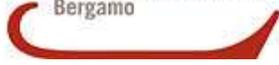




Camera di Commercio  
Bergamo



## **Piano della Performance 2017-2019**

REV. 0	
APPROVATO	DELIBERA DI GIUNTA N. 31 DEL 23.2.2017



<b>1. PRESENTAZIONE DEL PIANO</b> .....	<b>5</b>
<b>2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER</b> .....	<b>6</b>
2.1 Chi siamo.....	6
2.2 Cosa facciamo e come operiamo.....	6
<b>3. IDENTITA'</b> .....	<b>9</b>
<b>3.1 L'Amministrazione in cifre</b> .....	<b>9</b>
3.1.1 L'assetto istituzionale .....	9
3.1.2 Sedi, orari e indirizzi e-mail .....	10
3.1.3 La struttura organizzativa .....	10
3.1.4 Le risorse umane.....	11
3.1.5 Le risorse economiche .....	12
3.1.6 Il portafoglio delle partecipazioni .....	14
<b>3.2 Mandato istituzionale e missione</b> .....	<b>15</b>
<b>3.3 Albero della performance</b> .....	<b>16</b>
<b>1. ANALISI DEL CONTESTO</b> .....	<b>18</b>
<b>4.1 Analisi del contesto esterno</b> .....	<b>18</b>
4.1.1 Il contesto economico-produttivo nazionale e provinciale.....	18
4.1.2 Il quadro normativo di riferimento.....	23
4.1.3 Le relazioni istituzionali .....	24
<b>4.2 Analisi del contesto interno</b> .....	<b>24</b>
4.2.1 Il contesto economico e finanziario .....	24
<b>5. OBIETTIVI STRATEGICI</b> .....	<b>29</b>
<b>6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI</b> .....	<b>37</b>
6.1 Gli obiettivi operativi.....	37
6.2 Lo stato di salute dell'Amministrazione .....	38
6.3 Gli obiettivi assegnati ai dirigenti.....	40
<b>7. LE AZIONI PER L'ATTUAZIONE E IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	<b>41</b>

## 1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

Il Piano della performance si colloca, in attuazione del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150, all'interno del più ampio "Ciclo di gestione della Performance".

Le pubbliche amministrazioni sono tenute a *"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"*. L'obiettivo è tendere al miglioramento continuo, attraverso una maggiore qualità dei servizi offerti, e un contenimento dei costi dei servizi stessi.

A tal fine le pubbliche amministrazioni sviluppano il ciclo di gestione della performance, che si articola nelle fasi di:

1. definizione e assegnazione di obiettivi, risultati attesi e indicatori di misurazione
2. allocazione delle risorse sugli specifici obiettivi previsti
3. misurazioni intermedie e predisposizione di eventuali azioni correttive
4. misurazione e valutazione finale della performance
5. utilizzo dei sistemi premianti
6. rendicontazione dei risultati ai diversi stakeholder.

Il Piano della Performance di seguito riportato si basa su quanto stabilito nella **Relazione Previsionale e Programmatica dell'anno 2017, approvata dal Consiglio con provvedimento n. 13 del 10.11.2016** ed evidenzia i **principali obiettivi** che l'Ente intende realizzare nell'anno **2017**.

## 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 che svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese per promuovere lo sviluppo dell'economia provinciale. Essa vanta una tradizione di forte impegno per lo sviluppo dei diversi settori economici, delle infrastrutture ma anche della cultura e della formazione tecnica e commerciale.

La Camera di Commercio di Bergamo è l'interlocutore delle oltre 85.000 imprese attive del territorio e, in coerenza con quanto disposto dalla Legge di riordino delle Camere di Commercio n. 580/1993 e successive modifiche e integrazioni, svolge, accanto alla tradizionale attività amministrativa – anagrafica, funzioni di studio e monitoraggio dei dati sull'economia locale nonché di promozione delle attività di regolazione del mercato.

La Camera di Commercio di Bergamo, che ha riassunto la sua **missione** nell'espressione "*al servizio dei valori bergamaschi*", rappresenta gli interessi del sistema economico provinciale da oltre 200 anni. Già nel 1457 a Bergamo era presente la *Camera dei Mercanti* che raccoglieva e difendeva gli interessi del ceto mercantile ed era dotata di un apposito statuto. Nel periodo veneziano viene prevista una *Camera primaria del commercio* in ogni comune dove esisteva un Tribunale mercantile, attribuendole funzioni prevalentemente giurisdizionali in materie economiche e commerciali.

Dal 1811 nasce la Camera di Commercio di Bergamo, istituita con decreto napoleonico del 27.6.1811, che svolge buona parte delle funzioni che la legge le assegna ancora oggi.

Il decreto prevedeva che la Camera avrebbe dovuto occuparsi nel suo circondario "*di riunire tutte le notizie riguardanti lo stato del commercio, delle fabbriche e delle manifatture, fornire informazioni riguardo alle difficoltà che ne ritardavano lo sviluppo e individuare i mezzi per farle prosperare*".

Con la legge 580/1993, recentemente modificata dal **Decreto Legislativo 25.11.2016, n. 219** "*Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura*", si è realizzato il riordino degli enti camerali con la ridefinizione delle competenze a sostegno dell'economia e a tutela del mercato. Le funzioni attribuite alle Camere sono descritte nel dettaglio nel successivo paragrafo 3.2.

La ridefinizione della *mission* delle Camere di Commercio effettuata dallo schema di Decreto Legislativo e il pesantissimo taglio delle risorse economiche, stabilito dal D.L. 90/2014, non dovrà comunque far venir meno il ruolo di vicinanza alle imprese e la capacità di risposta alle loro richieste oltre alla funzione di raccordo degli attori del sistema economico di riferimento.

### 2.2 Cosa facciamo e come operiamo

La Camera di Commercio di Bergamo è sia la "*casa delle imprese*" sia l'istituzione dedicata a garantire in ambito provinciale la tutela del mercato e della fede pubblica e cioè il corretto e trasparente svolgersi delle transazioni commerciali a tutela delle imprese, dei consumatori e dei lavoratori.

#### **Il portafoglio dei servizi**

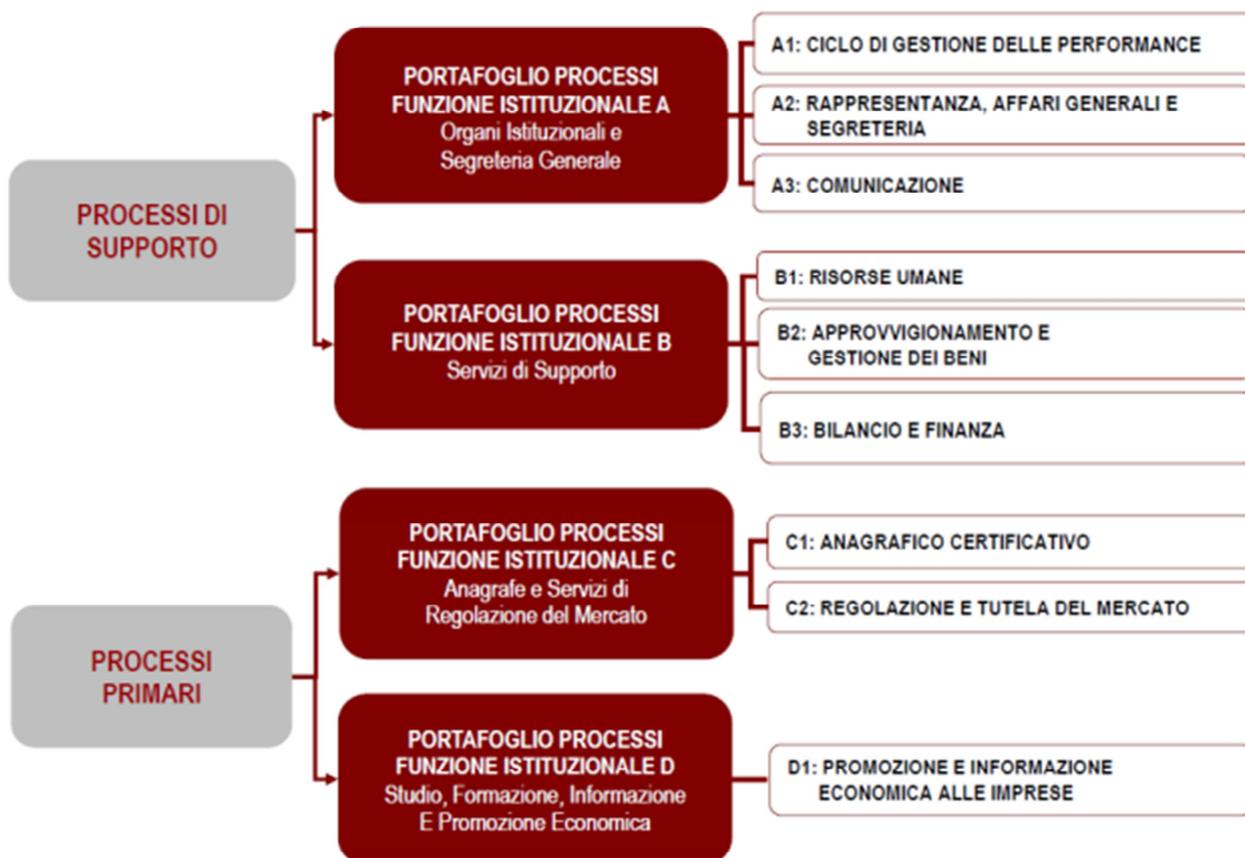
Unioncamere (l'unione italiana delle Camere di commercio), l'ente pubblico che unisce e rappresenta istituzionalmente il sistema camerale italiano, nell'ottica di adempiere ai requisiti normativi in materia di trasparenza relativi alla contabilizzazione dei costi dei servizi, ha realizzato

un progetto di mappatura, in modo univoco ed uniforme per tutte le Camere, dei processi delle Camere di Commercio e delle Aziende Speciali.

I processi sono stati suddivisi tra “primari”, cioè i processi che hanno come utenti i soggetti esterni all’Ente e “di supporto”, cioè i processi che hanno come utenti i soggetti interni all’Ente e che, quindi, supportano i processi primari.

Di seguito si riporta una **mapa sintetica dell’articolazione dei processi**, con riferimento alle 4 funzioni istituzionali previste dalla disciplina in materia contabile:

- funzione A: Organi Istituzionali e Segreteria Generale
- funzione B: Servizi di Supporto
- funzione C: Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato
- funzione D: Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica



I processi della Camera si possono così riassumere, seguendo la distinzione sopra descritta:

**Processi di supporto (funzioni A e B):**

- Ciclo di gestione della Performance (Pianificazione, programmazione, monitoraggio e controllo, Sistemi di gestione)
- Rappresentanza, Affari generali e Segreteria (Gestione e supporto organi istituzionali, Tutela legale, Gestione documentazione)
- Comunicazione
- Acquisizione e gestione risorse umane
- Approvvigionamento e gestione dei beni (Fornitura beni e servizi, Gestione beni materiali e immateriali e logistica)
- Bilancio e finanza (Gestione diritto annuale, Gestione contabilità e liquidità)

**Processi primari (funzioni C e D):**

- Anagrafico-certificativo (Tenuta Registro imprese e Repertorio economico amministrativo, Albo artigiani, Gestione SUAP camerale, Servizi digitali, Certificazioni per l'estero)
- Regolazione e tutela del mercato (Protesti, Brevetti e marchi, Prezzi, Sanzioni amministrative, Attività in materia di metrologia legale, Forme alternative di giustizia)
- Promozione e informazione economica alle imprese (Monitoraggio economia e mercato, Formazione professionale rivolta all'esterno, Promozione territorio e imprese)

Le norme danno inoltre mandato alle Camere di Commercio di svolgere una vasta azione di promozione del territorio, anche attraverso strumenti diversificati: gestione diretta di servizi, attribuzione in delega di alcuni servizi ad aziende da esse costituite e controllate ("aziende speciali"), creazione di organismi specialistici insieme con altre istituzioni territoriali.

Avvalendosi pienamente di queste facoltà accordate dalle norme, la Camera di Commercio di Bergamo ha sviluppato una rete di partecipazioni in società ed enti, insieme con altre istituzioni locali.

La Camera di Commercio di Bergamo si avvale inoltre della propria Azienda Speciale "[Bergamo Sviluppo](#)" per svolgere attività di formazione continua, formazione professionale, creazione di impresa, internazionalizzazione.

### 3. IDENTITA'

#### 3.1 L'Amministrazione in cifre

##### 3.1.1 L'assetto istituzionale

Gli organi della Camera di Commercio di Bergamo sono:

- il **Presidente**: ha la rappresentanza legale dell'Ente, dura in carica 5 anni e può essere rieletto per due volte. L'attuale Presidente è Giovanni Paolo Malvestiti.
- il **Consiglio**: adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo statuto alla sua competenza: elegge il Presidente e la Giunta, approva lo Statuto, determina gli indirizzi generali e il programma pluriennale, approva la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico e il suo aggiornamento e il bilancio di esercizio.

