



Camera di Commercio
Bergamo



Piano della Performance 2019-2021

REV. 0	
APPROVATO	DELIBERA DI GIUNTA N. 2 DEL 01.02.2019

INDICE

1.	Presentazione del Piano	5
2.	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder	7
	2.1 Chi siamo	7
	2.2 Cosa facciamo e come operiamo	8
3.	Identità	10
	3.1 Mandato istituzionale e missione	10
	3.2 Mappa strategica	11
4.	Analisi del contesto	12
	4.1 Analisi del contesto esterno	12
	4.1.1 Il contesto economico-produttivo nazionale e provinciale	12
	4.1.2 Il quadro normativo di riferimento	18
	4.2 Analisi del contesto interno	19
	4.2.1 La struttura organizzativa	19
	4.2.2 Le risorse umane	19
	4.2.3 Le risorse economiche	21
5.	Obiettivi strategici	23
6.	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	26
	6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	26
	6.2 Obiettivi assegnati ai Servizi e al personale	29
7.	Azioni per l'attuazione e il miglioramento del ciclo di gestione della performance	40

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano della Performance 2019-2021 della Camera di Commercio di Bergamo si inserisce all'interno di un processo di cambiamento che il sistema camerale sta vivendo da alcuni anni e che è tuttora in corso.

Il 2017 è stato il primo anno di transizione dopo l'emanazione del D.Lgs. 219/2016 che ha innovato la Legge 580/1993 e segnato le principali tappe indicate dal Decreto stesso: l'adozione del "Piano di razionalizzazione" con la rideterminazione delle circoscrizioni territoriali e la riduzione a 60 del numero delle Camere di commercio, la razionalizzazione e la riduzione del numero delle Aziende speciali, delle sedi delle Camere e delle Unioni regionali, la razionalizzazione organizzativa.

Nel 2018 ci sono stati rallentamenti nel processo di attuazione della riforma, in buona parte legati a ricorsi tesi a contrastare alcuni delicati processi di accorpamento. Questi rallentamenti stanno determinando il rischio di un sistema camerale disarticolato, con Camere nate dalla riforma, Camere che volontariamente e in precedenza si sono accorpate e Camere, come quella di Bergamo, che hanno raccolto sfide nuove legate alla piena operatività di tre progetti strategici nazionali: PID-Punto impresa digitale, EDT-Turismo e attrattività, Orientamento al lavoro e alle professioni, con le limitazioni di risorse sia economiche sia umane che le nuove norme hanno imposto.

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 fine ultimo è realizzare il miglioramento continuo, attraverso una maggiore qualità dei servizi offerti, e un contenimento dei costi dei servizi stessi.

Il Piano della Performance 2019-2021 della Camera di Commercio di Bergamo è stato redatto in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione, ai sensi dell'art. 15, comma 2, lett. b) del D. Lgs. 150/2009, sulla base delle linee guida emanate dalla CIVIT, ora Autorità Nazionale AntiCorruzione (ANAC), quale strumento finalizzato a indirizzare e gestire nell'arco del prossimo triennio il miglioramento dei risultati perseguiti dall'Ente e dalla struttura, alla luce delle attese 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, in particolare legati al Regolamento di Gestione Economico e Patrimoniale, secondo quanto disposto dal DPR 254/2005. Nel definire infatti gli obiettivi strategici e operativi dell'Ente, gli obiettivi assegnati al personale ed i relativi indicatori di performance, esso è strettamente integrato con il Programma Pluriennale 2017-2020, con la Relazione Previsionale e Programmatica 2019, con i documenti Bilancio di previsione 2019 e Budget direzionale 2019 approvati dagli organi di questa Amministrazione.

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 servizio/ufficio e individuali illustrati nel capitolo 6 del Piano.

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

2.1 Chi siamo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Cosa facciamo e come operiamo

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

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

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

Il «catalogo» dei servizi e degli ambiti d'intervento camerale è rappresentato nella **mappa dei nuovi 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.

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

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

Tutti questi attori hanno condiviso alla fine del 2017 un documento di governance e di pianificazione di macroazioni strategiche in capo al **Tavolo per lo sviluppo e la competitività della provincia di Bergamo**. Nel corso del 2018 si sono meglio definite alcune delle azioni da avviare prioritariamente e nel 2019 proseguirà il percorso di concretizzazione delle linee progettuali così come previsto nell'accordo triennale il cui arco temporale si estende fino alla primavera del 2020.

Strategico continua a essere il ruolo dell'Ente che, per intervenire a sostegno dell'economia provinciale e dello sviluppo del territorio, agisce anche attraverso la **partecipazione in società**. Di particolare importanza per lo sviluppo dell'innovazione e della competitività è infatti la presenza della Camera di Commercio in Tecnodal, in Bergamo Fiera Nuova nonché in Turismo Bergamo per quanto riguarda la promozione delle politiche dell'attrattività.

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

3. IDENTITA'

3.1 Mandato istituzionale e missione

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

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

3.2 Mappa strategica

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

La Mappa Strategica 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 2019, in linea con quelli indicati dal Consiglio in occasione della pianificazione pluriennale, sono 12 divisi in 4 prospettive, tali da poter "leggere" la Camera da tutti i punti di vista:

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

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

4. ANALISI DEL CONTESTO

4.1 Analisi del contesto esterno

4.1.1. Il contesto economico-produttivo nazionale e provinciale

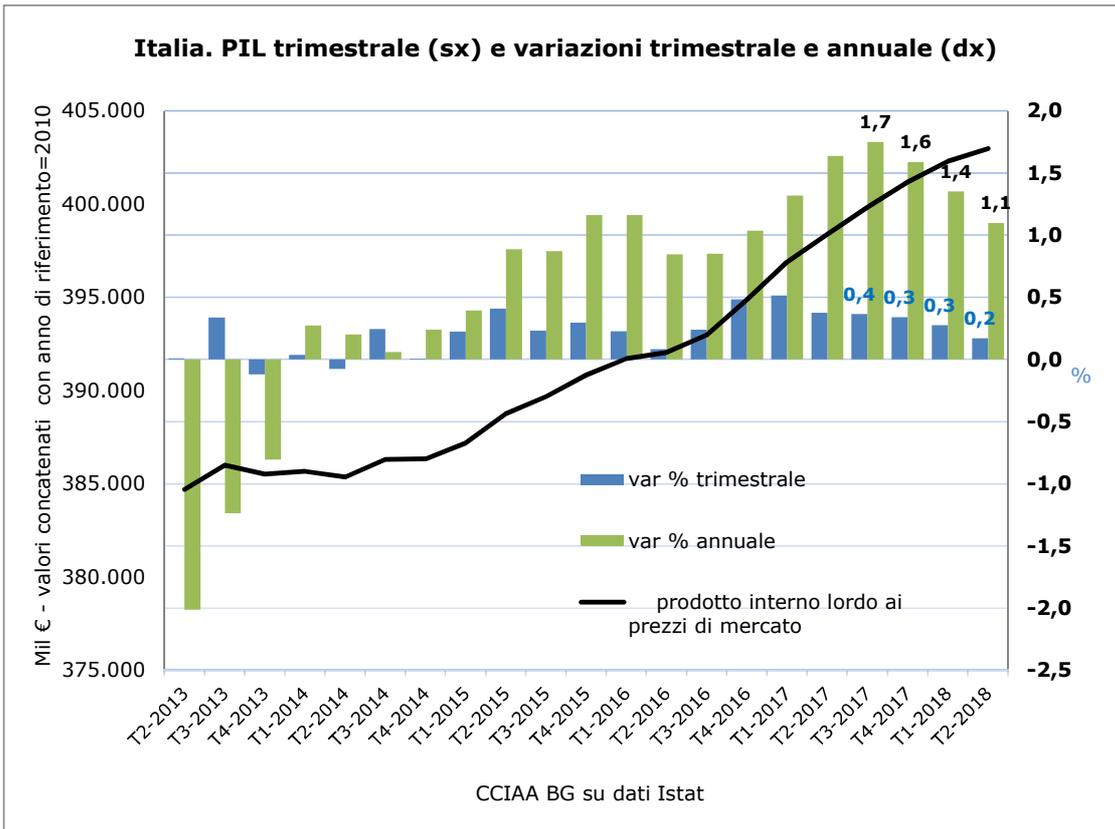
Il contesto macroeconomico globale a metà del 2018 è caratterizzato negli USA dalla combinazione tra politica fiscale espansiva, aumento dei tassi d'interesse reali e apprezzamento del dollaro; in Cina dalla transizione da una crescita trainata dall'export - messa a dura prova dalle tariffe imposte da Trump - ad una maggiormente sospinta dalla domanda interna; nell'Eurozona da un rallentamento marcato delle esportazioni e da un quadro di grande incertezza sulle prospettive della governance europea. Le tensioni commerciali e valutarie a livello globale acquisiscono anche le difficoltà dei paesi emergenti con alta inflazione interna e forte indebitamento con l'estero. Il commercio mondiale ha rallentato nel primo semestre del 2018 e i rischi sull'evoluzione macroeconomica nel prossimo futuro sono in aumento.

L'Italia, a metà del 2018, è in fase di decelerazione più accentuata rispetto agli altri paesi europei e ha definito, dopo le elezioni, un nuovo assetto di governo con prospettive di politica economica ancora molto incerte.

