interno del sistema economico locale	N. Rilasci SPID CNS TOKEN anno x/ anno x-1	-	-	≥1,1	Elaborazioni su dati
Migliorare la qualità dei dati degli albi, elenchi e ruoli camerali	Avvio procedimento di revisione dinamica agenti di affari in mediazione (invio con PEC/Raccomandata): N. PEC/Raccomandate inviate/ N.PEC-raccomandate totali da inviare	-	-	100%	Elaborazioni su dati
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 continuo	Progetto: Gestione trasversale delle pratiche telematiche e delle attività connesse	-	-	100%	Scheda progetto
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato consuntivo 2019	Risultato atteso 2020	Fonte del dato
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale					
Valorizzare le professionalità interne	Progetto: Sviluppo delle competenze per il miglioramento dell'organizzazione del Servizio Regolazione del Mercato	-	-	100%	Scheda progetto