Settore	Componenti
Industria	Marco Bellini, Ottorino Bettineschi, Sonia Bonesi, Matteo Brivio, Alberto Capitanio, Maria Dionisia Gualini, Silvana Piccinini, Monica Santini
Artigianato	Floriano Amidoni, Marco Giuseppe Amigoni, Angelo Carrara, Franco Nicefori, Nadia Palazzi, Valentina Trevaini
Commercio	Giorgio Beltrami, Elena Fontana, Petronilla Frosio, Giovanni Paolo Malvestiti, Diego Pedrali
Agricoltura	Alberto Brivio
Servizi alle Imprese	Orfeo Lumina, Riccardo Martinelli, Irene Paccani, Federica Vavassori Bisutti, Emanuele Zinesi
Agricoltura	Alberto Brivio
Cooperazione	Giuseppe Guerini
Credito e Assicurazioni	Gualtiero Baresi
Turismo	Luigi Trigona, Giovanni Zambonelli
Trasporti e Spedizioni	Doriano Bendotti
Associazioni consumatori	Umberto Dolci
Consulta provinciale dei professionisti	Alberto Carrara
Organizzazioni sindacali	Amerigo Cortinovis

- la **Giunta**: gestisce le risorse e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio.

Settore	Componenti
Industria	Alberto Capitanio, Silvana Piccinini, Ottorino Bettineschi
Artigianato	Angelo Carrara, Marco Giuseppe Amigoni
Commercio	Elena Fontana
Agricoltura	Alberto Brivio
Credito e Assicurazioni	Gualtiero Baresi
Cooperazione	Giuseppe Guerini
Organizzazioni sindacali	Amerigo Cortinovis

- il **Collegio dei revisori**: esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione e attesta la corrispondenza del bilancio d'esercizio alle risultanze delle scritture contabili.  
I componenti del collegio dei revisori sono Silvana Micci (Presidente), Ferdinando Nicola, Beatrice Mascheretti.
- l'**Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.)**: garantisce la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance dell'Ente e presenta una proposta di valutazione dei dirigenti. L'O.I.V. è Alberto Arzuffi.

### 3.1.2 Sedi, orari e indirizzi e-mail

Sede principale: Bergamo Largo Belotti, 16,  
 Altri uffici: Bergamo Piazza della Libertà, 3 e Via Petrarca, 10  
 Treviglio Via Dalmazia, 2  
 Sede Azienda Speciale: Bergamo, Via Zilioli, 2

Orario di apertura al pubblico sede Bergamo: lunedì-mercoledì-venerdì 9.00-12.40  
 martedì e giovedì 9.00-15.30

Orario di apertura al pubblico sede Treviglio: lunedì – venerdì 9.00-12.30

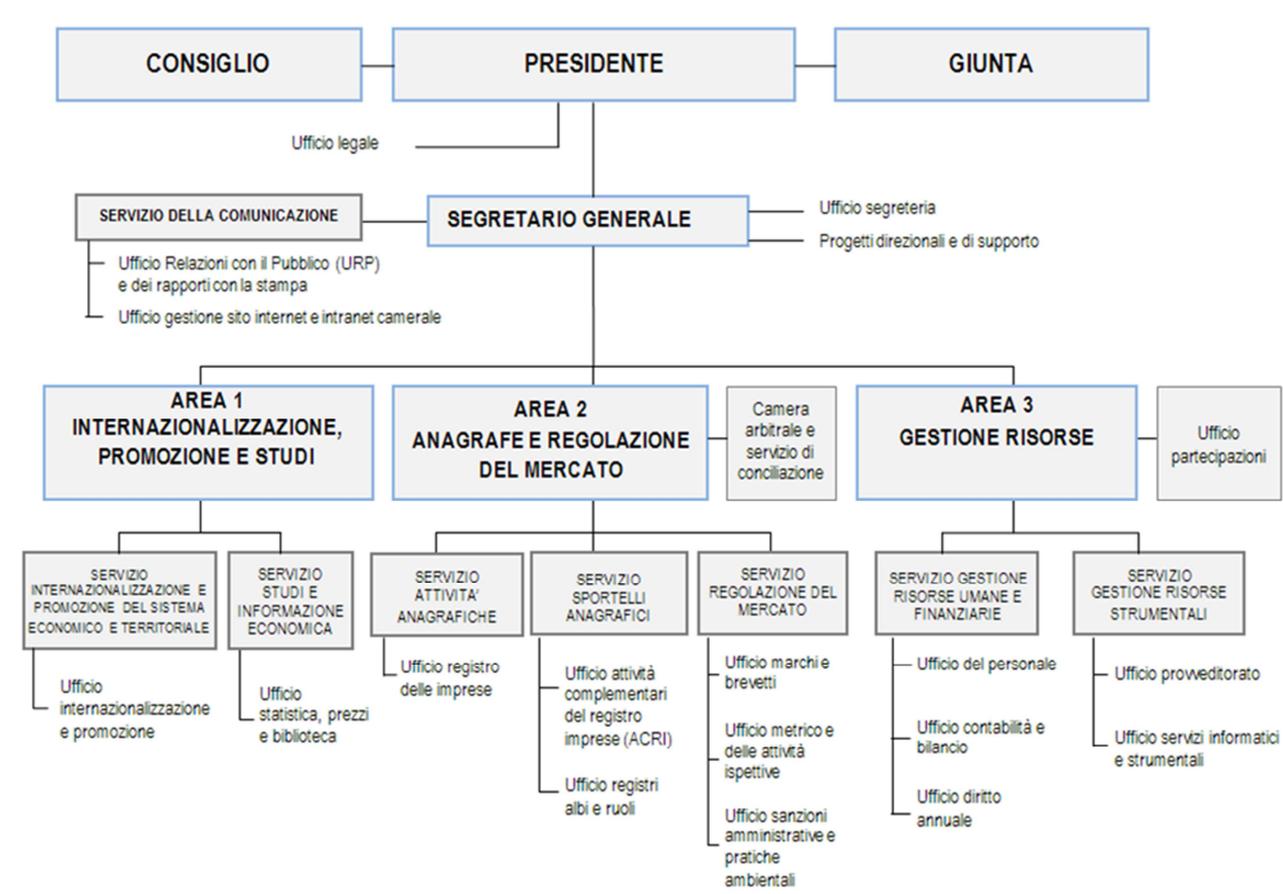
Orario di apertura al pubblico Azienda Speciale: lunedì-mercoledì-venerdì 8.30-13.30  
 martedì e giovedì 8.30-16.30

Clicca qui per gli [indirizzi e-mail della Camera di Bergamo](#).

### 3.1.3 La struttura organizzativa

I dirigenti della Camera attualmente sono il dr. Andrea Vendramin, Segretario Generale f.f. come da delibera di Giunta n. 95 del 27.10.2016 e Dirigente dell'Area 2 Attività Anagrafiche e Servizi di Sistema alle Imprese e la dr.ssa Antonella D'Ottavio, in staff al Segretario Generale.

Le procedure per la nomina del Segretario Generale, avviate con delibera di Giunta n. 101 del 10.11.2016, dovrebbero concludersi nel prossimo mese di aprile.



### 3.1.4 Le risorse umane

La consistenza del personale al 31.12.2016 è di 99 dipendenti, di cui 30 in servizio a tempo parziale, su una dotazione organica che ne prevede in totale 135.

La tabella riassuntiva che segue illustra l'organico attuale confrontato con quello dei due anni precedenti.

Inquadramento	Dotazione organica	Personale in servizio		
		31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
<b>dirigenziale</b>	3	3	3	2
<b>D3</b>	9	6	5	5
<b>D1</b>	21	14	13	13
<b>C</b>	64	47	45	44
<b>B3</b>	22	21	21	21
<b>B1</b>	12	10	10	10
<b>A</b>	4	4	4	4
<b>Totale</b>	<b>135</b>	<b>105</b>	<b>101</b>	<b>99</b>

La composizione attuale di genere dei dipendenti in servizio è illustrata dalla tabella seguente che dimostra come nel **2016 la presenza di donne sia pari al 77% della forza lavoro**, rendendo attuali le politiche volte a mitigare il sovrapporsi di obblighi di diversa natura.

	2015	2016
Donne	78	76
Uomini	23	23
<b>Totale dipendenti</b>	<b>101</b>	<b>99</b>

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

PERSONALE IN SERVIZIO	2015			2016		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Dirigenti	2	1	3	1	1	2
D	6	12	18	6	12	18
C	9	36	45	10	34	44
B	5	26	31	5	26	31
A	1	3	4	1	3	4
<b>Totale</b>	<b>23</b>	<b>78</b>	<b>101</b>	<b>23</b>	<b>76</b>	<b>99</b>

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 garantita la possibilità di sottoscrivere **contratti di lavoro part-time**:

	2014	2015	2016
Donne	27	28	4
Uomini	5	5	26
<b>Totale dipendenti con part time</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>30</b>

Nel complesso un terzo dei dipendenti in servizio ha un contratto di lavoro part-time (30%).

### 3.1.5 Le risorse economiche

L'ammontare complessivo dei proventi e degli oneri stimati per l'anno 2016 e previsionali per l'anno 2017 è riportato nella tabella seguente:

VOCI DI ONERI/PROVENTI	VALORI COMPLESSIVI		BILANCIO PREVENTIVO 2017 PER FUNZIONI ISTITUZIONALI			
	CONSUNTIVO AL 31.12.2016 STIMA	PREVENTIVO ANNO 2017	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE INFORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)
<b>GESTIONE CORRENTE</b>						
<b>A) Proventi correnti</b>						
1) Diritto annuale	12.195.000	10.190.000	0	10.190.000	0	0
2) Diritti di segreteria	5.012.000	5.012.000	0	0	4.772.000	240.000
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	92.000	72.000	0	52.000	10.000	10.000
4) Proventi da gestione di beni e servizi	348.000	386.000	0	36.000	284.000	66.000
5) Variazioni delle rimanenze		0	0	0	0	0
<b>Totale Proventi correnti (A)</b>	<b>17.647.000</b>	<b>15.660.000</b>	<b>0</b>	<b>10.278.000</b>	<b>5.066.000</b>	<b>316.000</b>
<b>B) Oneri correnti</b>						
6) Personale	-4.272.000	-4.147.000	-787.618	-1.048.608	-1.767.928	-542.846
7) Funzionamento	-4.597.317	-4.670.000	-337.925	-2.848.132	-1.258.208	-225.735
8) Interventi economici	-8.268.737	-7.395.752	-102.500	0	-115.000	-7.178.252
9) Ammortamenti e accantonamenti	-2.618.400	-2.157.900	-12.149	-2.093.744	-39.062	-12.945
<b>Totale Oneri correnti (B)</b>	<b>-19.756.454</b>	<b>-18.370.652</b>	<b>-1.240.192</b>	<b>-5.990.484</b>	<b>-3.180.198</b>	<b>-7.959.778</b>
<b>Risultato della gestione corrente (A-B)</b>	<b>-2.109.454</b>	<b>-2.710.652</b>	<b>-1.240.192</b>	<b>4.287.516</b>	<b>1.885.802</b>	<b>-7.643.778</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>						
10) Proventi finanziari	831.792	62.740	0	62.740	0	0
11) Oneri finanziari	-4.917	0	0	0	0	0
<b>Risultato della gestione finanziaria</b>	<b>826.875</b>	<b>62.740</b>	<b>0</b>	<b>62.740</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>						
12) Proventi straordinari	572.600	0	0	0	0	0
13) Oneri straordinari	-177.010	0	0	0	0	0
<b>Risultato della gestione straordinaria</b>	<b>395.590</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' PATRIMONIALE</b>						
14) Rivalutazioni patrimoniali	0	0	0	0	0	0
15) Svalutazioni patrimoniali	0	0	0	0	0	0
<b>Rettifiche di valore attività patrimoniale</b>	<b>-0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D+/-E)</b>	<b>-886.989</b>	<b>-2.647.912</b>	<b>-1.240.192</b>	<b>4.350.256</b>	<b>1.885.802</b>	<b>-7.643.778</b>

### 3.1.6 Il portafoglio delle partecipazioni

Il sostegno all'economia provinciale e allo sviluppo del territorio si realizza anche attraverso la partecipazione in società (di seguito i dati al 31.12.2016).

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.