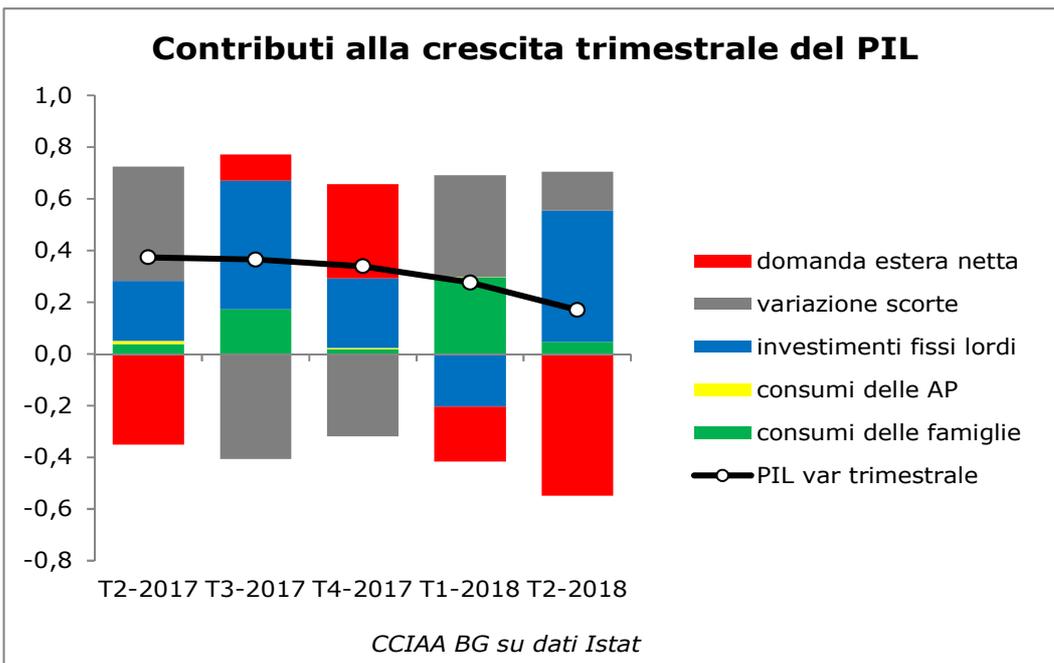
Nell'ultima revisione dei conti nazionali del 21 settembre 2018 da parte di Istat, il PIL dell'Italia a prezzi di mercato è risultato nel 2017 pari a 1.725 miliardi di euro correnti. **Il tasso di crescita in volume è stato nel 2017 del +1,6%**, dopo variazioni di +1,1% nel 2016, +0,9% nel 2015 e +0,1% nel 2014.

La crescita del PIL nel 2017 è derivata da un incremento in volume delle importazioni di beni e servizi del 5,2%; nel complesso, le risorse disponibili sono cresciute del 2,3%. Dal lato degli impieghi si registrano aumenti dell'1,1% per i consumi finali nazionali, del 4,3% per gli investimenti fissi lordi e del 5,7% per le esportazioni di beni e servizi. Nel 2017 la spesa per consumi finali delle famiglie residenti è aumentata, in volume, dell'1,5%. Gli investimenti fissi lordi segnano un aumento, in volume, del 4,3%.

Dalla dinamica, **fino ai primi due trimestri del 2018, risulta evidente la decelerazione in corso da un anno a questa parte con un rallentamento della crescita congiunturale del PIL (da 0,4% a metà del 2017 a 0,2% a metà del 2018)** così come di quella su base annua (da 1,7% a 1,1%). La variazione del PIL acquisita per il 2018 (cioè il tasso di crescita nell'ipotesi di invarianza nei restanti trimestri) è pari a +0,9%.



Scomponendo la crescita del PIL nell'ultimo trimestre la domanda nazionale al netto delle scorte, ha contribuito per 0,6 punti percentuali alla crescita, con un contributo nullo sia dei consumi delle famiglie sia della spesa delle Amministrazioni Pubbliche e un contributo positivo di 0,5 punti percentuali degli investimenti fissi lordi, trainato dalle componenti di macchine, attrezzature e mezzi di trasporto. La variazione delle scorte ha contribuito positivamente alla variazione del PIL per 0,2 punti percentuali, mentre l'apporto della domanda estera netta è risultato negativo per 0,5 punti percentuali in conseguenza di un lieve calo delle esportazioni e di un marcato recupero delle importazioni.



Nonostante il rallentamento del PIL, nel secondo trimestre 2018 è proseguita la tendenza all'aumento dell'occupazione. Il tasso di occupazione destagionalizzato è risultato pari al 58,7%, in notevole crescita sul trimestre precedente.

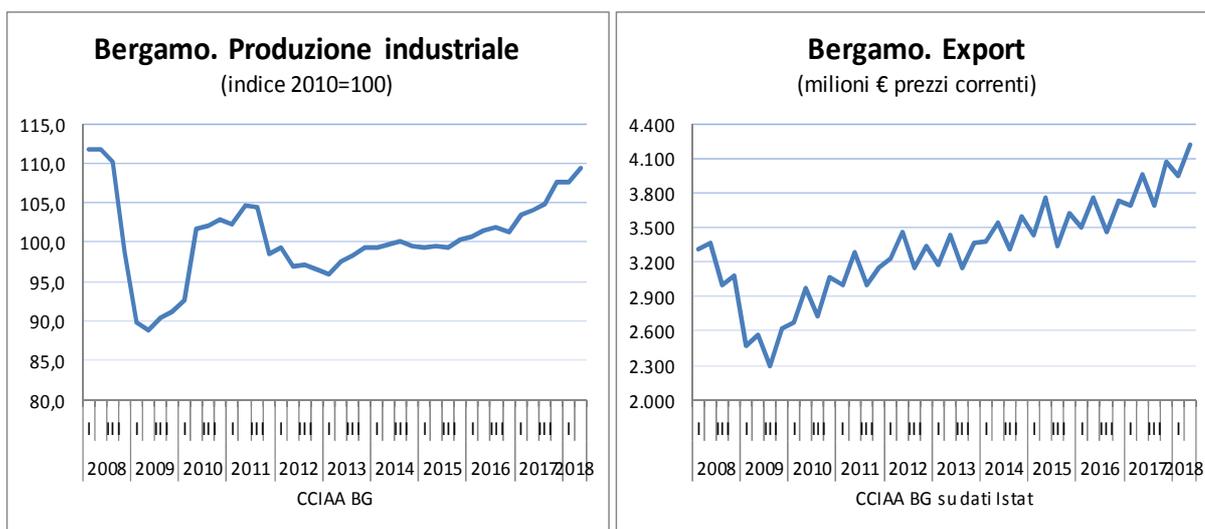
Le previsioni economiche delle principali istituzioni internazionali e centri di ricerca per l'Italia sono in corso di aggiornamento. Attualmente, sono disponibili quelle di **Prometeia (fine settembre) che prevede una crescita del PIL del +1% per il 2018**, del +0,9% nel 2019 e del +1% nel 2020. L'edizione di settembre di Consensus Economics riporta una previsione media per la crescita del PIL reale dell'Italia pari a 1,2 % nel 2018 e 1,1 % nel 2019.

La nota integrativa al documento di economia e finanza del Governo, diffusa il 4 ottobre scorso, prevede una crescita del PIL a +1,2% nel 2018 e obiettivi programmati al +1,5% nel 2019 e al +1,6% nel 2020, con un indebitamento netto che dal -1,8 sul PIL nel 2018 è previsto aumentare al 2,4 nel 2019 per poi ridiscendere al -2,1 e al -1,8 negli anni successivi.

Il quadro provinciale

A metà del 2018 è ancora in **fase di ripresa la produzione industriale a Bergamo con una variazione positiva sul trimestre (+1,5%) e su base annua (+5%)**. Anche **l'artigianato manifatturiero è in fase ascendente** e qualche segnale positivo proviene dall'edilizia. La dinamica delle vendite nel **commercio al dettaglio è debole**, più vivace il volume d'affari nei servizi.

Le **esportazioni di Bergamo nel primo semestre** dell'anno hanno raggiunto in valore 8.169 milioni di euro, con **un incremento del +6,6% rispetto allo stesso periodo del 2017**, contro variazioni corrispondenti del +3,7% in Italia e del +6,1% in Lombardia.



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

Nel decennio successivo alla crisi internazionale deflagrata nel settembre 2008, le imprese attive (al netto dello stock alimentato dal numero crescente di posizioni inattive, con procedura concorsuale o in fase di scioglimento) sono diminuite di 777 posizioni a sintesi di un aumento di 5.176 società di capitale e 310 altre forme giuridiche e di una riduzione di 2.159 società di persone e 1.874 imprese individuali.

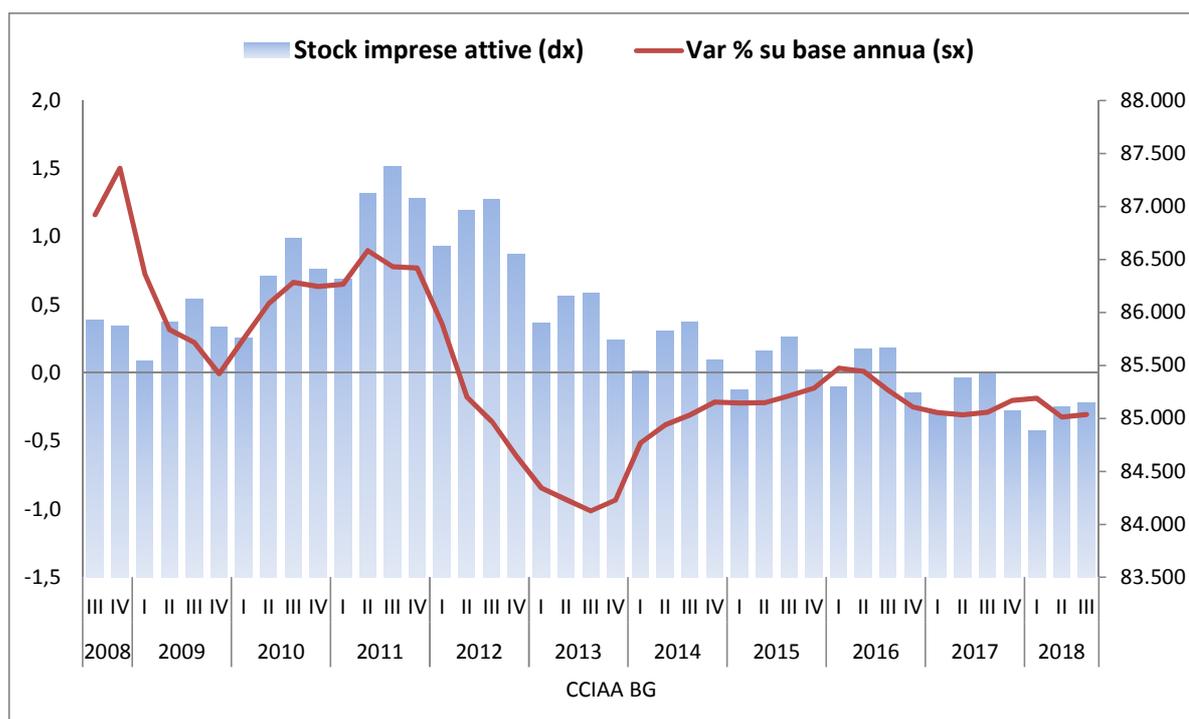
VARIAZIONE ASSOLUTA DELLE IMPRESE REGISTRATE A BERGAMO TRA 30/9/2008 E 30/9/2018

	Attive	Sospese/inattive	Con procedura concorsuale/in liquidazione	TOTALE REGISTRATE
SOCIETA' DI CAPITALE	3.968	534	674	5.176
SOCIETA' DI PERSONE	-2.143	93	-109	-2.159
IMPRESE INDIVIDUALI	-2.859	1.009	-24	-1.874
ALTRE FORME	257	-29	82	310
TOTALE	-777	1.607	623	1.453

Oltre al travaso tra le forme giuridiche, si può notare una **lenta crescita dei contratti di rete che all'inizio di settembre 2018 coinvolgono a Bergamo 368 imprese** su un totale di 3.277 in Lombardia e oltre 30mila in Italia.

Bergamo conta anche, al secondo trimestre 2018, **168 start-up innovative** (sono 2.368 in Lombardia e 9.647 a livello nazionale) e **19 PMI innovative** (sulle 238 lombarde e le complessive 877 in Italia).

La riduzione tendenziale dello stock complessivo delle imprese operative, dopo la caduta verificatasi nel 2012 e 2013, si è fatta meno intensa nel corso degli anni successivi ma il tasso di variazione è ancora negativo dalla metà del 2016 e tale resterà nel 2018.



Al 1° ottobre 2018 risultano registrate in provincia di Bergamo **95.385 imprese**, di cui 85.152 operative. Le oltre 65mila imprese con personale impiegano complessivamente, anche in filiali localizzate fuori dal territorio provinciale, oltre 383mila addetti, uno stock di occupati in mercato aumento sul 2016 e 2017. Le **imprese artigiane sono 30.703**, in calo di oltre un punto percentuale sullo stesso periodo del 2017.

Per quanto riguarda le caratteristiche di genere, età e nazionalità delle posizioni attive, a metà 2018, si contano **7.541 imprese giovanili** (in calo del -4,3% su base annua) pari a una quota dell' 8,9% sul totale, **16.970 imprese femminili** (+0,2% sullo stesso periodo del 2017) pari ad una

quota del 19,9% sul totale e **8.934 imprese di nazionalità straniera** (+2,5% su base annua) con una quota pari al 10,5% sul totale delle imprese.

BERGAMO - Imprese al 1 ottobre 2018

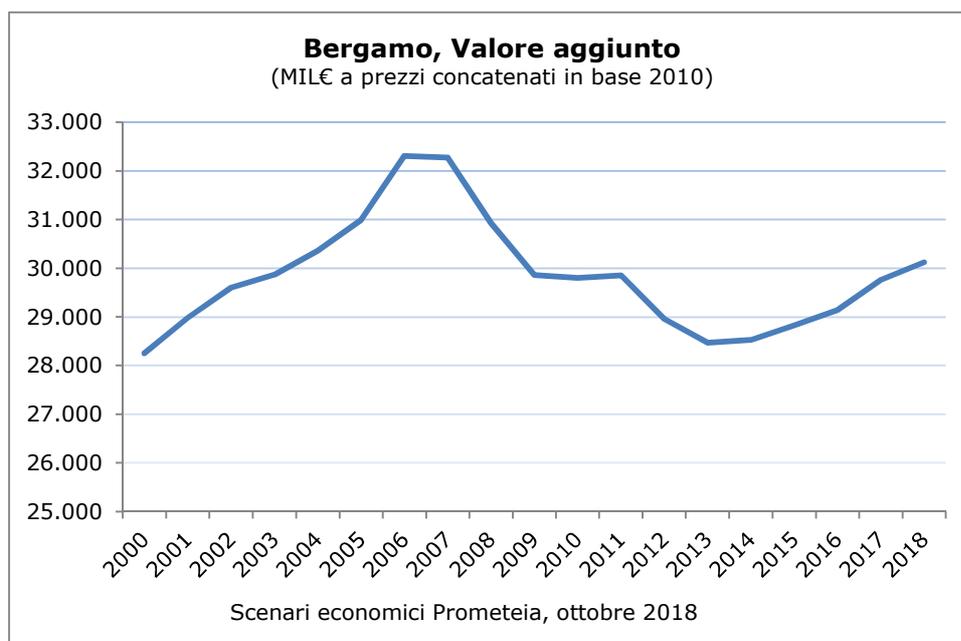
Sezioni ateco 2007	Imprese registrate	di cui artigiane (Infocamere)	Imprese attive	Imp. attive con addetti (Infocamere-INPS II-2018)	Addetti totali
A Agricoltura, silvicoltura pesca	4.984	152	4.943	2.730	6.431
B Estrazione di minerali da cave e miniere	60	10	48	37	300
C Attività manifatturiere	11.996	6.948	10.931	9.630	129.140
D Fornitura di energia elettrica, gas	173	1	160	48	402
E Fornitura di acqua; reti fognarie	222	75	204	167	2.916
F Costruzioni	19.292	13.720	17.723	14.491	40.708
G Commercio ingrosso e dettaglio; riparaz	20.959	1.558	19.618	16.950	59.183
H Trasporto e magazzinaggio	2.373	1.315	2.167	1.845	19.292
I Attività dei servizi alloggio e ristorazioni	6.688	809	5.845	5.053	25.581
J Servizi di informazione e comunicazione	2.134	341	2.012	1.394	5.995
K Attività finanziarie e assicurative	2.353	3	2.283	1.782	25.636
L Attivita' immobiliari	6.756	9	6.163	1.638	2.670
M Attività professionali, scientifiche e tecni	3.910	576	3.667	2.358	8.645
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi a ir	3.042	1.246	2.846	2.247	19.130
P Istruzione	439	49	418	318	4.112
Q Sanita' e assistenza sociale	638	5	605	466	19.936
R Attività artistiche, sportive, intrattenime	1.169	141	1.059	576	3.129
S Altre attività di servizi	4.554	3.743	4.420	4.044	9.803
NC Imprese non classificate	3.643	2	40	22	754
TOTALE	95.385	30.703	85.152	65.796	383.763

Nella media dell'anno 2017 il **tasso di occupazione dei residenti in provincia di Bergamo è stato del 65,3% nella popolazione dai 15 ai 64 anni**, un livello superiore a quello del 2008. Il **tasso di disoccupazione**, dopo aver raggiunto il 7,4% della forza lavoro nel 2013/2014 **è sceso al 5,8% nel 2015, al 5,3% nel 2016 e al 4,2% nel 2017.**

Nel 2018, secondo dati provvisori, il tasso di occupazione medio nei primi due trimestri dell'anno è leggermente diminuito sul corrispondente periodo dell'anno precedente **mentre il tasso di disoccupazione è cresciuto al 6%**. Il saldo tra avviamenti e cessazioni di rapporti di lavoro in provincia a metà 2018 si è notevolmente ridotto rispetto allo stesso periodo del 2017.

Il valore aggiunto e le stime per i prossimi anni

Le stime territoriali di Prometeia (di ottobre 2018) 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 +2,1 nel 2017. Per il 2018 si prevede un risultato ancora positivo del +1,2%.



Bergamo. Valore aggiunto per macrosettori e valore aggiunto pro capite

MIL € a prezzi concatenati in base 2010

(Prometeia, Scenari economici provinciali, ottobre 2018)

	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi	TOTALE	var %	V.a./pop (€)	var %
2001	244	9.239	2.599	16.899	28.981	2,6	29.772	1,9
2002	236	9.451	2.760	17.148	29.596	2,1	30.105	1,1
2003	225	9.493	2.741	17.406	29.865	0,9	29.897	-0,7
2004	249	9.999	2.902	17.209	30.359	1,7	29.866	-0,1
2005	242	10.239	3.051	17.462	30.994	2,1	30.174	1,0
2006	251	10.586	2.981	18.490	32.307	4,2	31.167	3,3
2007	233	10.638	3.038	18.363	32.272	-0,1	30.742	-1,4
2008	270	9.937	2.819	17.900	30.926	-4,2	29.053	-5,5
2009	265	8.872	2.596	18.129	29.862	-3,4	27.827	-4,2
2010	268	9.249	2.525	17.759	29.801	-0,2	27.528	-1,1
2011	260	9.464	2.442	17.686	29.852	0,2	27.466	-0,2
2012	272	9.120	2.200	17.362	28.954	-3,0	26.465	-3,6
2013	261	9.175	2.099	16.936	28.470	-1,7	25.708	-2,9
2014	261	9.329	1.968	16.967	28.526	0,2	25.726	0,1
2015	266	9.512	1.919	17.128	28.825	1,0	26.008	1,1
2016	281	9.660	2.026	17.174	29.141	1,1	26.254	0,9
2017	275	9.948	2.047	17.490	29.761	2,1	26.786	2,0
2018	280	10.092	2.079	17.674	30.124	1,2	27.025	0,9

Il confronto tra i tassi di variazione medi annui di Bergamo, Lombardia e Italia registra nel quinquennio 2012-2016 per Bergamo una caduta del prodotto (-0,5), più marcata rispetto alle medie regionale e nazionale e una perdita di occupazione del -0,3% annuo in termini di effettive unità di lavoro.

Nel quinquennio successivo 2017-2021, la dinamica del prodotto (+1,4% medio annuo) e delle unità di lavoro (+0,7%) risulterebbe vicina alla media regionale e superiore a quella nazionale, con una crescita della produttività media, in termini di valore aggiunto per occupato da 65,3mila euro a 67,6mila euro per occupato. Il reddito disponibile, a valori correnti, aumenterebbe a un tasso medio del 2,6% pari a quello della Lombardia e di poco superiore a quello medio nazionale.

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 49,5%, con un tasso di crescita annuo dell'export in valore (+2,3%) inferiore a quello medio di Lombardia e Italia.