Tuttavia, alla luce delle numerose disposizioni legislative intervenute negli ultimi anni in materia di partecipazioni pubbliche finalizzate a ricondurre l'utilizzo dello strumento societario alle finalità istituzionali, - con riferimento in particolare alla legge 27 dicembre 2013, n. 147, articolo 1, comma 569, c.d. "legge di stabilità 2014", e da ultimo l'entrata in vigore del D.Lgs. 175/2016 recante "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica", la Camera di Bergamo ha posto in essere procedure di dismissione a seguito delle quali, alla data del 31.12.2016, il "portafoglio partecipazioni" risulta così composto:

Società	Capitale sociale	Valore nominale partecipazione	% di partecipazione
<i>Settore Agroalimentare</i>			
BORSA MERCI TELEMATICA S.c.p.A.*	2.387.372,16	1.498,10	0,06%
<i>Settore Credito</i>			
FUTURIMPRESA S.p.A.	3.333.333,00	270.000,00	8,10%
<i>Settore Grande Viabilità</i>			
AUTOSTRAD E LOMBARDE S.p.A.	467.726.626,00	3.341.000,00	0,71%
A4 HOLDING S.p.A.*	134.110.065,00	2.074.938,00	1,55%
AUTOSTRAD E BERGAMASCHE S.p.A.	1.357.833,26	55.124,65	4,06%
<i>Settore Immobiliare</i>			
TECNODAL S.r.l.	6.100.000,00	2.989.000,00	49%
<i>Settore Infrastrutture e Territorio</i>			
BERGAMO FIERA NUOVA S.p.A.	9.820.823,00	5.798.925,00	48,83%
TRAMVIE ELETTRICHE BERGAMASCHE S.p.A.*	27.800.000,00	1.390.000,00	5%
S.A.C.B.O. S.p.A.	17.010.000,00	2.253.504,00	13,25%
<i>Settore Internazionalizzazione</i>			
AGENZIA PER LA CINA S.r.l.*	749.336,00	13.322,00	1,78%
<i>Settore Turismo, Promozione del Territorio e Innovazione</i>			
TURISMOBERGAMO S.c.a.r.l.	285.720,00	129.000,00	45,15%
<i>Settore Altre Attività Economiche</i>			
INFRACOM ITALIA S.p.A.*	85.648.000,00	46.000,00	0,05%
INFOCAMERE S.c.p.A.	17.670.000,00	10.471,80	0,06%
DIGICAMERE S.c.r.l.	1.000.000,00	10.000,00	1,00%
TECNOSERVICEMER E S.c.p.A.	1.318.941,00	6.620,00	0,50%
SI.CAMERA S.c.a.r.l.	4.009.935,00	787,00	0,02%
IC OUTSOURCING S.c.r.l.	372.000,00	132,06	0,04%

\* In corso di dismissione

### 3.2 Mandato istituzionale e missione

Le funzioni attribuite alle Camere dal D. Lgs. 219/2016 sono le seguenti:

- a) **pubblicità legale** generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Repertorio economico amministrativo, ai sensi dell'articolo 8, 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. Con riferimento alle funzioni di cui alle lettere d) e d bis) del presente articolo sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero;
- 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'ANP AL attraverso in particolare:
  - 1) la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione, ivi compresi i diritti di segreteria a carico delle imprese, 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) ferme restando quelle già in corso o da completare, 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. Dette attività possono essere finanziate con le risorse di cui all'articolo 18, comma 1, lettera a), esclusivamente in cofinanziamento.

### 3.3 Albero della performance

La Camera di Commercio di Bergamo, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dall'Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (A.N.AC), rappresenta le proprie politiche di azione mediante l'**Albero della Performance**, in grado di descrivere graficamente i legami tra:

**Mandato Istituzionale:** perimetro nel quale l'amministrazione camerale può e deve operare sulla base delle attribuzioni/competenze istituzionali fissate dalla Legge 580/1993.

**Mission:** ambito in cui la Camera di Commercio di Bergamo opera in termini di politiche e di azioni perseguite.

**Vision:** definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi e azioni.

**Aree Strategiche:** linee di azione in cui sono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. L'area strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione. Le aree strategiche per il 2016 sono definite in base al principio della continuità amministrativa dell'Ente e si pongono in modo coerente con gli obiettivi e le attività già avviati nel corso degli anni precedenti anche attraverso convenzioni, protocolli d'intesa e contratti.

**Obiettivi Strategici:** descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie aree strategiche.

**Obiettivi Operativi:** dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi).

La Camera di Commercio di Bergamo inoltre, 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

Gli obiettivi sono stati coniugati con le scelte strategiche e il ruolo istituzionale della Camera, che ha focalizzato le proprie attività su alcuni di essi quali il miglioramento della qualità dei servizi anagrafici, la tutela del mercato e della concorrenza, la semplificazione del rapporto con gli utenti dei servizi, la competitività delle imprese (declinato nella creazione di impresa e nello start up, nella competitività del territorio e in quella internazionale), l'Istruzione e l'apprendimento permanente, l'efficienza e la trasparenza dei processi (declinato nella gestione trasparente dei procedimenti, nella valorizzazione delle professionalità e del patrimonio, nell'uso ottimale delle risorse economiche).

La mappa strategica è stata così definita:



# 1. ANALISI DEL CONTESTO

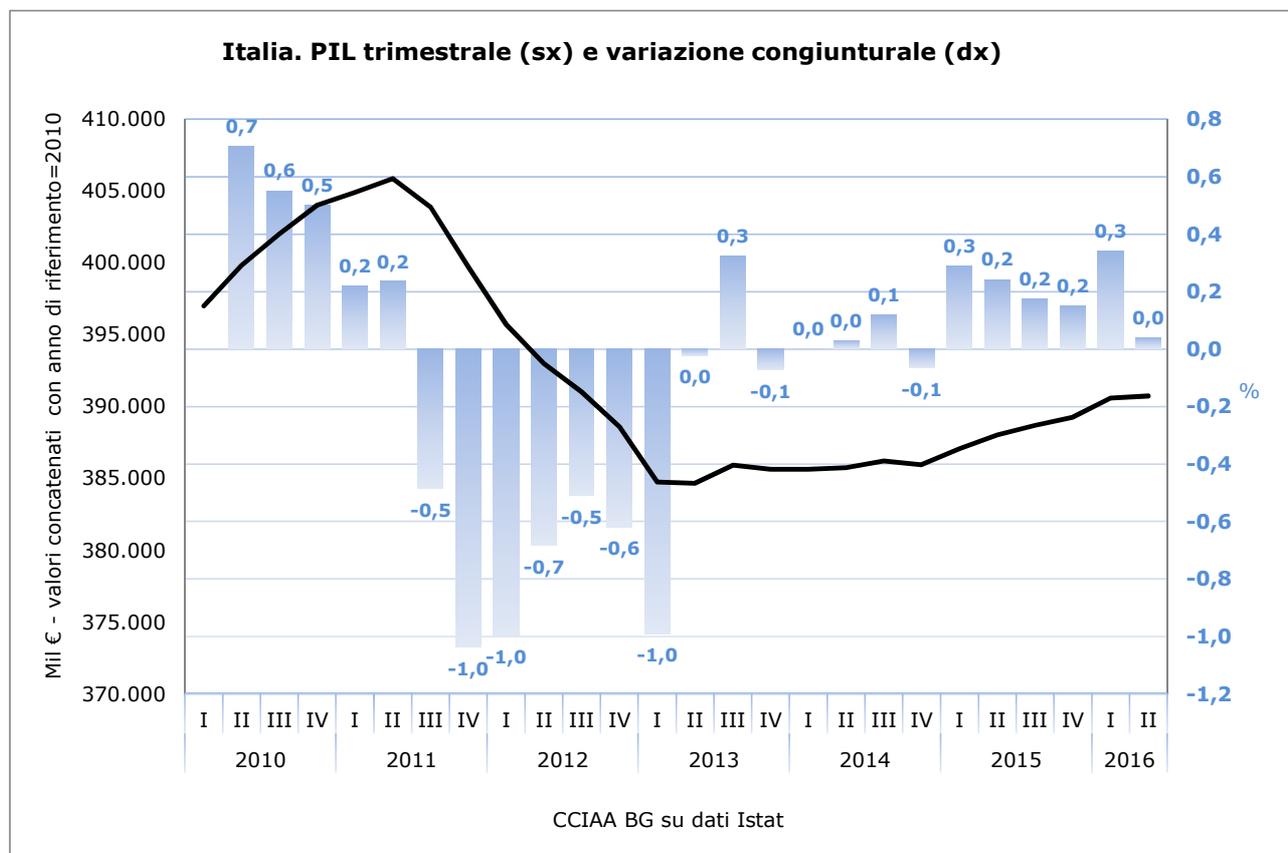
## 4.1 Analisi del contesto esterno

### 4.1.1 Il contesto economico-produttivo nazionale e provinciale

Le tensioni sui mercati finanziari e le difficoltà delle economie emergenti e dei paesi esportatori di materie prime che si sono manifestate nella prima parte dell'anno stanno frenando la domanda internazionale. La dinamica del commercio mondiale è in rallentamento. Il referendum sull'uscita della Gran Bretagna dall'Unione Europea e la debolezza della politica comune europea alimentano l'incertezza sull'evoluzione di medio periodo dello scenario globale. Le politiche monetarie sono ancora espansive ma con obiettivi e tempi di normalizzazione divergenti tra USA, dove un rialzo dei tassi è atteso verso la fine dell'anno, e UME. Prosegue il piano di acquisti di titoli da parte della BCE orientato a stabilizzare i mercati e contenere i debiti pubblici, ma senza poter supplire alla mancanza di politiche fiscali che favoriscano la crescita e il riequilibrio tra i paesi dell'eurozona.

In Italia, grazie anche ad un prezzo del petrolio che ha portato ai minimi la dinamica inflazionistica, il ciclo è ripartito all'inizio del 2015 dai consumi, soprattutto di beni durevoli, e da un relativo miglioramento dell'occupazione. La ripresa ha subito una battuta d'arresto nel secondo trimestre del 2016 con un indebolimento della domanda interna in tutte le sue componenti: consumi privati, pubblici e investimenti.

La variazione acquisita per il 2016, cioè quanto si registrerebbe a fine anno in caso di variazione nulla nei due restanti trimestri, è pari al +0,6 %.



Il ciclo dell'occupazione ha evidenziato un andamento migliore rispetto alla dinamica del PIL: nel secondo trimestre del 2016 sono aumentati su base annua sia l'input di lavoro che il numero degli occupati (soprattutto dipendenti, sia temporanei che permanenti); si è ridotto il ricorso alla Cassa integrazione e il tasso di disoccupazione è calato, di poco, all'11,5%. Il clima di fiducia delle

famiglie ha tuttavia manifestato segni di peggioramento nel corso dei mesi estivi e i consumi, soprattutto di beni durevoli, hanno frenato.

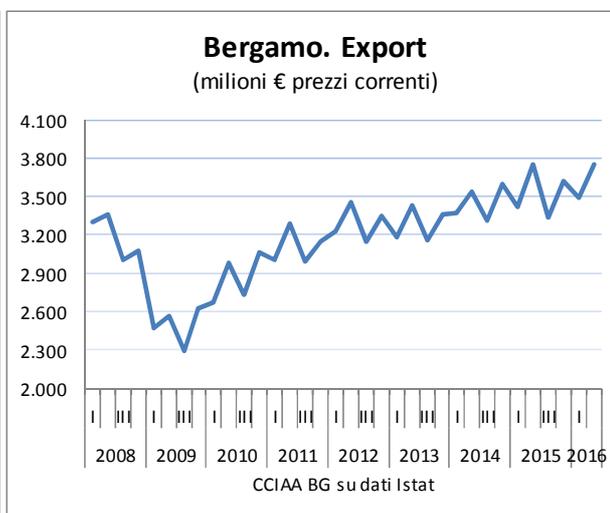
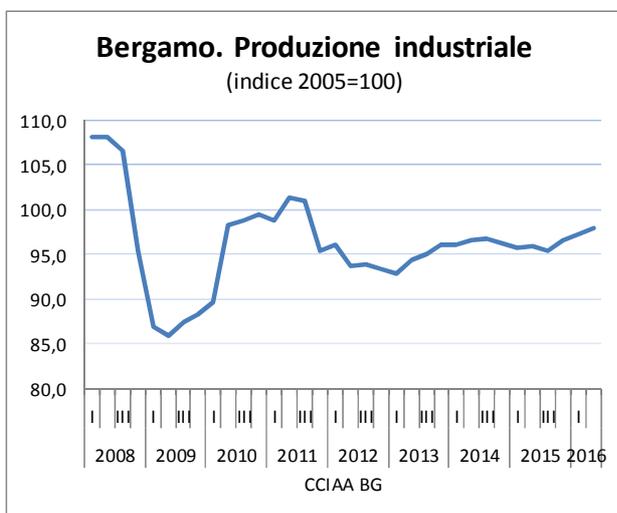
Le previsioni economiche delle principali istituzioni internazionali e centri di ricerca per l'Italia sono riviste al ribasso. Quelle formulate più di recente convergono verso una variazione inferiore al punto percentuale nel 2016 e nel 2017.

Previsioni PIL Italia	2016	2017
Prometeia (settembre 2016)	0,7	0,8
REF (ottobre 2016)	0,7	0,7
OCSE (settembre 2016)	0,8	0,8
Confindustria (settembre 2016)	0,7	0,5
FMI (ottobre 2016)	0,8	0,9
DEF, Governo (settembre 2016)	0,8	1,0

### Il quadro provinciale

La produzione industriale a Bergamo è risalita negli ultimi trimestri. L'indice della produzione a metà del 2016 mostra segni di risveglio anche nell'artigianato manifatturiero, mentre il giro d'affari del commercio è in flessione e la dinamica nel settore dei servizi è poco brillante.

Le esportazioni da Bergamo hanno superato nel primo semestre del 2016 i 7 miliardi di euro a prezzi correnti con una crescita del + 1 % sullo stesso periodo dell'anno precedente. L'export sul mercato interno europeo è aumentato del 2,7%, mentre le vendite sui mercati extraeuropei sono diminuite del 2 % con un rallentamento delle esportazioni sia in diversi mercati emergenti che verso Nordamerica e Medio Oriente.



Il lungo attraversamento della crisi ha comportato una selezione della struttura imprenditoriale della provincia, con la crescita costante delle società di capitale ed una altrettanto costante riduzione delle società di persona e delle imprese individuali.