Scenari al 2021 (Prometeia, ottobre 2018)

(tassi di variazione medi annui 2012-2016 e 2017-2021 su valori a prezzi concatenati 2010, se non altrimenti indicato)

	BERGAMO		LOMBARDIA		ITALIA	
	12-16	17-21	12-16	17-21	12-16	17-21
Esportazioni	3,0	2,3	1,4	3,6	2,0	3,1
Importazioni	1,1	4,4	-0,1	5,3	0,1	3,7
Valore aggiunto	-0,5	1,4	-0,2	1,4	-0,3	1,1
Occupazione (unità totali di lavoro)	-0,2	0,7	-0,1	0,8	-0,3	0,6
Reddito disponibile a valori correnti	0,2	2,6	0,4	2,6	0,2	2,4
Esportazioni/valore aggiunto (% a fine periodo)	47,5	49,5	34,7	38,6	27,6	30,5
Importazioni/valore aggiunto (% a fine periodo)	28,7	33,1	37,5	45,3	24,8	28,0
Valore aggiunto per occupato (*)	65,3	67,6	71,0	73,2	60,0	61,8
Valore aggiunto per abitante (*)	26,3	27,8	30,9	32,7	23,5	24,9
Tasso di occupazione (% a fine periodo)	42,7	43,8	43,5	44,9	37,7	39,2
Tasso di disoccupazione (% a fine periodo)	5,3	3,4	7,4	4,7	11,7	9,9
Tasso di attività (% a fine periodo)	45,0	45,3	47,0	47,2	42,7	43,5

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

Al termine dello scenario di previsione, nel 2021 il valore aggiunto pro-capite reale si porterebbe a 27.800 euro per abitante contro i 24.900 euro della media nazionale e i 32.700 euro della Lombardia e il tasso di disoccupazione al 3,4% risulterebbe inferiore al tasso medio regionale (4,7) e nazionale (9,9).

4.1.2 Il quadro normativo

Il contesto normativo di riferimento è condizionato da molteplici interventi che hanno riflessi sull'autonomia di spesa ed organizzativa dell'Ente. Le disposizioni emanate nel 2018 che hanno avuto e avranno un impatto sulle attività della Camera sono le seguenti:

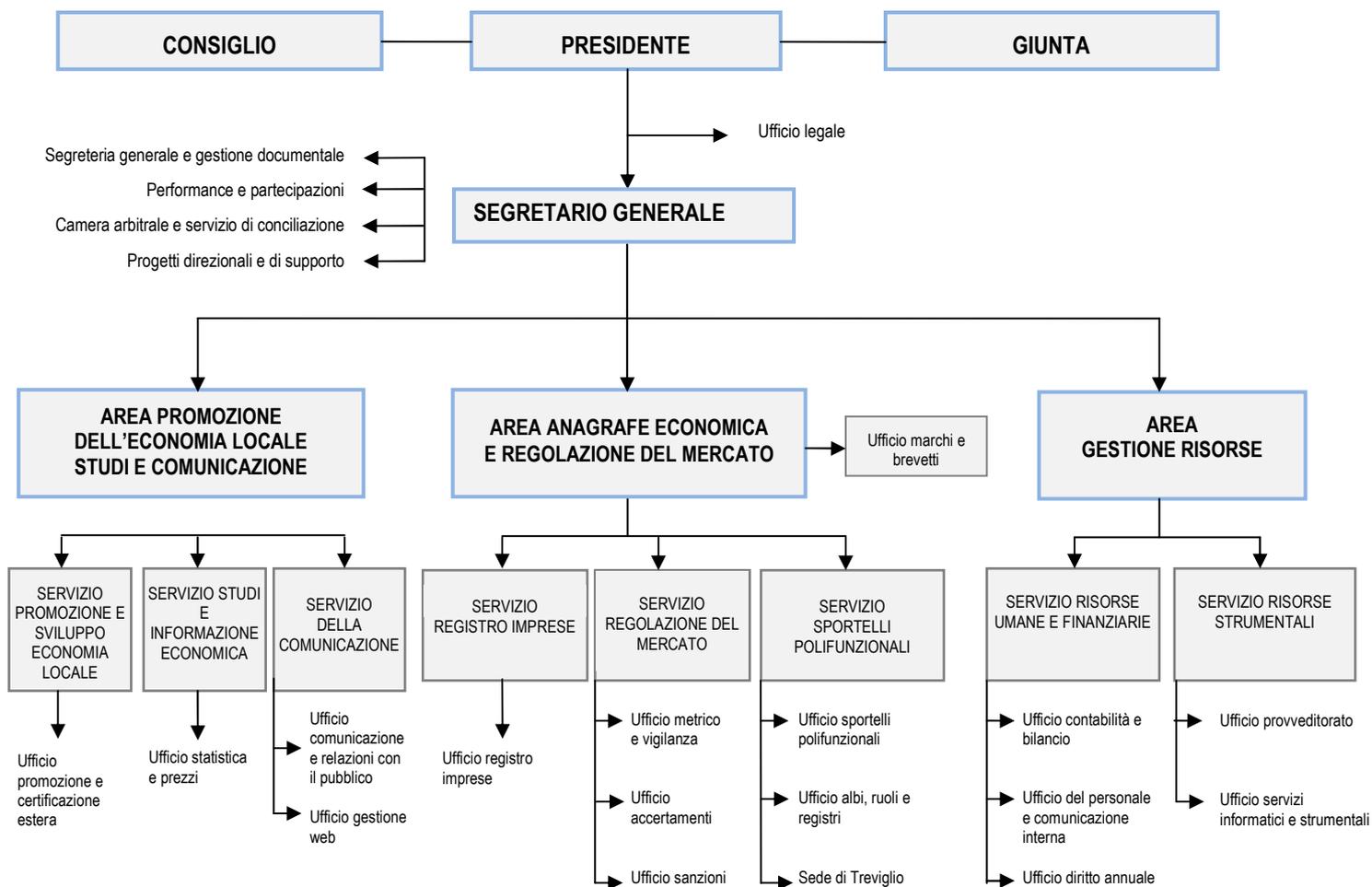
Decreto Ministero dello Sviluppo Economico 16 febbraio 2018	Con il decreto, che ne ha ridefinito le circoscrizioni territoriali, ha preso nuovamente avvio la riforma delle Camere di commercio dopo lo stop imposto dalla sentenza della Corte Costituzionale del dicembre 2017. Il traguardo previsto è di arrivare a 60 Camere di commercio, rispetto alle originarie 105
Aggiornamento Linee guida ANAC n. 4 di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50 e s.m.i.	Il documento disciplina le procedure per l'affidamento di contratti pubblici di importo inferiore alla soglia comunitaria, indagini di mercato, formazione e gestione di elenchi di operatori economici, chiarendo le modalità di applicazione del principio di rotazione degli affidamenti e degli inviti e dando indicazioni sui criteri di selezione del contraente.
Decreto 12 luglio 2018, n. 87	Il decreto c.d. "Dignità" contiene una serie di disposizioni, tra cui una stretta sui contratti a termine, la previsione di una nuova maxi-indennità di 36 mesi per i licenziamenti e di una maxi-indennità a carico delle imprese che delocalizzano in Paesi extra-UE, la ridefinizione del redditometro, l'abolizione dello <i>split payment</i> per i professionisti.
Decreto concretezza	Il decreto c.d. "Concretezza" contiene la previsione del "Piano triennale delle azioni concrete per l'efficienza delle pubbliche amministrazioni", l'istituzione di una <i>black list</i> in caso di mancata adozione delle misure, iniziative per contrastare l'assenteismo dei dipendenti pubblici, misure per garantire assunzioni mirate e accelerare il ricambio generazionale nelle PA.

4.2 Analisi del contesto interno

4.2.1 La struttura organizzativa

I dirigenti della Camera sono la dr.ssa Maria Paola Esposito - Segretario Generale, Dirigente Area Promozione dell'economia locale, Studi e Comunicazione e Dirigente ad interim Area Gestione risorse umane e finanziarie; il dr. Andrea Vendramin - Dirigente Area Anagrafe economica e Regolazione del mercato e la dr.ssa Antonella D'Ottavio, in staff al Segretario Generale.

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



4.2.2 Le risorse umane

La 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 2018.

Categoria	Dotazione organica decreto MiSE 16.2.2018	Personale in servizio al 31.12.2018	Differenza rispetto alla dotazione organica MiSE	Personale in servizio al 31.12.2017
Dirigenti	3	3		3
D3	5	4	1	5
D1	12	11	1	12
C	44	38	6	42
B3	21	21		21
B1	10	10		10
A1	3	3		4
Totale	98	90	8	97

La composizione di genere dei dipendenti in servizio è illustrata dalla tabella seguente che mostra come nel **2018 la presenza di donne sia stata pari al 76% 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 impegnata nella sperimentazione del **lavoro agile**, sia nella forma del telelavoro che in quella dello *smart working*: nel 2018 è stato avviato un progetto di telelavoro che ha coinvolto un collaboratore del Registro Imprese, nel 2019 è prevista la sperimentazione anche dello smart working, con l'obiettivo di valutarne la messa a regime.

	2017	2018
Donne	74	69
Uomini	23	21
Totale dipendenti	97	90

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

PERSONALE IN SERVIZIO	2017			2018		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Dirigenti	1	2	3	1	2	3
D	6	11	17	4	11	15
C	10	32	42	10	28	38
B	5	26	31	5	26	31
A	1	3	4	1	2	3
Totale	23	74	97	21	69	90

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

E' stata inoltre prevista la possibilità di sottoscrivere **contratti di lavoro part-time**, di cui usufruisce complessivamente circa il 32% dei dipendenti in servizio.

	2017	2018
Donne	26	24
Uomini	4	5
Totale dipendenti con part time	30	29

4.2.3 Le risorse economiche

La relazione previsionale e programmatica per il 2019, approvata dal Consiglio camerale il 9 novembre 2018 con deliberazione n. 9/C, evidenzia i principali obiettivi definiti per il prossimo anno e i risultati attesi tenuto conto anche della ridefinizione degli ambiti di intervento e delle funzioni assegnate alle Camere di Commercio operata con il Decreto Legislativo n. 219/2016.

Con deliberazione n. 11/C del 14.12.2018 il Consiglio camerale ha approvato il bilancio di previsione per l'esercizio 2019, redatto in base alla programmazione degli oneri e alla prudenziale valutazione dei proventi, ai sensi degli artt. 2, comma 2, 6 e 7 del DPR n. 254 del 2.11.2005 "Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio", nonché nel rispetto degli indirizzi forniti dal Ministero dello Sviluppo Economico.

	CONSUNTIVO 2017	PREVENTIVO 2018 AGGIORNATO	CONSUNTIVO 2018 STIMA	PREVENTIVO 2019	VARIAZ % 2019 SU PREVENTIVO 2018
GESTIONE CORRENTE					
DIRITTO ANNUALE	11.030.322	13.406.504	13.555.504	12.298.000	-8,27%
DIRITTI DI SEGRETERIA	5.236.384	5.210.000	5.218.000	5.222.000	0,23%
CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE	136.572	196.000	165.240	212.000	8,16%
PROVENTI GESTIONE SERVIZI	451.884	409.000	317.059	320.000	-21,76%
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	-9.759	0	-10.803	0	n.s.
PROVENTI CORRENTI	16.845.403	19.221.504	19.245.000	18.052.000	-6,08%
PERSONALE					
PERSONALE	3.951.566	4.336.766	4.225.000	4.150.000	-4,31%
Competenze al personale	2.999.330	3.180.766	3.097.800	3.150.000	-0,97%
Oneri sociali	721.437	790.000	761.163	754.000	-4,56%
Accantonamenti TFR	195.275	330.000	330.000	210.000	-36,36%
Altri costi del personale	35.524	36.000	36.037	36.000	0,00%
FUNZIONAMENTO	4.138.047	4.313.734	4.300.000	4.151.500	-3,76%
Prestazione di servizi	1.751.474	1.888.234	1.765.165	1.747.500	-7,45%
Godimento beni di terzi	1.212	2.000	2.000	3.500	75,00%
Oneri diversi di gestione	1.386.933	1.410.500	1.551.754	1.390.500	-1,42%
Quote associative	952.334	944.000	929.281	938.000	-0,64%
Organi istituzionali	46.094	69.000	51.800	72.000	4,35%
INTERVENTI ECONOMICI	6.607.708	10.009.604	9.558.820	9.022.000	-9,87%
AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI	2.856.795	2.859.900	2.860.000	2.660.000	-6,99%
ONERI CORRENTI	17.554.116	21.520.004	20.943.820	19.983.500	-7,14%
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	-708.713	-2.298.500	-1.698.820	-1.931.500	-15,97%
GESTIONE FINANZIARIA					
PROVENTI FINANZIARI	1.006.723	886.100	885.000	19.000	n.s.
ONERI FINANZIARI	0	0	0	0	n.s.
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	1.006.723	886.100	885.000	19.000	n.s.
GESTIONE STRAORDINARIA					
PROVENTI STRAORDINARI	1.068.379	760.000	869.875	0	n.s.
ONERI STRAORDINARI	126.616	-	241.005	0	n.s.
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	941.763	760.000	628.870	0	n.s.
SVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE	141.586	0	0	0	n.s.
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO	1.098.187	-652.400	-184.950	-1.912.500	193,15%

Il Bilancio Preventivo 2019 ha definito le risorse disponibili per:

- l'attuazione dei programmi e delle attività previste nella Relazione Previsionale e Programmatica, e
- la realizzazione degli interventi strategici nell'ambito delle politiche di sviluppo economico nazionale e regionale: **Punto Impresa Digitale, Orientamento al lavoro e alle professioni, Turismo e attrattività** finanziate con la maggiorazione del 20% del Diritto Annuale per il triennio 2017-2019, secondo la procedura prevista dall'art. 18,

comma 10, della Legge 580/1993 e ss.mm.ii. (autorizzazione del MISE con decreto del 22.5.2017).

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 31.12.2018, il "portafoglio partecipazioni" risulta così composto:

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

* In corso di dismissione

5. OBIETTIVI STRATEGICI

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

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

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

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

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

Per ciascun indicatore viene quantificato il risultato atteso anno per anno nel corso del triennio 2019-2021, 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 2019

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO				
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato Atteso 2020	Risultato Atteso 2021
1.1 Accrescere la competitività e l'attrattività del territorio				
Azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale anche in collaborazione con Turismo Bergamo	N. iniziative di valorizzazione e promozione dell'offerta turistica e culturale	8	8	8
Sostenere e valorizzare le eccellenze locali attraverso la partecipazione a manifestazioni fieristiche	N. di manifestazioni fieristiche curate e promosse	5	5	5
Sviluppare il sistema turistico territoriale, la competitività delle imprese turistiche e attuare strategie di marketing turistico	Progetto: Turismo e Attrattività	100%	-	-
1.2 Promuovere la creazione e lo sviluppo d'impresa e la formazione imprenditoriale				
Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione e rafforzare la competitività internazionale delle imprese	N. seminari e incontri formativi dedicati all'internazionalizzazione	4	4	4
	N. di B2B meetings, visite aziendali, workshop	3	3	3
	N. di attività formative realizzate in collaborazione con NIBI Nuovo Istituto di Business Internazionale	11	11	11
	N. utenti serviti da LombardiaPoint per quesiti specialistici	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio
Supportare lo startup d'impresa ampliando i servizi a favore dei partecipanti al progetto Incubatore d'impresa	N. di aspiranti imprenditori/startup incubate / N. di posti disponibili nell'Incubatore d'Impresa	80%	80%	80%
	N. di aspiranti imprenditori incubati entro il secondo anno costituiti in impresa entro il 31 dicembre / N. di aspiranti imprenditori incubati	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio
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%
	N. di start up innovative assistite dall'Ufficio AQI Assistenza Qualificata alle Imprese	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio
Assicurare sostegno alle imprese attraverso i bandi	N. imprese beneficiarie per la prima volta di contributi/ N. imprese beneficiarie (Bandi: Internazionalizzazione, Sviluppo di Impresa, Formazione)	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio
Progettare, promuovere e realizzare l'evento "Riconoscimento del lavoro e del progresso economico"	Progetto: Riconoscimento del lavoro e del progresso economico	100%	100%	100%
1.3 Favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese e del sistema economico				
Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione	Progetto: PID - Punto Impresa Digitale	100%	-	-
Promuovere la cultura dell'innovazione e la valorizzazione della proprietà intellettuale	N. di utenti partecipanti ad attività formative, consulenziali e di sportello nel progetto Proprietà intellettuale anno x / N. di utenti coinvolti anno x-1	≥ 1	≥ 1	≥ 1
1.4 Sviluppare politiche di orientamento e alternanza scuola-lavoro				
Realizzare iniziative per l'Orientamento al lavoro e alle professioni	Progetto: Orientamento al lavoro e alle professioni	100%	-	-
	N. di studenti partecipanti agli interventi formativi/orientativi realizzati presso le scuole	4.000	-	-
1.5 Valorizzare le informazioni economiche e il ruolo della Camera di Osservatorio dell'economia locale				
Monitorare l'economia locale e pubblicare report periodici	Pubblicazione di report trimestrali sulla congiuntura di industria, artigianato, commercio e servizi	4	4	4
	Pubblicazione di report dell'Osservatorio sulle imprese	4	4	4
1.6 Tutelare la trasparenza del mercato				
Controllare i bilanci non depositati	N. controlli annualità varie mancato deposito bilanci società prive di pec con invio raccomandate agli amministratori	1.600	-	-
Migliorare il processo sanzionatorio	N. ordinanze emesse sui verbali pervenuti nell'anno / N. verbali ufficio sanzioni non oblati pervenuti nell'anno	60%	60%	60%
Assicurare la qualità delle conciliazioni gestite	N. controversie attivate (con invio della lettera di convocazione) entro 15 gg dalla data di deposito/N. controversie depositate nell'anno	85%	90%	95%
	N. di conciliazioni concluse entro 90 giorni / N. conciliazioni concluse nell'anno	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio
	N. di conciliazioni che sono proseguite oltre il 1^ incontro / N. conciliazioni avviate nell'anno	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio
Promuovere e diffondere l'arbitrato	Revisione del Regolamento arbitrale	30.11.2019	-	-

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI				
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato Atteso 2020	Risultato Atteso 2021
2.1 Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione				
Sviluppare le funzionalità della piattaforma SERVIZI ON-LINE	Implementazione nuovi servizi sulla piattaforma SERVIZI ON-LINE per la gestione degli Sportelli polifunzionali su appuntamento	31.3.2019	-	-
Valorizzazione della collaborazione con Angeli antiburocrazia	Predisposizione di provvedimenti tipo per i SUAP, condivisione e definizione dei modelli definitivi in sede di cabina di regia provinciale e messa a disposizione dell'intero territorio	31.12.2019	-	-
Promuovere la digitalizzazione all'interno del sistema economico locale	Incremento del 30% del n. appuntamenti a disposizione per rilascio CNS, smart card e token, firma remota, SPID presso lo sportello camerale rispetto all'anno precedente	30.4.2019	-	-
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
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione				
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	Tempo medio di lavorazione delle pratiche Registro Imprese (al netto del tempo di sospensione)	3,5	3,5	3,5
	% pratiche Registro Imprese evase entro 5 giorni	95%	95%	95%
	Progetto: Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	100%	-	-
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	N. attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione / N. attività previste dal Piano di Prevenzione della Corruzione	100%	100%	100%
	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%	100%	100%
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	≤ 30	≤ 30	≤ 30
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale per valorizzare l'efficacia degli interventi e dei servizi offerti				
Informare il pubblico tramite canali digitali (reti sociali, ecc.) e promuovere le attività della Camera	Progetto: Revisione dei contenuti del nuovo sito web della Camera di Commercio	100%	-	-
	% media di gradimento del nuovo sito web rilevata attraverso un questionario di valutazione	70%	-	-
APPRENDIMENTO E CRESCITA				
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato Atteso 2020	Risultato Atteso 2021
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale				
Valorizzare le professionalità interne	N. giornate/uomo dedicate alla formazione del personale nell'anno	300	300	300
Revisione dei regolamenti dell'Ente	Analisi e verifica costi/benefici di telelavoro e smart working per valutazione messa a regime regolamentazione definitiva	31.12.2019	-	-
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente				
Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione	30.6.2019	-	-
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	N. incontri di presentazione/condivisione del Piano della performance e dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo	2	2	2
ECONOMICO FINANZIARIA				
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019	Risultato Atteso 2020	Risultato Atteso 2021
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 in anticipo rispetto ai termini di legge	Data di trasmissione ruolo del diritto annuale 2017	31.8.2019	-	-
Monitorare l'andamento economico e finanziario	Oneri di struttura (Personale + Funzionamento)/ Proventi netti (DA al netto del FSC+DS)	≤65%	≤65%	≤65%
Conservare e valorizzare il patrimonio	Progetto: Ammodernamento degli impianti multimediali e consolidamento del solaio delle sale conferenze del piano primo del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	100%	-	-
	Progetto: Sostituzione attuali centrali telefoniche e relativi apparati con tecnologia voip (CdC e Bergamo Sviluppo)	100%	-	-
Gestire il portafoglio delle partecipazioni	Attuazione delle decisioni relative alla gestione e razionalizzazione del portafoglio partecipazioni: N. attività realizzate/N. attività programmate	100%	100%	100%