Nei sei anni successivi alla crisi internazionale (2009-2015) le imprese registrate sono complessivamente cresciute di 1.917 unità, grazie ad un incremento di oltre 3mila società di capitale. Ma se si escludono le posizioni inattive, con procedura concorsuale o in fase di scioglimento (tutte in forte aumento), lo stock delle imprese operative tra 2009 e 2015 si è ridotto di oltre 400 posizioni a sintesi di un aumento di 1.711 società di capitale e 196 altre forme giuridiche e di una riduzione di 1.058 società di persone e 1.257 imprese individuali.

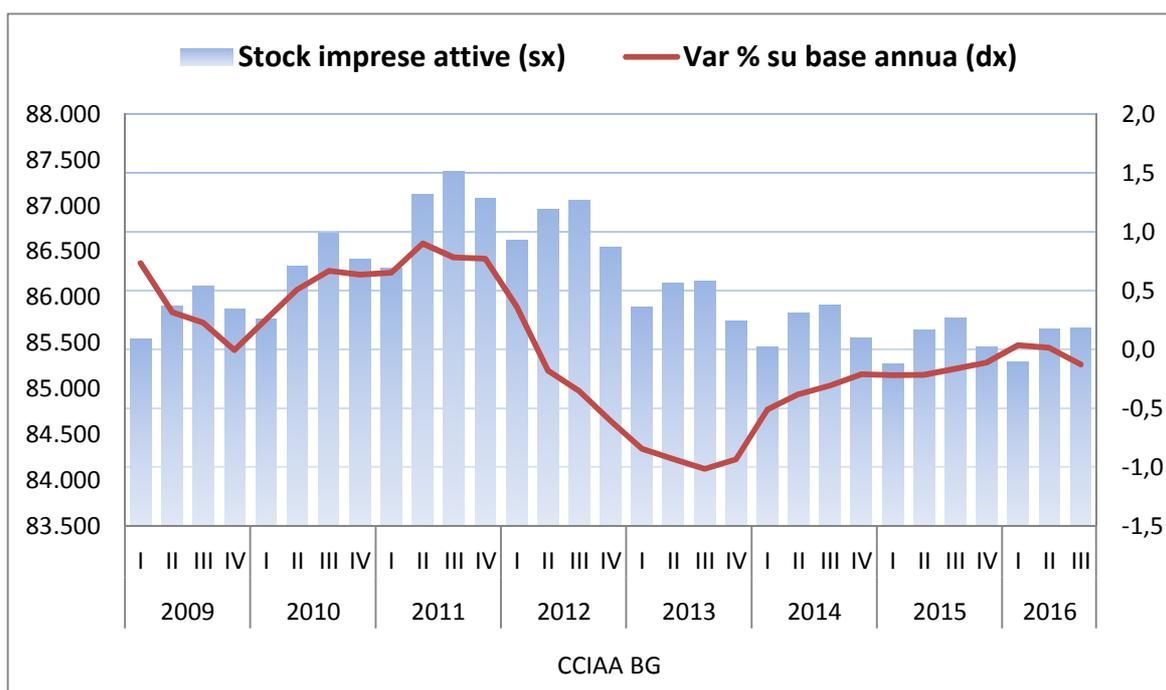
## VARIAZIONE ASSOLUTA DELLE IMPRESE REGISTRATE A BERGAMO TRA 2009 E 2015

	Attive	Sospese/inattive	Con procedura concorsuale/in liquidazione	TOTALE REGISTRATE
SOCIETA' DI CAPITALE	1.711	339	1.016	3.066
SOCIETA' DI PERSONE	-1.058	105	-3	-956
IMPRESE INDIVIDUALI	-1.257	825	19	-413
ALTRE FORME	196	-54	78	220
<b>TOTALE</b>	<b>-408</b>	<b>1.215</b>	<b>1.110</b>	<b>1.917</b>

Oltre all'intenso travaso tra le diverse forme giuridiche, è bene ricordare che da qualche tempo il Registro Imprese dà evidenza anche ad altri indizi di riconfigurazione dei soggetti d'impresa, ad esempio con l'emersione, sotto forma di contratti di rete, di un ben più esteso sistema di relazioni, formalizzate o no, tra le imprese: all'inizio di ottobre 2016 i contratti di rete a Bergamo coinvolgono 320 imprese, collocando la provincia tra le prime 10 in Italia e con un rapporto rispetto al totale delle registrate del 3,34% superiore al dato medio nazionale (2,54) e regionale (2,77).

Bergamo conta anche, al secondo trimestre 2016, 102 start-up innovative (sono 1.400 in Lombardia e 6.433 a livello nazionale) e 6 PMI innovative (sulle 71 lombarde e le complessive 281 in Italia).

La riduzione tendenziale delle stock complessivo delle imprese operative, dopo la caduta approfonditasi nel 2012/2013, si è fatta meno intensa nel corso degli anni successivi e si è quasi azzerata nei primi tre trimestri del 2016.



In provincia risultano registrate al 1 ottobre 2016 poco meno di 96mila imprese, di queste 85.660 sono operative. Le oltre 67mila imprese con personale impiegano complessivamente, anche in filiali localizzate fuori dal territorio provinciale, oltre 359mila addetti. Le imprese artigiane sono 31.334, in calo del -1,3% sullo stesso periodo del 2015.

Per quanto riguarda le caratteristiche di genere, età e nazionalità delle posizioni attive al terzo trimestre 2016 si contano 8.288 imprese giovanili (in calo del -3,4% su base annua) pari a una quota del 9,7% sul totale, 16.943 imprese femminili (+0,8% sullo stesso periodo del 2015) il 19,8% del totale e 8.507 imprese di nazionalità straniera (+3,5% su base annua) con una quota pari al 9,9% delle imprese complessive.

**BERGAMO - Imprese al 1 ottobre 2016**

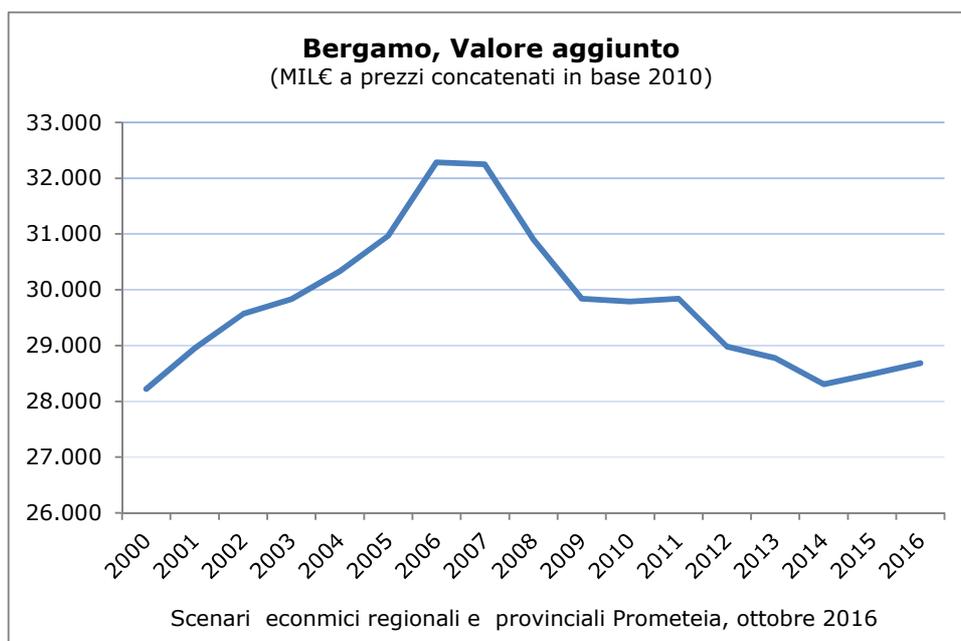
Sezioni ateco 2007	Imprese registrate	di cui artigiane	Imprese attive	Imprese con addetti	Addetti totali
				(fonte: Inps) (II trim 2016)	
A Agricoltura, silvicoltura pesca	5.026	149	4.989	2.760	6.826
B Estrazione di minerali da cave e miniere	65	11	54	41	378
C Attività manifatturiere	12.245	7.177	11.119	9.905	125.157
D Fornitura di energia elettrica, gas	178	1	170	46	378
E Fornitura di acqua; reti fognarie	232	78	213	179	2.643
F Costruzioni	19.907	14.292	18.312	15.258	41.338
G Commercio ingrosso e dettaglio; riparaz. auto	21.286	1.579	20.018	17.566	58.406
H Trasporto e magazzinaggio	2.445	1.393	2.232	1.949	19.054
I Attività dei servizi alloggio e ristorazione	6.627	843	5.843	5.231	22.616
J Servizi di informazione e comunicazione	2.043	305	1.904	1.345	5.812
K Attività finanziarie e assicurative	2.305	3	2.236	1.788	10.728
L Attività immobiliari	6.787	14	6.216	1.547	2.847
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	3.710	586	3.477	2.247	9.226
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi a imprese	2.769	1.069	2.585	2.027	17.173
P Istruzione	420	50	398	306	3.922
Q Sanità e assistenza sociale	604	5	572	442	19.212
R Attività artistiche, sportive, intrattenimento	1.126	144	1.019	542	2.958
S Altre attività di servizi	4.397	3.625	4.274	3.957	9.595
NC Imprese non classificate	3.805	10	29	169	808
<b>TOTALE</b>	<b>95.978</b>	<b>31.334</b>	<b>85.660</b>	<b>67.305</b>	<b>359.077</b>

Nel secondo trimestre del 2016 si confermano anche a Bergamo segnali di miglioramento del mercato del lavoro con una riduzione della cassa integrazione e un saldo positivo dell'occupazione industriale risultante dall'indagine campionaria. L'indagine sulle forze di lavoro indica un incremento dei livelli occupazionali nel complesso della Regione Lombardia (116mila occupati in più a giugno 2016 rispetto a giugno 2015).

Nella media dell'anno 2015 il tasso di occupazione in provincia di Bergamo è stato del 62,7% sulla popolazione dai 15 ai 64 anni, in aumento rispetto al 61,1% del 2014. Il tasso di disoccupazione è sceso al 5,8% rispetto al 7,4% del 2014.

**Il valore aggiunto e le stime per i prossimi anni**

Secondo le stime di Prometeia, il valore aggiunto generato in provincia di Bergamo, dopo una prolungata caduta tra il 2008 e il 2014, è tornato in moderata crescita nel 2015 (+0,6%) e nel 2016 (+0,7%).



**Bergamo. Valore aggiunto.**

MIL € a prezzi concatenati in base 2010

(Prometeia, Scenari economici provinciali, ottobre 2016)

	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi	TOTALE
2000	235	9.066	2.567	16.349	28.218
2001	244	9.239	2.599	16.869	28.952
2002	236	9.453	2.760	17.113	29.563
2003	225	9.496	2.741	17.369	29.830
2004	249	10.001	2.902	17.178	30.330
2005	242	10.244	3.051	17.433	30.970
2006	251	10.592	2.981	18.461	32.284
2007	233	10.645	3.038	18.332	32.249
2008	270	9.941	2.819	17.873	30.903
2009	265	8.877	2.596	18.102	29.840
2010	268	9.254	2.525	17.741	29.788
2011	260	9.469	2.442	17.672	29.843
2012	272	9.120	2.200	17.390	28.982
2013	261	8.994	2.105	17.418	28.778
2014	258	8.661	1.881	17.504	28.305
2015	266	8.768	1.996	17.458	28.488
2016	267	8.832	2.057	17.525	28.682

Il confronto tra i tassi di variazione medi annui di Bergamo, Lombardia e Italia nei due periodi (2010-2014) e (2015-2019) indica nel primo quinquennio per Bergamo una caduta, più marcata rispetto alle medie regionale e nazionale, di prodotto, reddito e occupazione (in termini di effettive unità di lavoro).

Nel quinquennio successivo (2015-2019), la dinamica del prodotto (+1% medio annuo) risulterebbe compresa tra la media regionale (+1,1) e nazionale (+0,8) con una crescita della produttività, in termini di valore aggiunto per occupato (da 65mila a 66,4mila euro per occupato). Il reddito disponibile a valori correnti aumenterebbe a un tasso medio del 2,2%, come in Lombardia e un po' più che in Italia.

Il contributo delle esportazioni si conferma rilevante: il rapporto tra valore dell'export e valore aggiunto salirebbe per Bergamo nello scenario di previsione fino al 48,4%, ma con una

decelerazione del tasso di crescita dell'export in valore (+1,9) rispetto a quelli medi di Lombardia e Italia.