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

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

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

CRUSCOTTO DEL SEGRETARIO GENERALE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE DEL TERRITORIO		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
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	World Cheese Awards 2019: coordinamento e gestione delle attività	31.10.2019
Sviluppare il sistema turistico territoriale, la competitività delle imprese turistiche e attuare strategie di marketing turistico	Progetto: Turismo e Attrattività	100%
1.3 Favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese e del sistema economico		
Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione	Progetto: PID - Punto Impresa Digitale	100%
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	Progetto: Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	100%
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	N. attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione / N. attività previste dal Piano di Prevenzione della Corruzione	100%
Gestire le procedure per il rinnovo degli Organi camerali	Progetto: Gestione procedure per il rinnovo degli Organi camerali	100%
APPRENDIMENTO E CRESCITA		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente		
Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance	Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione	30.6.2019
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	N. incontri di presentazione/condivisione del Piano della performance e dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo	2
ECONOMICO FINANZIARIA		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
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: Ammodernamento degli impianti multimediali e consolidamento del solaio delle sale conferenze del piano primo del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	100%
Gestire il portafoglio delle partecipazioni	Attuazione delle decisioni relative alla gestione e razionalizzazione del portafoglio partecipazioni: N. attività realizzate/N. attività programmate	100%

Al Segretario generale sono inoltre assegnati i seguenti obiettivi individuali:

- Coordinare e partecipare attivamente al Tavolo per lo Sviluppo della Provincia di Bergamo (OCSE)
- Coordinare e sviluppare i rapporti Camera - Azienda speciale per la realizzazione di iniziative promozionali a favore del territorio

BUDGET DIREZIONALE 2019 DEL SEGRETARIO GENERALE

Totale proventi	€ 12.582.000
Totale oneri	€ 17.389.605
di cui oneri per:	
personale	€ 2.632.959
funzionamento	€ 3.545.646
interventi economici	€ 8.604.000
amm. e accantonamenti	€ 2.607.000

Il Segretario Generale ha curato la definizione di un cruscotto di indicatori per la misurazione e valutazione delle performance del Dirigente con i relativi target di riferimento e, con proprio provvedimento n. 285/2018 gli ha attribuito il budget direzionale ai sensi del DPR 254/05.

CRUSCOTTO DEL DIRIGENTE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
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%
1.6 Tutelare la trasparenza del mercato		
Controllare i bilanci non depositati	N. controlli annualità varie mancato deposito bilanci società prive di pec con invio raccomandate agli amministratori	1.600
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
2.1 Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione		
Sviluppare le funzionalità della piattaforma SERVIZI ONLINE	Implementazione nuovi servizi sulla piattaforma SERVIZI ONLINE per la gestione degli Sportelli polifunzionali su appuntamento	31.3.2019
Valorizzazione della collaborazione con Angeli antiburocrazia	Predisposizione di provvedimenti tipo per i SUAP, condivisione e definizione dei modelli definitivi in sede di cabina di regia provinciale e messa a disposizione dell'intero territorio	31.12.2019
Promuovere la digitalizzazione all'interno del sistema economico locale	Incremento del 30% del n. appuntamenti a disposizione per rilascio CNS, smart card e token, firma remota, SPID presso lo sportello camerale rispetto all'anno precedente	30.4.2019
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	% pratiche Registro Imprese evase entro 5 giorni	95%
	Gestione delle pratiche sospese: N. pratiche gestite/ N. pratiche da gestire	95%
	Progetto: Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	100%
APPRENDIMENTO E CRESCITA		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente		
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	N. incontri di presentazione/condivisione del Piano performance e dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo	2

Al Dirigente sono inoltre assegnati i seguenti obiettivi individuali:

- Partecipare attivamente al Tavolo per lo Sviluppo della Provincia di Bergamo (OCSE) con particolare riferimento al Progetto di *governance* "Sostenere la proattività della PA"
- Garantire la gestione operativa del Tavolo dell'edilizia
- Supportare la Direzione nello sviluppo di un approccio trasversale nell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente

BUDGET DIREZIONALE 2019 DEL DIRIGENTE

Totale proventi	€ 5.470.000
Totale oneri	€ 2.593.695
di cui oneri per:	
personale	€ 1.517.041
funzionamento	€ 418.000
interventi economici	€ 52.800

6.2 Obiettivi assegnati ai Servizi e al personale

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

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

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

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

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

SEGRETERIA GENERALE E GESTIONE DOCUMENTALE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE DEL TERRITORIO		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
1.2 Promuovere la creazione e lo sviluppo d'impresa e la formazione imprenditoriale		
Progettare, promuovere e realizzare l'evento "Riconoscimento del lavoro e del progresso economico"	Progetto: Riconoscimento del lavoro e del progresso economico	100%
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
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	31.12.2019
Aggiornare lo Statuto dell'Ente in base alle modifiche alla Legge 580/1993	Revisione dello Statuto camerale	31.7.2019
Gestire le procedure per il rinnovo degli Organi camerali	Progetto: Gestione procedure per il rinnovo degli Organi camerali	100%
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	Progetto: Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	100%
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale per valorizzare l'efficacia degli interventi e dei servizi offerti		
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera tramite il sito web e i canali digitali	Progetto: Revisione dei contenuti del nuovo sito web della Camera di Commercio	100%

STAFF DIREZIONE

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	Progetto: Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	100%
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	N. attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione / N. attività previste dal Piano di Prevenzione della Corruzione	100%
	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%
Adeguamento alla normativa privacy - Regolamento UE 2016/679	Realizzazione degli adempimenti necessari a completare l'adeguamento alla normativa privacy	31.7.2019
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 tramite il sito web e i canali digitali	Progetto: Revisione dei contenuti del nuovo sito web della Camera di Commercio	100%

PERFORMANCE E PARTECIPAZIONI

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	Progetto: Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	100%
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale per valorizzare l'efficacia degli interventi e dei servizi offerti		
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera tramite il sito web e i canali digitali	Progetto: Revisione dei contenuti del nuovo sito web della Camera di Commercio	100%
APPRENDIMENTO E CRESCITA		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale		
Gestione procedure e applicativi	Messa a punto dell'utilizzo della intranet per l'assegnazione degli obiettivi 2019	31.3.2019
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente		
Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione	30.6.2019
	Aggiornamento del sistema informatizzato per la gestione del ciclo della performance	31.3.2019
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	N. incontri di presentazione/condivisione del Piano della performance e dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo	2
ECONOMICO FINANZIARIA		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e della gestione complessiva dell'Ente efficientando l'uso delle risorse		
Gestire il portafoglio delle partecipazioni	Attuazione delle decisioni relative alla gestione e razionalizzazione del portafoglio partecipazioni: N. attività realizzate/N. attività programmate	100%
	Collaborazione con gli altri attori istituzionali: incontri di coordinamento e confronto: N. incontri necessari/N. incontri programmati	100%
	N. report di analisi dell'andamento delle partecipazioni in società	11
	N. report di analisi delle partecipazioni in Enti, Associazioni, Fondazioni e Comitati	10

CAMERA ARBITRALE E SERVIZIO DI CONCILIAZIONE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
1.6 Tutelare la trasparenza del mercato		
Promuovere gli strumenti di Giustizia Alternativa	Realizzazione di materiali informativi dedicati all'Alternative Dispute Resolution	31.5.2019
	N. seminari in collaborazione con le Associazioni di categoria agricole e l'Ordine dei dottori agronomi	1
	Redazione della clausola multistep - mediazione e arbitrato	30.4.2019
Assicurare la qualità delle conciliazioni gestite	N. controversie attivate (con invio della lettera di convocazione) entro 15 gg dalla data di deposito/N. controversie depositate nell'anno	85%
	% media di gradimento del servizio di conciliazione rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%
	Rinnovo elenco mediatori	31.12.2019
	Modifica convenzione con Ordini e Collegi convenzionati e rinnovo del Consiglio di mediazione	1.2.2019
	N. di conciliazioni concluse entro 90 giorni / N. conciliazioni concluse nell'anno	monitoraggio
	N. di conciliazioni che sono proseguite oltre il 1° incontro / N. conciliazioni avviate nell'anno	monitoraggio
Promuovere e diffondere la mediazione	N. seminari rivolti a banche e assicurazioni, ordine architetti, ordine commercialisti, collegio notarile, ANCE	3
	N. tavole rotonde per materia: condominio, successione e divisione, responsabilità medica	3
	N. incontri con i mediatori	4
	Stipula convenzione con AIGA - Associazione Giovani Avvocati di Bergamo	30.6.2019
	N. incontri di presentazione della mediazione agli studenti dell'istituto Superiore di Lovere	1
Promuovere e diffondere l'arbitrato	Revisione del Regolamento arbitrale	30.11.2019
	Creazione in ConciliaCamera dell' archivio informatico dei procedimenti arbitrali	31.12.2019
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	Progetto: Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	100%
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale per valorizzare l'efficacia degli interventi e dei servizi offerti		
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera tramite il sito web e i canali digitali	Progetto: Revisione dei contenuti del nuovo sito web della Camera di Commercio	100%

SERVIZIO PROMOZIONE E SVILUPPO ECONOMIA LOCALE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
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
	World Cheese Awards 2019: coordinamento e gestione delle attività	31.10.2019
Sostenere e valorizzare le eccellenze locali attraverso la partecipazione a manifestazioni fieristiche	N. di manifestazioni fieristiche curate e promosse	8
Sviluppare il sistema turistico territoriale, la competitività delle imprese turistiche e attuare strategie di marketing turistico	Progetto: Turismo e Attrattività	100%
Promuovere i marchi di qualità: "Bergamo città dei mille...sapori", "Pietre originali della bergamasca"	Marchio "Bergamo città dei mille...sapori": revisione disciplinari di prodotto	31.12.2019
	Marchio "Pietre originali della bergamasca": realizzazione evento di promozione del marchio	30.11.2019
Promuovere l'attrattività del territorio	Collaborazione alla realizzazione di iniziative del Tavolo Agricoltura	1
	Collaborazione al progetto di valorizzazione dell'attrattività turistica dei siti UNESCO per la costituzione del "Distretto UNESCO della Lombardia"	1
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
	Progetto FP Export: realizzazione di consulenze dirette alle PMI per lo sviluppo dell'internazionalizzazione	10
	N. di B2B meetings, visite aziendali, workshop	3
	N. utenti serviti da LombardiaPoint per quesiti specialistici	monitoraggio
Assicurare sostegno alle imprese attraverso i bandi	N. bandi trattati dall'Ufficio Promozione/N. bandi da trattare	100%
1.3 Favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese e del sistema economico		
Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione	Progetto: PID - Punto Impresa Digitale	100%
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
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	Completamento della digitalizzazione delle procedure ancora cartacee di documenti per l'estero - richiesta e gestione	30.6.2019
	Revisione di procedure e prassi interpretative per il rilascio di documenti a valere all'estero	30.6.2019
	Tempi medi (gg lavorativi) di elaborazione dei certificati e delle pratiche a valere all'estero	3
	Carnet ATA rilasciati entro il tempo standard (5 gg lavorativi)	100%
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	Progetto: Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	100%
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale per valorizzare l'efficacia degli interventi e dei servizi offerti		
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera tramite il sito web e i canali digitali	Progetto: Revisione dei contenuti del nuovo sito web della Camera di Commercio	100%

SERVIZIO STUDI E INFORMAZIONE ECONOMICA

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
1.5 Valorizzare le informazioni economiche e il ruolo della Camera di Osservatorio dell'economia locale		
Monitorare l'economia locale e pubblicare report periodici	Pubblicazione di report trimestrali sulla congiuntura di industria, artigianato, commercio e servizi	4
	Pubblicazione di report dell'Osservatorio sulle imprese	4
	Pubblicazione di report sull'interscambio commerciale estero	4
	Pubblicazione di report sull'occupazione	1
Attività di rilevazione statistica	Indagine Grande Distribuzione e altre attività per conto di ISTAT	100%
1.6 Tutelare la trasparenza del mercato		
Realizzare e diffondere il Bollettino annuale dei Prezzi Informativi delle Opere Edili	N. di utilizzatori nell'anno x / N. di utilizzatori nell'anno x-1	≥ 1
	N. nuove imprese che integrano il campione di imprese informatiche	40
	Rinnovo commissione per la rilevazione dei prezzi informativi delle opere edili	30.4.2019
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	Progetto: Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	100%
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 tramite il sito web e i canali digitali	Progetto: Revisione dei contenuti del nuovo sito web della Camera di Commercio	100%
ECONOMICO FINANZIARIA		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e della gestione complessiva dell'Ente efficientando l'uso delle risorse		
Conservare e valorizzare il patrimonio	Catalogazione Fondo De Magistris	31.12.2019

SERVIZIO COMUNICAZIONE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
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	East Lombardy: prosecuzione collaborazione con i partner per la gestione del progetto	31.12.2019
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	Progetto: Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	100%
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale per valorizzare l'efficacia degli interventi e dei servizi offerti		
Informare imprese, professionisti e cittadini (utenti dei servizi camerali) delle attività svolte e programmate dalla Camera di Commercio	N. di uscite di "Camera Impresa"	18
	N. di comunicati stampa diffusi attraverso la stampa locale	60
	N. comunicati stampa con output definitivo in autonomia	50%

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
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 tramite il sito web e i canali digitali	N. pubblicazioni mensili sui canali digitali (in conformità con il piano di redazione)	100%
	Progetto: Revisione dei contenuti del nuovo sito web della Camera di Commercio	100%
	Predisposizione e somministrazione dell'indagine di gradimento sul sito web	31.5.2019
	% media di gradimento del nuovo sito web rilevata attraverso un questionario di valutazione	70%

SERVIZIO SPORTELLI POLIFUNZIONALI

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
2.1 Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione		
Sviluppare le funzionalità della piattaforma SERVIZI ON-LINE	Implementazione nuovi servizi sulla piattaforma SERVIZI ON-LINE per la gestione degli Sportelli polifunzionali su appuntamento	31.3.2019
	Predisposizione progetto per evasione delle richieste ricevute attraverso la piattaforma SERVIZI ON-LINE entro 2 gg lavorativi	30.6.2019
Promuovere la digitalizzazione all'interno del sistema economico locale	Incremento del 30% del n. appuntamenti a disposizione per rilascio CNS, smart card e token, firma remota, SPID presso lo sportello camerale rispetto all'anno precedente	30.4.2019
	Predisposizione linee guida per procedimenti sanzionatori agenti d'affari in mediazione	30.11.2019
Migliorare la qualità dei dati degli albi, elenchi e ruoli camerali	N. cooperative verificate-ispezionate/N. cooperative da verificare/ispezionare per il mantenimento dell'iscrizione all'Albo regionale Cooperative sociali	75%
	Inserimento nell'applicativo SCRIBA dei dati relativi alle Cooperative sociali ispezionate	31.3.2019
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	Progetto: Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	100%
Dematerializzare il ciclo documentale	Istituzione dei fascicoli telematici in Gedoc delle persone giuridiche private (N. fascicoli istituiti / N. fascicoli da istituire)	50%
Gestione giacenze libri e registri	Tempo massimo di permanenza presso l'Ente della documentazione presentata per la vidimazione	3 mesi
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 tramite il sito web e i canali digitali	Progetto: Revisione dei contenuti del nuovo sito web della Camera di Commercio	100%
APPRENDIMENTO E CRESCITA		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale		
Valorizzare le professionalità interne	N. nuove procedure svolte in autonomia da ciascun collaboratore dell'Ufficio Albi, ruoli e registri	2

SERVIZIO REGISTRO IMPRESE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
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%
	N. di start up innovative assistite dall'Ufficio AQI Assistenza Qualificata alle Imprese	monitoraggio
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
2.1 Facilitare l'interazione con le imprese e le istituzioni in una logica di semplificazione e di digitalizzazione		
Sviluppare una politica di e-government a livello locale	Completamento del progetto Fondo di perequazione 2015-2016 "E-government": n. eventi di promozione del progetto	1
Valorizzazione della collaborazione con Angeli antiburocrazia	Predisposizione di provvedimenti tipo per i SUAP, condivisione e definizione dei modelli definitivi in sede di cabina di regia provinciale e messa a disposizione dell'intero territorio	31.12.2019
	Gestione dell'intero iter delle Cabine di Regia SUAP provinciale	31.12.2019
Promuovere la digitalizzazione all'interno del sistema economico locale	Iniziativa rivolte alle imprese per l'utilizzo del portale SARI - Supporto Specialistico Registro Imprese	30.4.2019
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
	Cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese (art. 2190 cc) Imprese con fallimento chiuso verificate/Imprese con fallimento chiuso da verificare	50%
	Cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese (DPR 247/2004): Procedure d'ufficio avviate/Procedure d'ufficio da avviare entro il 31 ottobre	100%
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	Tempo medio di lavorazione delle pratiche Registro Imprese (al netto del tempo di sospensione)	3,5 gg
	% pratiche Registro Imprese evase entro 5 giorni	95%
	Progetto: Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	100%
	Gestione delle pratiche sospese: N. pratiche gestite/ N. pratiche da gestire	95%
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 tramite il sito web e i canali digitali	Progetto: Revisione dei contenuti del nuovo sito web della Camera di Commercio	100%
APPRENDIMENTO E CRESCITA		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale		
Valorizzare le professionalità interne	Iniziativa formativa rivolta agli addetti per l'utilizzo del portale SARI - Supporto Specialistico Registro Imprese	30.6.2019
	Verifica del progetto di telelavoro avviato nel 2018	31.5.2019

SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
1.6 Tutelare la trasparenza del mercato		
Vigilare sul mercato	N. prodotti verificati nell'anno	50
	N. di ispezioni metrologiche e non realizzate nell'anno	50
Controllare gli atti di approvazione bilanci depositati	N. pratiche verificate / N. bilanci depositati fuori termine	100%
Controllare i bilanci non depositati	N. controlli annualità varie mancato deposito bilanci società prive di pec con invio raccomandate agli amministratori	1.600
	Mailing massivo per controllo mancato deposito bilanci di esercizio annualità 2017 società di capitali dotate di posta elettronica certificata attiva	30.6.2019
Migliorare il processo sanzionatorio	N. ordinanze emesse sui verbali pervenuti nell'anno / N. verbali Ufficio sanzioni non oblati pervenuti nell'anno	60%
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	Progetto: Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	100%
Dematerializzare il ciclo documentale	Integrazione Accessa-Gedoc: attivazione e conclusione fase sperimentale	30.4.2019
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 tramite il sito web e i canali digitali	Progetto: Revisione dei contenuti del nuovo sito web della Camera di Commercio	100%