#### Scenari al 2019 (Prometeia, ottobre 2016)

(tassi di variazione medi annui 2010-2014 e 2015-2019 su valori a prezzi concatenati 2010, se non altrimenti indicato)

	BERGAMO		LOMBARDIA		ITALIA	
	10-14	15-19	10-14	15-19	10-14	15-19
Esportazioni	5,2	1,9	4,3	2,8	5,0	2,9
Importazioni	4,0	4,7	0,2	5,7	1,5	4,0
Valore aggiunto	-1,1	1,0	0,2	1,1	-0,3	0,8
Occupazione (unità totali di lavoro)	-1,8	0,6	-0,8	0,9	-0,9	0,7
Reddito disponibile a valori correnti	0,5	2,2	0,2	2,2	0,1	2,0
Esportazioni/valore aggiunto (% a fine periodo)	46,3	48,3	34,5	37,6	26,7	29,5
Importazioni/valore aggiunto (% a fine periodo)	26,6	31,9	34,8	43,5	22,8	26,6
Valore aggiunto per occupato (*)	65,0	66,4	70,5	71,1	60,0	60,5
Valore aggiunto per abitante (*)	25,5	26,5	30,1	31,4	23,0	24,0
Tasso di occupazione (% a fine periodo)	40,6	42,2	42,7	44,1	36,9	39,3
Tasso di disoccupazione (% a fine periodo)	7,4	4,2	8,2	5,6	12,7	10,3
Tasso di attività (% a fine periodo)	43,9	44,1	46,5	46,7	42,2	42,6

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

Al termine dello scenario di previsione, nel 2019, il valore aggiunto pro-capite reale si porterebbe a 26,5mila euro per abitante contro i 24mila della media nazionale e i 31,4mila della Lombardia e il tasso di disoccupazione scenderebbe al 4,2%, meno della metà del dato nazionale.

#### 4.1.2 Il quadro normativo di riferimento

Si indicano in maniera schematica gli interventi legislativi emanati nel corso del 2016 che hanno inciso e/o incideranno per il futuro nella gestione organizzativa e nelle funzioni delle Camere di Commercio:

Il **decreto legislativo n. 97 del 25.5.2016**, "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche", che ha introdotto norme di grande novità sulla trasparenza prevedendo l'accessibilità totale, intesa come strumento non soltanto di tutela dei diritti fondamentali dei cittadini, ma anche di controllo delle attività delle amministrazioni e del corretto utilizzo delle risorse pubbliche.

Il **decreto legislativo n. 175 del 19.8.2016**, in vigore dal 23.9.2016 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica", che dà attuazione all'articolo 16, comma 1, lettera b) della Legge 124/2015 ridefinendo la disciplina in materia, in particolare dettando criteri per razionalizzare e ridurre le partecipazioni pubbliche secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità, e per l'assunzione e il mantenimento di partecipazioni societarie da parte di amministrazioni pubbliche.

Il **decreto legislativo n. 219 del 25.11.2016**, Attuazione della delega di cui all'articolo 10 della legge 7 agosto 2015, n. 124, per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura.

### **4.1.3 Le relazioni istituzionali**

La Camera di Commercio è per sua stessa natura un nodo connesso con una rete istituzionale più ampia. In particolare, nell'ambito del sistema camerale è in relazione con le altre Camere di Commercio, con l'Unione Regionale, con l'Unioncamere, con le Agenzie di sistema (Infocamere, Tagliacarne, TecnoServiceCamere, Digicamere), con le quali condivide missione, visione e strategie. Nell'ambito del sistema territoriale è un nodo in relazione con tutti gli altri attori dello sviluppo: Regione, Provincia, Comuni, Comunità montane, associazioni di categoria, associazioni sindacali, consumatori, sistema locale della formazione.

Le collaborazioni con le Associazioni di categoria sono state numerose e continueranno a intensificarsi. Al fine di sviluppare una proposta di supporto per l'internazionalizzazione delle PMI, la Camera ha individuato nel rapporto con le diverse Associazioni imprenditoriali la collaborazione necessaria per dare alle imprese un reale contributo e sostegno.

Altre collaborazioni sono in essere con le Istituzioni, come per esempio con l'Università di Bergamo.

Come già detto, la Camera di Commercio di Bergamo si avvale in particolare della propria Azienda Speciale "Bergamo Sviluppo" per svolgere attività di formazione continua, formazione professionale, creazione d'impresa, innovazione e internazionalizzazione.

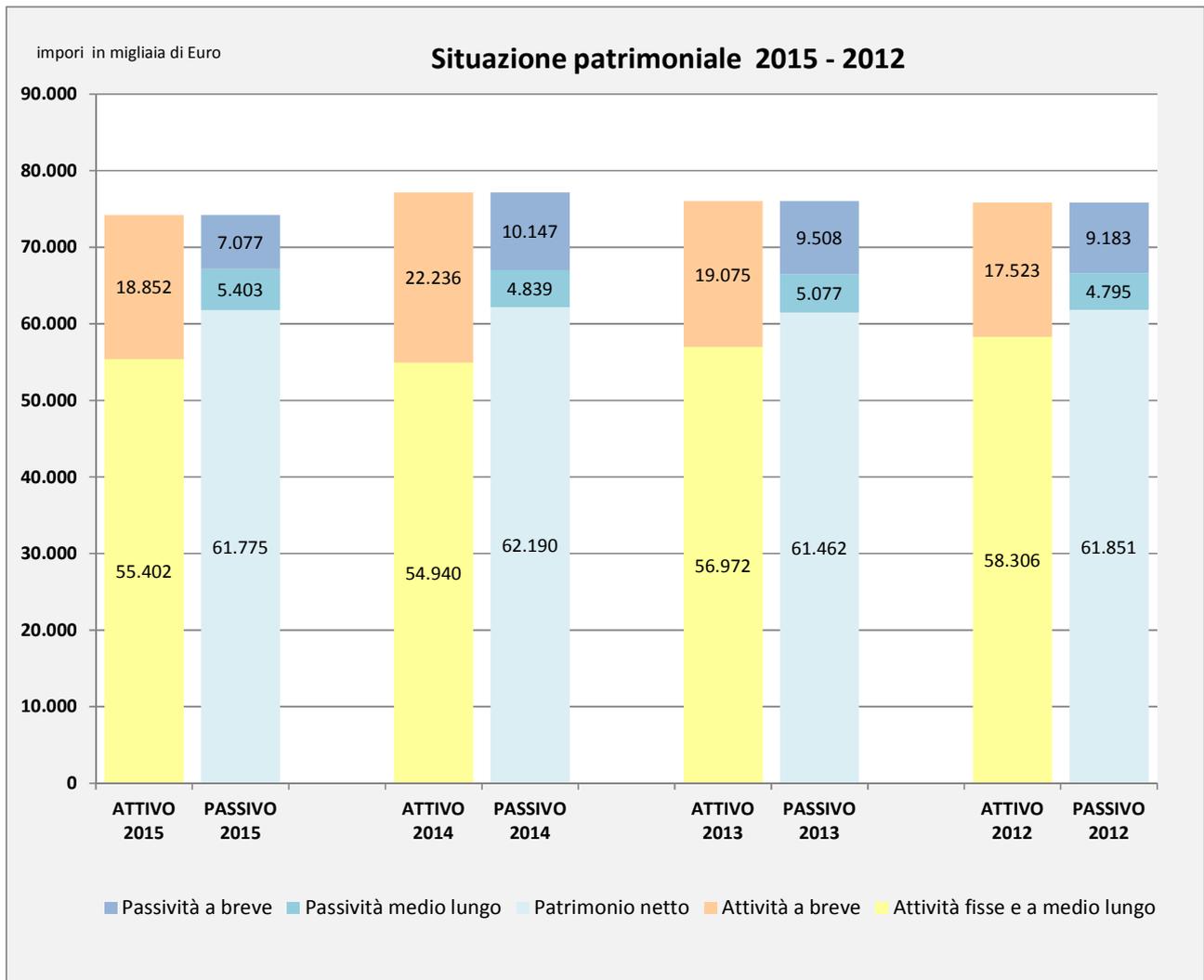
## **4.2 Analisi del contesto interno**

### **4.2.1 Il contesto economico e finanziario**

I prospetti che seguono riepilogano lo stato patrimoniale e il conto economico per gli anni 2012-2015. La situazione finanziaria e patrimoniale verrà monitorata anche con l'ausilio di indicatori di equilibrio economico finanziario dettagliati nell'allegato 3.

<b>STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO</b>				
<b>ATTIVO</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>ATTIVITA' A BREVE</b>				
Disponibilità liquide	17.310.620	20.115.840	16.863.493	16.086.200
Anticipazioni e investimenti mobiliari	1.123	56.298	1.123	1.123
Crediti	1.449.254	1.925.231	2.023.010	1.204.507
Rimanenze	87.957	133.725	176.465	197.058
Ratei e risconti	2.807	5.838	11.647	34.802
<b>Totale attività a breve</b>	<b>18.851.761</b>	<b>22.236.932</b>	<b>19.075.738</b>	<b>17.523.690</b>
<b>ATTIVITA' A M/L TERMINE</b>				
Crediti	2.205.151	2.585.997	2.568.790	2.676.669
Prestiti e anticipazioni	1.300.386	1.269.405	1.371.508	1.431.393
<b>Totale attività a m/l termine</b>	<b>3.505.537</b>	<b>3.855.402</b>	<b>3.940.298</b>	<b>4.108.062</b>
<b>ATTIVITA' IMMOBILIZZATE</b>				
Immobilizzazioni tecniche	7.384.859	7.719.349	8.022.796	8.329.274
Immobilizzazioni finanziarie	44.512.128	43.365.193	45.009.027	45.868.402
<b>Totale attività immobilizzate</b>	<b>51.896.987</b>	<b>51.084.542</b>	<b>53.031.823</b>	<b>54.197.676</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>74.254.285</b>	<b>77.176.876</b>	<b>76.047.859</b>	<b>75.829.428</b>
<b>PASSIVO</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>PASSIVITA' A BREVE</b>				
Debiti per iniziative promozione	4.635.626	4.289.530	3.849.139	3.978.055
Debiti vs. fornitori	873.618	3.165.668	3.006.810	2.815.273
Altri debiti	1.567.339	2.681.423	2.648.612	2.344.269
Ratei e risconti	49	10.240	4.202	46.475
<b>Totale passività a breve</b>	<b>7.076.632</b>	<b>10.146.861</b>	<b>9.508.763</b>	<b>9.184.072</b>
<b>PASSIVITA' A M/L TERMINE</b>				
Altri debiti	1.487.663	725.959	782.024	137.138
Debiti per TFR	3.915.025	4.113.703	4.295.233	4.657.514
<b>Totale passività a m/l termine</b>	<b>5.402.688</b>	<b>4.839.662</b>	<b>5.077.257</b>	<b>4.794.652</b>
<b>TOTALE PASSIVITA'</b>	<b>12.479.320</b>	<b>14.986.523</b>	<b>14.586.020</b>	<b>13.978.724</b>
<b>PATRIMONIO NETTO</b>				
Patrimonio netto iniziale	24.210.583	24.210.583	24.210.583	24.210.583
Riserve	4.227.667	4.418.327	5.652.126	6.010.652
Avanzi/disavanzi esercizi precedenti	33.752.103	33.016.918	31.629.469	30.124.695
Risultato dell'esercizio	-415.388	544.525	-30.339	1.504.774
<b>Totale Patrimonio netto</b>	<b>61.774.965</b>	<b>62.190.353</b>	<b>61.461.839</b>	<b>61.850.704</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>74.254.285</b>	<b>77.176.876</b>	<b>76.047.859</b>	<b>75.829.428</b>

Il grafico che segue illustra la situazione patrimoniale dal 2012 al 2015:

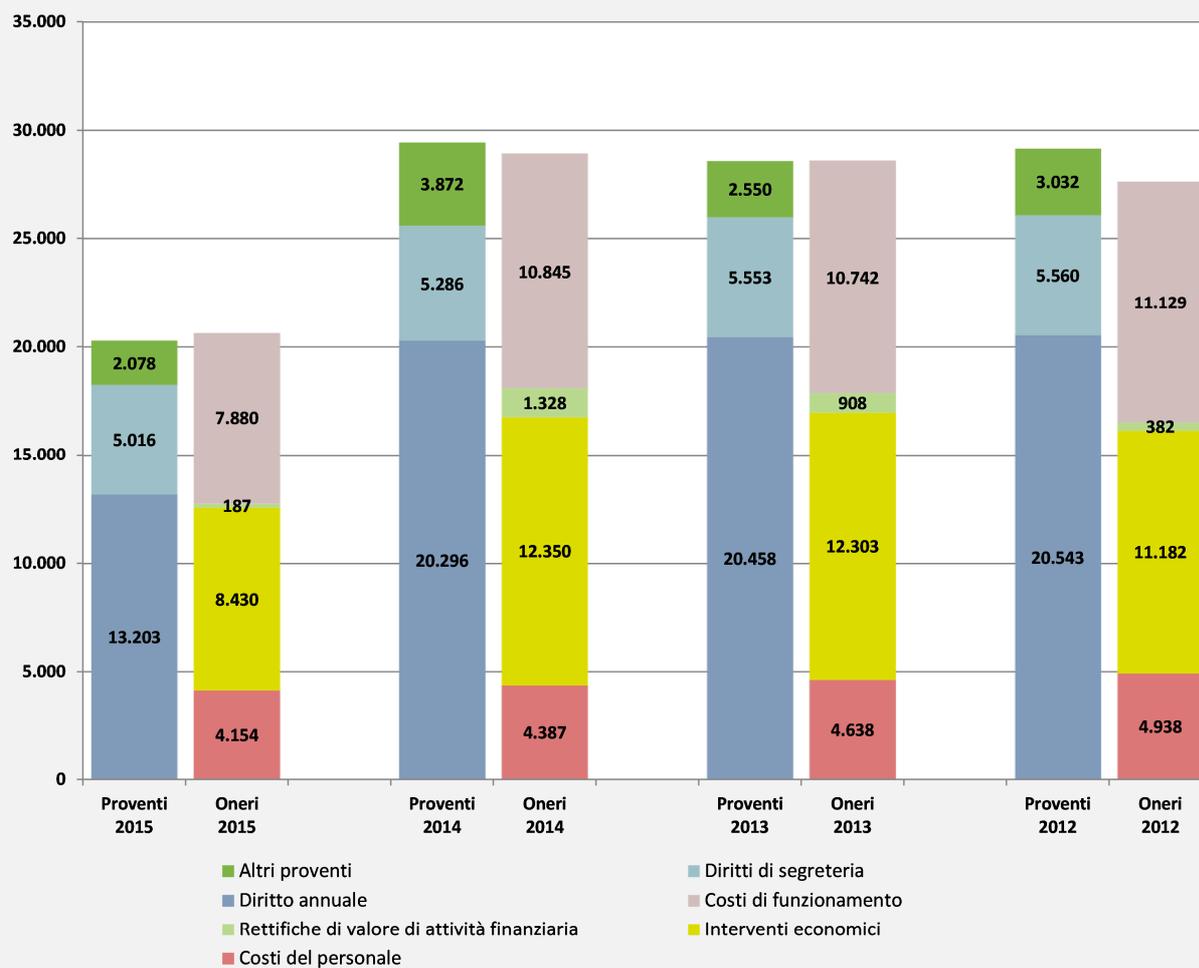


Il grafico che segue illustra il conto economico per gli anni 2012-2015:

<b>RICLASSIFICAZIONE CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO</b>					
	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2015 / 2014</b>
Diritto annuale	13.202.710	20.296.451	20.458.886	20.542.701	-34,95%
- (di cui) Diritto annuale riscosso nell'anno	10.136.393	15.684.192	15.946.850	16.402.994	-35,37%
Svalutazione crediti	- 2.720.000	- 4.435.000	-4.380.000	-3.700.947	-38,67%
Diritti di segreteria	5.016.167	5.286.128	5.553.663	5.559.860	-5,11%
Contributi - trasferimenti e altre entrate	125.904	84.295	214.320	820.494	49,36%
Proventi gestione servizi	375.664	853.829	711.963	1.152.645	-56,00%
Variazione rimanenze	- 45.768	- 42.740	-20.593	57.225	7,08%
<b>Valore della Produzione</b>	<b>15.954.677</b>	<b>22.042.963</b>	<b>22.538.239</b>	<b>24.431.978</b>	<b>-27,62%</b>
Costi del personale	4.154.182	4.387.108	4.638.712	4.938.742	-5,31%
Prestazioni di servizi	1.810.081	2.292.816	2.267.958	2.884.733	-21,05%
Oneri diversi di gestione	1.420.004	1.555.495	1.410.169	1.352.942	-8,71%
Organi istituzionali	122.622	121.073	125.296	139.864	1,28%
Quote associative sistema camerale	1.273.439	1.940.364	1.977.986	2.500.194	-34,37%
Ammortamenti	458.103	471.214	477.792	472.593	-2,78%
Accantonamento a fondi rischi ed oneri	102.094	-	70.000	33.663	n.s.
<b>Costo della Produzione</b>	<b>9.340.525</b>	<b>10.768.070</b>	<b>10.967.913</b>	<b>12.322.731</b>	<b>-13,26%</b>
<b>Margine operativo ante interventi economici</b>	<b>6.614.152</b>	<b>11.274.893</b>	<b>11.570.326</b>	<b>12.109.247</b>	<b>-41,34%</b>
Interventi economici	8.430.471	12.349.730	12.303.363	11.181.636	-31,74%
<b>Reddito Operativo (RO)</b>	<b>-1.816.319</b>	<b>-1.074.837</b>	<b>-733.037</b>	<b>927.611</b>	<b>n.s.</b>
Proventi ed oneri finanziari	650.126	934.032	686.217	495.772	-30,40%
Rettifiche di valore di attività finanziarie	- 187.491	- 1.327.843	-908.326	-382.391	n.s.
<b>Risultato economico della gestione ordinaria</b>	<b>-1.353.684</b>	<b>-1.468.648</b>	<b>-955.146</b>	<b>1.040.992</b>	<b>-7,83%</b>
Proventi ed oneri straordinari	972.250	2.042.578	958.446	505.943	-52,40%
<b>Risultato economico al lordo delle imposte</b>	<b>-381.434</b>	<b>573.930</b>	<b>3.300</b>	<b>1.546.935</b>	<b>n.s.</b>
Imposte sul reddito	33.954	29.405	33.639	42.161	15,47%
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>-415.388</b>	<b>544.525</b>	<b>-30.339</b>	<b>1.504.774</b>	<b>n.s.</b>

### Conto economico periodo 2015 - 2012

importi in migliaia di Euro



## **5. OBIETTIVI STRATEGICI**

La tabella che segue riporta i legami tra i vari elementi della performance dell'amministrazione: prospettive di performance in ottica BSC, missioni e programmi, obiettivi strategici. Per ciascun obiettivo vengono inoltre illustrate le attività previste e i relativi indicatori di performance, con i relativi target, e/o di monitoraggio.

Prospettiva	Missione	Obiettivo strategico				
IMPRESE TERRITORIO E CONSUMATORI	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	1. Competitività delle imprese: creazione di impresa e start up				
Azioni previste	Indicatore	Tipologia indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Aiutare gli aspiranti imprenditori a dare vita ai propri progetti d'impresa rendendo più semplice e consapevole la scelta di avviare un'attività, realizzando specifici progetti di accompagnamento e di formazione. La crescita dell'imprenditorialità rappresenta uno degli elementi più significativi per lo sviluppo economico occupazionale del territorio: le nuove imprese sono, infatti, portatrici di innovazione e vitalità per ogni sistema economico. Per favorire la nascita di nuove idee imprenditoriali e il loro successivo sviluppo nel tempo, saranno messi a disposizione servizi e iniziative che mirano a sostenere la creazione e lo sviluppo delle attività di impresa.	Definizione del percorso integrato dei servizi offerti all'aspirante imprenditore/start up collegando tra loro i diversi servizi esistenti (PNI+RI+AQI)	P	Realizzazione percorso	30/06/2017		
Prospettiva	Missione	Obiettivo strategico				
IMPRESE TERRITORIO E CONSUMATORI	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	2. Promozione del territorio				
Azioni previste	Indicatore	Tipologia indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Promuovere e valorizzare la qualità e specificità dell'offerta turistica, sostenere la crescita dei distretti commerciali e rendere il territorio attrattivo per le imprese.	Risorse destinate alla promozione del territorio	P	Percentuale (Prenotazioni di spesa effettuate nell'anno/Risorse stanziare nell'anno)	≥90%	≥90%	≥90%
Prospettiva	Missione	Obiettivo strategico				
IMPRESE TERRITORIO E CONSUMATORI	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	3. Formazione e apprendimento permanente				
Azioni previste	Indicatore	Tipologia indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Sensibilizzare le imprese, i professionisti, gli enti pubblici e privati ad aderire al Registro nazionale per l'Alternanza scuola-lavoro. Facilitare il contatto degli studenti con il mondo del lavoro. Favorire percorsi formativi per l'acquisizione di abilitazioni necessarie per lo svolgimento di alcune attività imprenditoriali o professionali.	Iscritte al Registro per l'alternanza scuola-lavoro anno X / Iscritte al Registro per l'alternanza scuola-lavoro anno X-1	P	Aumento del 10% del numero di imprese iscritte	≥ 1,1	≥ 1,1	≥ 1,1

Prospettiva	Missione	Obiettivo strategico				
IMPRESE TERRITORIO E CONSUMATORI	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	4. Potenziare i servizi di informazione economica				
Azioni previste	Indicatore	Tipologia indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Sviluppare il ruolo di osservatorio economico, garantendo la diffusione di informazioni qualificate sulla dinamica congiunturale e sull'evoluzione della struttura dell'economia locale.	N° utenti che hanno visitato la sezione Informazione economica del sito	P	N. di visitatori della sezione anno X / N. di visitatori della sezione anno X-1	≥ 1	≥ 1	≥ 1
Prospettiva	Missione	Obiettivo strategico				
IMPRESE TERRITORIO E CONSUMATORI	011 - Competitività e sviluppo delle imprese	5. Tavolo per lo sviluppo e la competitività				
Azioni previste	Indicatore	Tipologia indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019
<p>Sulla base delle raccomandazioni finali del Rapporto OCSE, che hanno evidenziato la necessità di una strategia comune e di un sistema inclusivo di governance a sostegno della crescita del nostro territorio, la Camera di Commercio si è fatta promotrice di un'intesa per lo sviluppo futuro di Bergamo.</p> <p>Il documento programmatico è stato condiviso e sottoscritto, oltre che dalla Camera, da Provincia e Comune di Bergamo, dall'Università degli studi, da Confindustria, da Imprese &amp; Territorio, dalle organizzazioni sindacali CISL-CGIL-UIL di Bergamo e UBI.</p> <p>La "cabina di regia" del progetto sovrintenderà ai lavori su cinque dossier, finalizzati a individuare i progetti strategici prioritari per Bergamo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Accrescere le competenze dei lavoratori e del territorio";</li> <li>• "Liberare il potenziale d'innovazione";</li> <li>• "Incrementare l'attrattività del territorio";</li> <li>• "Promuovere la competitività e la crescita delle PMI";</li> <li>• "Evoluzione del mercato del lavoro e del welfare nel territorio".</li> </ul> <p>I gruppi di lavoro, coordinati da esperti accademici e rappresentanti del mondo economico-sociale, si avvarranno di professionalità e risorse specialistiche.</p>	Coordinamento progetto Tavolo per lo sviluppo e la competitività di Bergamo	P	Attività realizzate/ Attività da realizzare	100%		

Prospettiva	Missione	Obiettivo strategico				
IMPRESE TERRITORIO E CONSUMATORI	016 - Commercio internazionale e internazionalizzazione	6. Competitività internazionale				
Azioni previste	Indicatore	Tipologia indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Accrescere la capacità delle imprese bergamasche di operare in modo strutturato ed efficace sui mercati internazionali. Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione, la conoscenza dei mercati internazionali per consentire il posizionamento stabile delle imprese sui mercati internazionali.	Risorse destinate allo sviluppo della competitività internazionale delle imprese	P	Percentuale (Prenotazioni di spesa effettuate nell'anno/Risorse stanziare nell'anno)	≥85%	≥85%	≥90%
Prospettiva	Missione	Obiettivo strategico				
IMPRESE TERRITORIO E CONSUMATORI	012 - Regolazione dei mercati	7. Tutela della fede pubblica e del mercato				
Azioni previste	Indicatore	Tipologia indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Migliorare il processo sanzionatorio efficientando il sistema nel suo complesso mediante l'emissione delle ordinanze contemporaneamente all'arrivo dei verbali non regolarizzati. Promuovere l'adesione alle procedure di mediazione e arbitrato. Sviluppare l'utilizzo dei canali tematici per la presentazione delle domande di mediazione. Promuovere la tutela della proprietà industriale, anche con lo sviluppo dei servizi di ricerca in banca dati.	Miglioramento processo sanzionatorio	P	N. ordinanze emesse/N. verbali ufficio sanzioni non oblati pervenuti nell'anno	80%	90%	95%
	Revisione della modalità di ricerca pre e post deposito di brevetti e marchi	P	Data di realizzazione	31/07/2017		
	N° di conciliazioni concluse entro 90 giorni / N° conciliazioni concluse nell'anno	M	Percentuale			
	N° concluse con esito positivo / N° conciliazioni concluse nell'anno	M	Percentuale			

Prospettiva	Missione	Obiettivo strategico				
PROCESSI INTERNI	032 - Servizi istituzionali e affari generali della PA	8. Migliorare la qualità dei servizi anagrafici e certificativi per l'estero				
Azioni previste	Indicatore	Tipologia indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Servizi anagrafici Implementazione di procedure mirate di campionamento e controllo qualità post evasione con predisposizione di un regolamento che stabilisca criteri e modalità di estrapolazione delle pratiche da verificare. Servizi certificativi per l'estero Favorire la conoscenza tra gli operatori delle norme e degli strumenti operativi (anche telematici) che facilitano il rilascio e la gestione delle certificazioni e degli atti	Individuazione dei criteri di verifica delle autocertificazioni delle imprese	P	Redazione Regolamento	Entro 31/12/17		
	Tempo medio di lavorazione delle pratiche (al netto del tempo di sospensione)	P	Giorni	≤ 4	≤ 4	≤ 4
	Imprese iscritte al servizio telematico	P	N° imprese iscritte al servizio telematico al 31/12/2017 / N° imprese iscritte al servizio telematico al 31/12/2016	≥ 2	≥ 1	≥ 1
	% pratiche evase entro 5 giorni	M	Percentuale			
	Tempo di evasione delle richieste telematiche di certificati di origine	M	Giorni medi di rilascio richieste telematiche di certificati di origine			
Prospettiva	Missione	Obiettivo strategico				
PROCESSI INTERNI	032 - Servizi istituzionali e affari generali della PA	9. Migliorare e semplificare il rapporto con gli utenti dei servizi camerali				
Azioni previste	Indicatore	Tipologia indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Attivare una piattaforma che serva da unico punto di accesso on line per le richieste degli utenti. Progettare e comunicare il servizio.	Servizi on line attivati	P	Numero	≥3	≥4	≥5
	N. utenti profilati	P	Numero	≥100	≥300	≥500
	N° di reclami pervenuti per la nuova modalità di servizio	P	Numero	0	0	0