SERVIZIO RISORSE UMANE E FINANZIARIE

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	Progetto: Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	100%
	Razionalizzazione degli spazi archivi contabilità piano secondo e terzo con predisposizione scarto della documentazione relativa agli anni precedenti il 2007	31.7.2019
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente/ Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	≤ 30
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 tramite il sito web e i canali digitali	Progetto: Revisione dei contenuti del nuovo sito web della Camera di Commercio	100%
APPRENDIMENTO E CRESCITA		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale		
Valorizzare le professionalità interne	N. giornate/uomo dedicate alla formazione del personale nell'anno	300
	N. attività nuove svolte in autonomia da ciascun collaboratore dell'Ufficio contabilità	2

APPRENDIMENTO E CRESCITA		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale		
Revisione dei regolamenti dell'Ente	Regolamentazione delle Funzioni Tecniche	28.2.2019
	Analisi e verifica costi/benefici di telelavoro e smart working per valutazione messa a regime regolamentazione definitiva	31.12.2019
	Definizione Criteri di graduazione posizioni organizzative	31.3.2019
	Piano dei fabbisogni e procedure per nuove assunzioni di personale	30.6.2019
	Revisione Contratto collettivo decentrato integrativo	31.5.2019
Gestione procedure e applicativi	Gestione posizioni previdenziali	10
	Gestione applicativo presenze: revisione delle funzionalità in uso	30.10.2019
	Messa a punto dell'utilizzo della intranet per l'assegnazione degli obiettivi 2019	31.3.2019
	Test e monitoraggio aggiornamenti software intranet	30.11.2019
	Revisione della modalità di gestione informatizzata delle richieste di acquisto di beni e servizi	30.9.2019
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente		
Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione	30.6.2019
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	N. incontri di presentazione/condivisione del Piano della performance e dei risultati dell'indagine sul benessere organizzativo	2
	Formazione per sviluppo <i>soft skills</i> : organizzazione sessione plenaria per collaboratori e responsabili	31.3.2019
ECONOMICO FINANZIARIA		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
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 in anticipo rispetto ai termini di legge	Data di trasmissione ruolo del diritto annuale 2017	31.8.2019
Migliorare la riscossione del diritto annuale	Controllo posizioni relative a società di capitale che cessano l'attività per eventuale trasmissione comunicazione per la regolarizzazione	100%
	Report delle rendicontazioni esattoriali decedali da trasmettere alla contabilità	12
Monitorare l'andamento economico e finanziario	Oneri di struttura (Personale + Funzionamento)/ Proventi netti (DA al netto del FSC+DS)	≤65%
	N. report di scadenziario per evidenziare documenti passivi in scadenza non ancora pagati	20
	Giorni medi per la regolarizzazione contabile degli incassi	40
	Avvio Siope+ e fatturazione elettronica: gestione delle implementazioni agli applicativi	30.6.2019
	N. incontri di assistenza con Infocamere per attività propedeutiche alla nuova procedura di contabilità	2
	N. report di monitoraggio stato di avanzamento del budget con particolare riferimento alle iniziative di promozione economica e ai progetti finanziati con la maggiorazione del Diritto Annuale	12

SERVIZIO RISORSE STRUMENTALI

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
2.2 Efficientare i processi e l'organizzazione anche in un'ottica di Qualità, trasparenza e contrasto alla corruzione		
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento degli standard di qualità	Progetto: Certificazione dell'Ente secondo la norma ISO 9001:2015	100%
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%
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%
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 tramite il sito web e i canali digitali	Progetto: Revisione dei contenuti del nuovo sito web della Camera di Commercio	100%
APPRENDIMENTO E CRESCITA		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
3.1 Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità nel quadro del cambiamento del sistema camerale		
Gestione procedure e applicativi	Revisione della modalità di gestione informatizzata delle richieste di acquisto di beni e servizi	30.9.2019
ECONOMICO FINANZIARIA		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2018
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e della gestione complessiva dell'Ente efficientando l'uso delle risorse		
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Progetto: Dismissione di arredi e attrezzature di ufficio obsolete e non più utilizzabili	100%
	Progetto: Attivazione approfondimenti finalizzati alla riqualificazione degli spazi al piano terra e ammezzato del Palazzo Contratti e delle Manifestazioni	100%
Conservare e valorizzare il patrimonio	Progetto: Fornitura di nuove sedute fisse e mobili presso le sale conferenze del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	100%
	Progetto: Ammodernamento degli impianti multimediali e consolidamento del solaio delle sale conferenze del piano primo del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	100%
	Progetto: Sostituzione attuali centrali telefoniche e relativi apparati con tecnologia voip (CdC e Bergamo Sviluppo)	100%
	Progetto: Attività di promozione per la riapertura delle sale conferenze del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	100%
Efficiente gestione del ciclo attivo	Progetto: acquisizione dei codici SDI/PEC per fatturazione elettronica in XAC	100%
	Elaborazione e trasmissione alla contabilità delle distinte economiche entro 4 giorni lavorativi a partire dai giorni 1 e 16 compresi di ogni mese	90%

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

AZIENDA SPECIALE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO		
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2019
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
	N. di partecipanti alle attività formative realizzate in collaborazione con NIBI	100
	Progetto NIBI: % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%
	N. di partecipanti al percorso formativo GO.IN.	12
	Progetto GO.IN.: % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%
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%
	Progetto Incubatore d'impresa: % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%
	N. di aspiranti imprenditori incubati entro il secondo anno costituiti in impresa entro il 31 dicembre / N. di aspiranti imprenditori incubati	monitoraggio
Assicurare sostegno alle imprese attraverso i bandi	N. imprese beneficiarie per la prima volta di contributi/ N. imprese beneficiarie (Bandi: Internazionalizzazione, Sviluppo di Impresa, Formazione)	monitoraggio
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%
	N. nuovi servizi attivati nell'ambito del progetto Punto Nuova Impresa	≥ 1
	Sportello Punto Nuova Impresa: % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%
	N. di utenti dello sportello Punto Nuova Impresa che accedono anche ai servizi dedicati all'autoimprenditorialità / N. utenti dello sportello Punto Nuova Impresa	20%
1.3 Favorire l'innovazione e la digitalizzazione delle imprese e del sistema economico		
Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione	Progetto: PID - Punto Impresa Digitale	100%
Promuovere la cultura dell'innovazione e la valorizzazione della proprietà intellettuale	N. utenti partecipanti alle attività proposte dal Matech Point	65
	Progetto "Bergamo Tecnologica": % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%
	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
	Progetto "Proprietà Intellettuale": % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%
	Eventi dedicati all'innovazione anche in collaborazione con parchi scientifici e centri di trasferimento tecnologico	3
1.4 Sviluppare politiche di orientamento e alternanza scuola-lavoro		
Realizzare iniziative per l'Orientamento al lavoro e alle professioni	Progetto: Orientamento al lavoro e alle professioni	100%
	N. di utenti partecipanti agli interventi formativi/orientativi realizzati	4.000
	Interventi formativi/orientativi presso le scuole: % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%
Realizzare iniziative per l'Alternanza Scuola-Lavoro	N. di iniziative realizzate nell'ambito dell'Alternanza Scuola Lavoro anche in materia di scuola sicura	5
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%

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

Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

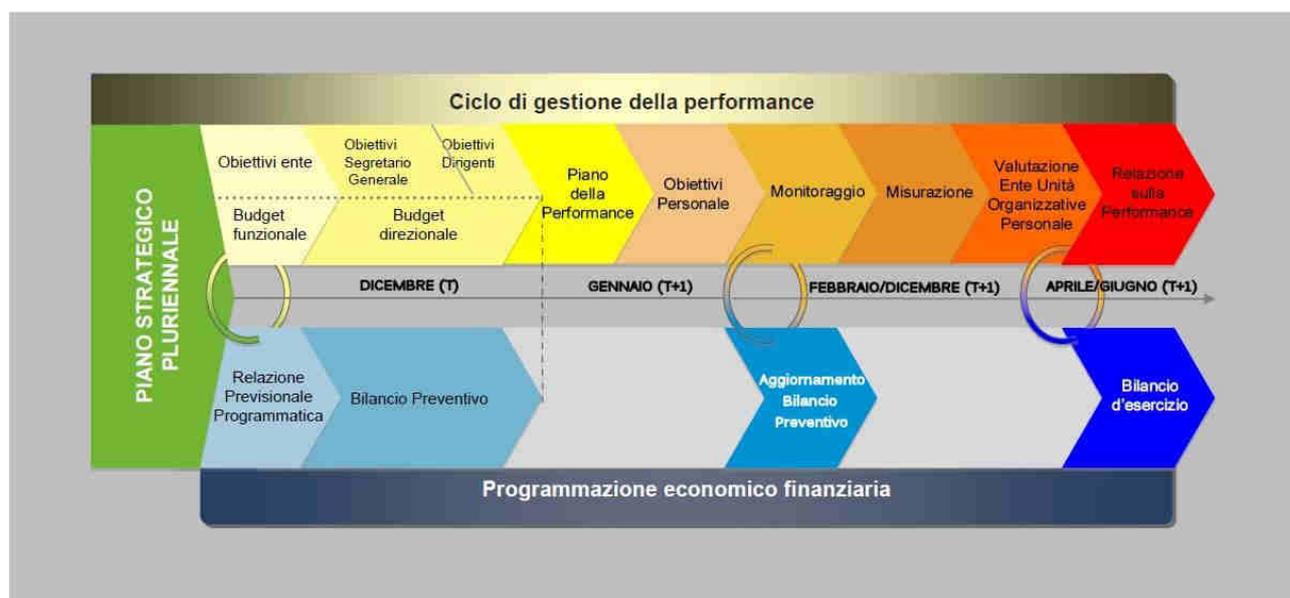
La definizione dei contenuti del Piano si inserisce nel complessivo processo di pianificazione strategica dell'Ente, che ha come punto di partenza il programma pluriennale e il relativo aggiornamento, come approvati dal Consiglio camerale.

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

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

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

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



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

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

Soggetti coinvolti

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

Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il processo seguito dalla Camera di Commercio di Bergamo evidenzia la coerenza delle scelte strategiche operate con l'attività dell'Ente per garantire il collegamento tra la pianificazione della performance e la programmazione economico – finanziaria e di bilancio. Con l'approvazione del Budget direzionale 2019, la Giunta ha assegnato le risorse economiche per la realizzazione degli obiettivi e dei programmi previsti nel presente Piano della performance per l'esercizio 2019.

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

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

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

Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

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

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