Prospettiva	Missione	Obiettivo strategico				
PROCESSI INTERNI	032 - Servizi istituzionali e affari generali della PA	10. Rendere maggiormente efficienti i processi interni				
Azioni previste	Indicatore	Tipologia indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Rendere maggiormente efficienti i processi interni mediante la razionalizzazione delle attrezzature e degli spazi assicurando il mantenimento dei servizi offerti e l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa. Risultati attesi Assicurare qualità ed efficienza dei processi operativi mediante la completa digitalizzazione di alcune procedure. Valorizzazione del patrimonio immobiliare mediante opere per il mantenimento della sicurezza degli edifici e analisi volte alla razionalizzazione degli spazi e a valutare soluzioni che consentano risparmi sulle spese di funzionamento.	Studio di fattibilità tecnico economico sulla riorganizzazione degli spazi per il trasferimento dello sportello Servizi Anagrafici	P	Data di realizzazione	30/09/2017		
	Ottimizzazione nella gestione dei costi di funzionamento	P	Oneri di funzionamento anno n rispetto alla media del triennio precedente	-5%	-5%	-5%
Prospettiva	Missione	Obiettivo strategico				
PROCESSI INTERNI	032 - Servizi istituzionali e affari generali della PA	11. Dematerializzare la gestione documentale				
Azioni previste	Indicatore	Tipologia indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Predisposizione del piano di fascicolazione e del massimario di scarto.	Predisposizione Massimario di scarto	P	Data di realizzazione	31/12/2017		
	Predisposizione Piano di Fascicolazione	P	Data di realizzazione	31/12/2017		
	Individuazione documenti e fascicoli da mandare in conservazione	P	Data di realizzazione	31/12/2017		

Prospettiva	Missione	Obiettivo strategico				
PROCESSI INTERNI	032 - Servizi istituzionali e affari generali della PA	12. Gestire l'Ente in modo trasparente attuando il ciclo della performance				
Azioni previste	Indicatore	Tipologia indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Attuazione completa del Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Avvio procedure per l'adeguamento del Sistema Qualità alla nuova norma ISO 9001:2015 Affiancamento ai Servizi/Uffici per la definizione e il monitoraggio degli obiettivi 2017. Audit interni sul monitoraggio degli obiettivi.	N. azioni proposte nel piano prevenzione corruzione e del piano trasparenza realizzate	P	Percentuale (N. azioni previste/N. azioni realizzate)	≥ 100%	≥ 100%	≥ 100%
	Aggiornamento procedure Sistema Qualità	P	Percentuale (N. procedure aggiornate/N. procedure da aggiornare)	≥ 50%	≥ 50%	
	N. incontri su programmazione, monitoraggio, audit obiettivi	P	Numero	≥ 4	≥ 4	≥ 4
Prospettiva	Missione	Obiettivo strategico				
ECONOMICO-FINANZIARIO	032 - Servizi istituzionali e affari generali della PA	13. Garantire l'equilibrio economico-finanziario e la solidità patrimoniale dell'Ente				
Azioni previste	Indicatore	Tipologia indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Gestire e monitorare le risorse disponibili assicurando la qualità dei servizi offerti, l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.	Tempo medio di pagamento delle fatture passive	P	Sommatoria gg tra data ricevimento e data mandato di pagamento delle fatture passive ricevute e pagate/N. fatture passive ricevute e pagate nell'anno	≤30gg	≤30gg	≤30gg

Prospettiva	Missione	Obiettivo strategico				
INNOVAZIONE APPRENDIMENTO E CRESCITA	032 - Servizi istituzionali e affari generali della PA	14. Valorizzare le professionalità interne e reingegnerizzare i processi				
Azioni previste	Indicatore	Tipologia indicatore	Algoritmo	Target 2017	Target 2018	Target 2019
Sviluppare le competenze del personale, valorizzarne le professionalità e aggiornarle tenuto conto delle nuove funzioni previste dalla riforma del sistema camerale.	Giornate dedicate alla formazione del personale anche in relazione alla riforma del sistema camerale	P	∑ gg di formazione del personale	≥185	≥185	≥185

## **6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI**

Per ciascun obiettivo strategico il Piano individua uno o più obiettivi operativi ai quali verranno collegate le attività necessarie per la loro realizzazione (eventi, iniziative, programmi, progetti) per dare attuazione alle strategie definite dall'Organo politico dell'Ente.

### **6.1 Gli obiettivi operativi**

L'allegato tecnico descrive nel dettaglio gli obiettivi operativi 2017 e i relativi indicatori di misurazione. Esso costituisce parte integrante del Piano.

## 6.2 Lo stato di salute dell'Amministrazione

L'Ente monitora lo stato di salute dell'Amministrazione, vale a dire le condizioni che rendono possibile alla Camera di Commercio di Bergamo di raggiungere la propria performance in modo ottimale, sotto il profilo patrimoniale, economico e finanziario, utilizzando gli indicatori di seguito riportati.

### Indicatori di equilibrio economico

	Descrizione indicatori	numeratore	operazione	denominatore
<b>1.</b>	<b>Indice economico di rigidità della struttura &lt;= 55%</b>			
	misura la quantità di risorse drenate dalla struttura dell'organizzazione. Più basso è il valore, migliore è la capacità dell'Ente di adattarsi alle diverse situazioni economiche.	Totale Oneri correnti al netto di interventi economici, quote associative, ammortamenti e accantonamenti	/	Totale Proventi correnti
<b>2.</b>	<b>Incidenza costo del lavoro "risorse umane": &lt; 25%</b>			
	misura la percentuale dei costi del personale sui Proventi correnti (rappresenta il quantum di risorse assorbite dalla spesa del personale)	Totale spese del personale	/	Totale Proventi correnti
<b>3.</b>	<b>Incidenza degli interventi economici : &gt; 45%</b>			
	misura l'incidenza degli interventi economici sul totale del valore della produzione e la capacità di destinare le proprie risorse a favore del sostegno all'economia provinciale	Totale interventi economici	/	Totale Proventi correnti
<b>4.</b>	<b>Tasso di riscossione del diritto annuale : &gt; 85%</b>			
	esprime il tasso di pagamento spontaneo del tessuto imprenditoriale provinciale	Totale incassi di competenza dell'esercizio per Diritto Annuale	/	Totale del provento da Diritto Annuale iscritto a Bilancio (al netto di provento per sanzioni e interessi)
<b>5.</b>	<b>Indice di destinazione delle risorse al sostegno del sistema delle imprese : &gt; 80%</b>			
	misura la capacità dell'ente di destinare le risorse disponibili al sostegno dell'economia provinciale	Totale interventi economici	/	Valore della produzione - Costi della produzione (conto economico riclassificato a VA) MOL
<b>6.</b>	<b>Incidenza risultato economico d'esercizio sull'entità del patrimonio dell'Ente: &lt; - 2 %</b>			
	misura la variazione sull'entità del Patrimonio dell'Ente (al netto del risultato dell'anno) per effetto del risultato economico dell'esercizio	Risultato economico dell'esercizio	/	Patrimonio netto (escluso risultato d'esercizio)
<b>7.</b>	<b>Incidenza organi istituzionali sulle spese dell'Ente: &lt; 3 %</b>			
	misura l'incidenza delle spese per gli organi istituzionali sui costi della produzione	Spese per organi istituzionali	/	Totale costi della produzione
<b>8.</b>	<b>Incidenza quote associative sulle spese dell'Ente: &lt; 25%</b>			
	misura l'incidenza delle spese per gli organi del sistema delle Camere di Commercio sul costo della produzione	Spese per Quote associative	/	Totale costi della produzione

	Descrizione indicatori	numeratore	operazione	denominatore
<b>9.</b>	<b>Capacità di generazione di proventi: &gt;= 5%</b>			
	misura quanta parte dei proventi correnti è stata generata dai servizi offerti all'utenza senza quindi considerare i proventi da diritto annuale e da diritti di segreteria	Proventi correnti - (Diritto annuale + diritti di segreteria)	/	Totale proventi correnti
<b>10.</b>	<b>Incidenza proventi correnti su proventi totali: &gt;= 90%</b>			
	misura l'incidenza dei proventi correnti rispetto ai proventi totali ed è auspicabile che sia il più possibile prossima al 100% per ridurre l'effetto non prevedibile della gestione straordinaria eo finanziaria	Proventi correnti	/	Totale proventi
<b>11.</b>	<b>Equilibrio economico della gestione complessiva: da giustificare alla luce delle politiche dell'Ente: &gt; 0</b>			
	misura il risultato d'esercizio in relazione ai proventi totali ma eventuali squilibri vanno motivati alla luce delle politiche dell'ente (PARETO EC24)	Avanzo o disavanzo d'esercizio	/	Totale proventi

#### Indicatori di equilibrio patrimoniale

	Descrizione indicatori	numeratore	operazione	denominatore
<b>1.</b>	<b>Indice di rigidità patrimoniale &lt;= 75%</b>			
	misura la quantità di risorse immobilizzate rispetto al totale dell'attivo patrimoniale (più il valore si avvicina all'unità più l'attivo è immobilizzato)	totale attività immobilizzate + attività a medio e lungo periodo	/	Totale attivo patrimoniale
<b>2.</b>	<b>Indice di elasticità: &lt; 40%</b>			
	misura il grado di elasticità del patrimonio dell'Ente	Attività a breve termine	/	Totale immobilizzazioni
<b>3.</b>	<b>Incidenza dei debiti a breve termine: &lt; 15%</b>			
	misura la quota di debiti da pagare entro breve termine sul totale del patrimonio dell'Ente	Totale debiti a breve termine	/	Totale attivo patrimoniale
<b>4.</b>	<b>Incidenza debiti a medio e lungo termine: &lt; 10%</b>			
	misura la quota di debiti esigibili solo nel medio/lungo termine sul totale del patrimonio dell'Ente	Totale debiti a medio/lungo termine	/	Totale attivo patrimoniale
<b>5.</b>	<b>Solidità patrimoniale: &gt; 1,00</b>			
	misura il grado di solidità patrimoniale dell'Ente	Patrimonio netto	/	Totale attività a medio e lungo termine + Totale immobilizzazioni
<b>6.</b>	<b>Margine di struttura: &lt; 100%</b>			
	misura in percentuale la capacità dell'Ente di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio	Totale Immobilizzazioni	/	Patrimonio netto

### Indicatori di equilibrio finanziario

	Descrizione indicatori	numeratore	operazione	denominatore
<b>1.</b>	<b>Indice di autonomia finanziaria</b>			
	misura la quantità di risorse proprie finanziarie l'attivo patrimoniale dell'ente	Patrimonio netto	/	Totale attivo patrimoniale
<b>2.</b>	<b>Indice di liquidità secondaria</b>			
	misura il grado di elasticità del patrimonio dell'Ente	Attività a breve termine	/	Passività a breve termine
<b>3.</b>	<b>Indice di liquidità primaria</b>			
	misura la quota di debiti da pagare entro breve termine sul totale del patrimonio dell'Ente	Totale debiti a breve termine	/	Totale attivo patrimoniale
<b>4.</b>	<b>Indice di struttura</b>			
	misura la quota di debiti da pagare entro breve termine sul totale del patrimonio dell'Ente	Patrimonio netto + passività a medio lungo termine	/	Totale immobilizzazioni + attività a medio e lungo termine
<b>5.</b>	<b>Margine di struttura finanziaria a breve termine</b>			
	misura in percentuale la presenza di eventuali squilibri positivi o negativi nella struttura finanziaria a breve termine (PARETO EC1)	Attivo circolante	/	Passività a breve termine
<b>6.</b>	<b>Cash Flow</b>			
	misura in percentuale sui proventi correnti la quantità di liquidità prodotta e consumata nell'esercizio (PARETO EC2)	Cash flow	/	Totale proventi correnti
<b>7.</b>	<b>Tasso di variazione del Cash Flow</b>			
	misura in % il tasso di variazione del Cash Flow rispetto all'anno precedente	Cash flow anno 1	-	Cash flow anno n-1

### 6.3 Gli obiettivi assegnati ai dirigenti

Ai dirigenti sono assegnati tutti gli obiettivi strategici e operativi del Piano della performance afferenti ai servizi dell'Area dirigenziale di competenza e gli obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità legati alla gestione condivisa e puntuale di tutte le fasi del ciclo di gestione della performance e al miglioramento degli standard di qualità dei servizi erogati, mediante la misurazione dei costi dei processi, della produttività e della qualità dei servizi primari e di supporto.

Al Segretario Generale vengono in particolare assegnati obiettivi di contenimento della spesa; al dirigente dell'Area Attività anagrafiche e servizi di sistema alle imprese obiettivi di mantenimento degli standard di qualità dei processi di competenza. Al Segretario Generale viene altresì affidato il coordinamento dell'attività CCIAA-Azienda speciale per la realizzazione di iniziative promozionali a favore del territorio. E' responsabile dell'attuazione del piano anticorruzione e del piano della trasparenza.

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

### *Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano*

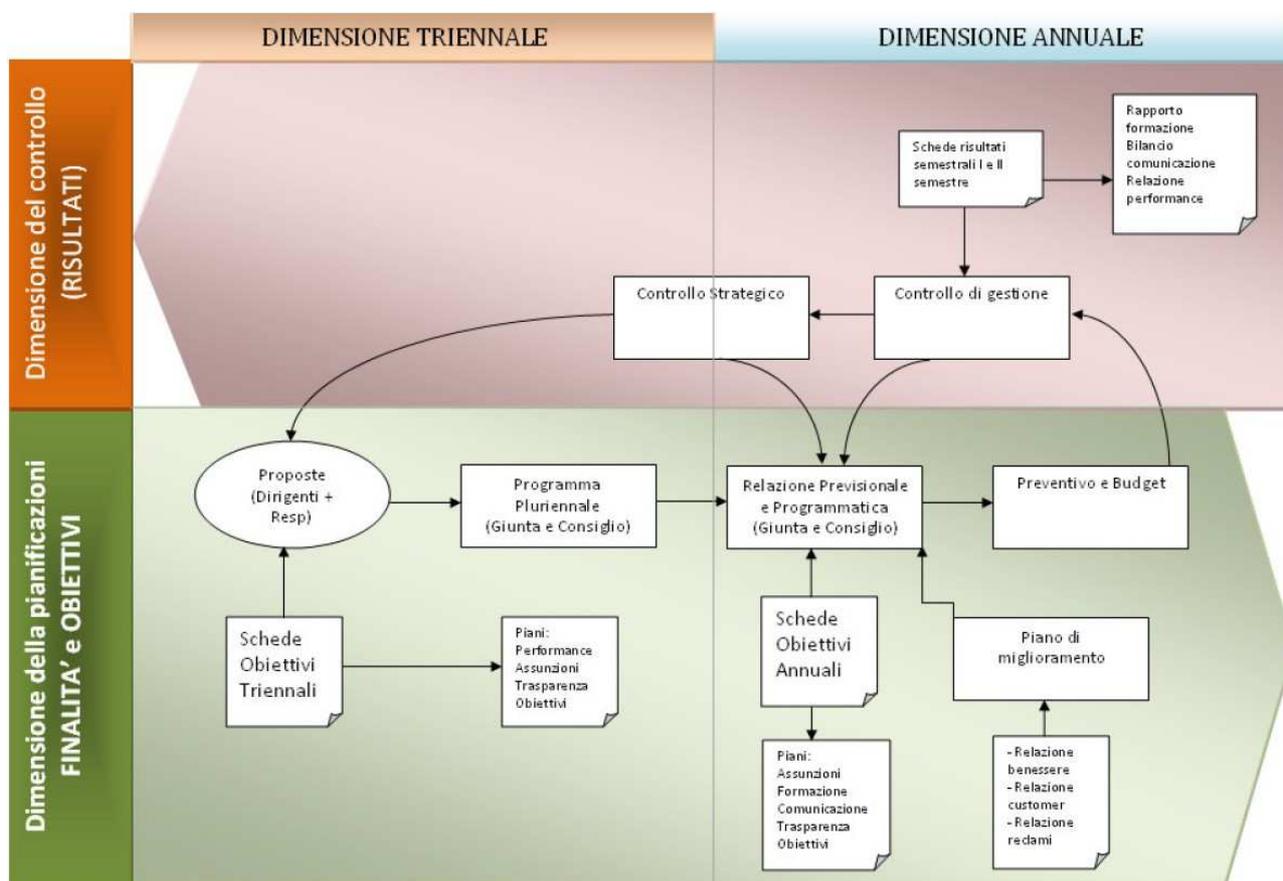
La definizione dei contenuti del Piano si inserisce nel complessivo processo di pianificazione strategica dell'Ente, che ha come punto di partenza il programma pluriennale e il relativo aggiornamento, come approvati dal Consiglio camerale.

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 **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità**, 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													
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 unità organizzative complesse contribuiscono all'individuazione degli obiettivi strategici e operativi descritti nelle schede di programmazione.

### *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 2017, la Giunta ha assegnato le risorse economiche per la realizzazione degli obiettivi e dei programmi previsti nel presente Piano della performance per l'esercizio 2017.

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 Programma per la trasparenza e l'integrità e al Piano di prevenzione della corruzione nel rispetto delle disposizioni normative e assicurando il coordinamento e l'integrazione tra i relativi ambiti. Il Piano della performance prevede al proprio interno uno specifico obiettivo dedicato.

### *Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance*

Negli allegati tecnici si trovano le schede degli obiettivi strategici e operativi che attraverso la definizione di appositi indicatori permetteranno il monitoraggio continuo anche in collaborazione con l'O.I.V. Il miglioramento della fase di monitoraggio intermedio degli obiettivi strategici e operativi permetterà di disporre di informazioni utili alla programmazione dell'anno successivo.

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 dei clienti e degli stakeholder.

## **ALLEGATO TECNICO**

### **Elenco obiettivi operativi 2017**

## ALLEGATO TECNICO - OBIETTIVI OPERATIVI 2017

IMPRESE TERRITORIO E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese			OS 1 - Competitività delle imprese: creazione di impresa e start up				
N.	Obiettivo operativo	Indicatore	Tipologia	Algoritmo	Target 2017	Azioni	Servizi coinvolti
1.01	Fornire servizi efficienti per lo start up delle imprese	Numero di utenti al PNI al 31/12/2017	P	Numero di utenti al PIN al 31/12/2017	≥ 600	Erogare servizi di prima informazione sull'avvio di impresa. Erogare servizi di orientamento e di supporto consulenziale alla definizione della propria idea e alla stesura del business plan. Erogare servizi di formazione per l'acquisizione di conoscenze e competenze necessarie all'aspirante imprenditore per la valutazione dell'avvio di impresa. Fornire servizi consulenziali e di assistenza personalizzata a un campione selezionato di idee di impresa mature per essere immesse sul mercato. Sperimentare un servizio di assistenza rivolto a imprese interessate a registrarsi come start-up innovative.	Azienda speciale
		Gradimento rilevato dagli utenti del PNI	P	% di questionari con valutazione positiva anno X / % di questionari con valutazione positiva anno X-1	≥ 1		
		Utenti del servizio PNI che accedono anche ai servizi dedicati all'autoimprenditorialità	P	N° di utenti che accedono ai servizi dedicati all'autoimprenditorialità / Numero di utenti al PIN al 31/12/2017	≥ 8%		
		Numero di aspiranti imprenditori assistiti attraverso l'erogazione di attività seminari, consulenziali e formative (progetto Logic@)	P	N° di utenti da coinvolgere nella partecipazione alle diverse attività	300		
		Percentuale di gradimento rilevata dai partecipanti alle attività (Logic@)	P	% di questionari con valutazione positiva anno X	≥ 75%		
		Utilizzo del budget (progetto Logic@)	P	Prenotazioni di spesa nell'anno/Risorse stanziare nell'anno	≥ 70%		
		Grado di attrattività dell'Incubatore d'impresa	P	N° di aspiranti/start-up incubati / Numero di posti disponibili nell'Incubatore d'impresa	≥ 80%		
		Percentuale di gradimento rilevata dagli utenti del progetto Incubatore d'Impresa	P	% di questionari con valutazione positiva anno X / % di questionari con valutazione positiva anno X-1	≥ 1		
		Messa in rete dei servizi per l'autoimprenditorialità e start-up innovative	P	Stato realizzazione progetto	100%		
		Numero di aspiranti imprenditori incubati per il secondo anno che si costituiscono in impresa	M	N° di aspiranti imprenditori incubati per il secondo anno costituiti entro il 31 dicembre/N° di aspiranti imprenditori incubati			

IMPRESE TERRITORIO E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese			OS 2 - Promozione del Territorio				
N.	Obiettivo operativo	Indicatore	Tipologia	Algoritmo	Target 2017	Azioni	Servizi coinvolti
2.01	Progetti di promozione turistica ed enogastronomica	Realizzazione e/o co-finanziamento di progetti di promozione territoriale	P	Numero	≥ 2	Progetti di promozione turistica e territoriale, anche con il coinvolgimento sinergico degli Enti locali territoriali e/o il co-finanziamento di azioni attuate da altri soggetti (CdC lombarde, UCL., Regione)	Internazionalizzazione e Promozione
2.02	Gestione di contributi e patrocini a Enti e organizzazioni	Evasione delle richieste di patrocinio, con invio della relativa comunicazione	P	(Risposte inviate/istanze ricevute) x100	100%	Gestione di attività di concessione di contributi e patrocini a Enti e organizzazioni, per lo sviluppo dell'attrattività territoriale e della competitività economica.	Internazionalizzazione e Promozione
		Giorni medi di liquidazione delle richieste di contributo dalla ricezione dei documenti di rendicontazione	P	Giorni	≤ 40		
2.03	Gestione iniziativa a favore del settore agricolo	Bando di concorso per l'assegnazione di contributi per l'assicurazione in agricoltura	P	Data di realizzazione	30/04/2017	Emanazione e gestione del bando per l'erogazione di contributi per l'assicurazione in agricoltura	Internazionalizzazione e Promozione
IMPRESE TERRITORIO E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese			OS 3 - Formazione e apprendimento permanente				
N.	Obiettivo operativo	Indicatore	Tipologia	Algoritmo	Target 2017	Azioni	Servizi coinvolti
3.01	Orientamento al lavoro e alle professioni	Numero di studenti coinvolti in attività di orientamento	P	Numero di studenti partecipanti	2.000	Realizzare progetti formativi mirati, anche attraverso il coinvolgimento del sistema associativo, che consentano l'aggiornamento professionale e la qualificazione di personale occupato nelle imprese. Realizzare iniziative di orientamento per il contatto studenti-mondo del lavoro.	Azienda speciale
		Numero di progetti di orientamento	P	Numero di progetti realizzati	3		
		Percentuale di gradimento rilevata a seguito degli interventi di orientamento	P	% di questionari con valutazione positiva anno X / % di questionari con valutazione positiva anno X-1	≥ 1		
		Numero di imprese richiedenti l'accesso ai bandi camerali per la formazione	P	Numero di imprese partecipanti	≥1.700		
IMPRESE TERRITORIO E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese			OS 4 - Potenziare i servizi di informazione economica				
N.	Obiettivo operativo	Indicatore	Tipologia	Algoritmo	Target 2017	Azioni	Servizi coinvolti
4.01	Monitoraggio dell'economia locale	Pubblicazione di report trimestrali sulla congiuntura di industria, artigianato, commercio e servizi	P	N° report	4	Realizzazione e diffusione dei report sulla congiuntura economica, dell'osservatorio delle imprese e degli approfondimenti sull'interscambio commerciale con l'estero e sull'occupazione.	Studi e Informazione economica
		Pubblicazione di report dell'Osservatorio sulle imprese	P	N° report	12		
		Pubblicazione di report sull'interscambio commerciale con l'estero	P	N° report	4		

		Publicazione di report sull'occupazione	P	N° report	1		
4.02	Gestione dei servizi di informazione e documentazione statistica ed economica e pubblicazione prezzi	Informatori delle rilevazioni prezzi opere edili	P	N° Informatori anno X / N° Informatori anno X-1	≥ 1	Aggiornamento e gestione del sistema di informazioni statistiche ed economiche (e rapporto con il Sistema statistico nazionale e regionale), edizione annuale del Bollettino Prezzi Opere Edili. Supporto alle iniziative e alle riunioni del Tavolo per l'edilizia. Valorizzazione documentazione storica della Biblioteca.	Studi e Informazione economica
IMPRESE TERRITORIO E CONSUMATORI 011 - Competitività e sviluppo delle imprese			OS 5 - Tavolo per lo Sviluppo e la competitività				
N.	Obiettivo operativo	Indicatore	Tipologia	Algoritmo	Target 2017	Azioni	Servizi coinvolti
5.01	Supporto nella gestione del Tavolo per lo sviluppo e la competitività	Collaborazione e supporto	P	N° di convocazioni inviate / N° di convocazioni richieste	100%	Convocazione degli incontri della Cabina di Regia, della Segreteria tecnica e dei cinque dossier e trasmissione dei relativi verbali. Aggiornamento dei nominativi dei partecipanti al Tavolo e conseguente inserimento degli stessi nella rubrica del sistema GEDOC.	Ufficio Segreteria
IMPRESE TERRITORIO E CONSUMATORI 016 - Commercio internazionale e internazionalizzazione			OS 6 - Competitività internazionale				
N.	Obiettivo operativo	Indicatore	Tipologia	Algoritmo	Target 2017	Azioni	Servizi coinvolti
6.01	Attività di formazione, informazione, assistenza e consulenza nell'area dell'internazionalizzazione	Numero di partecipanti alle attività formative afferenti l'area dell'internazionalizzazione	P	Numero di utenti da coinvolgere nella partecipazione alle diverse attività	≥ 125	Erogare servizi di formazione per l'acquisizione di competenze necessarie per valutare l'avvio di un processo aziendale di internazionalizzazione. Fornire servizi consulenziali finalizzati a supportare le imprese nell'implementazione dei processi di revisione del proprio business per orientarlo all'internazionalizzazione.	Azienda speciale
		Attività formative nell'area internazionalizzazione	P	Numero attività formative area internazionalizz.	≥ 10		
		Percentuale di gradimento rilevata dai partecipanti alle attività	P	% di questionari con valutazione positiva anno X / % di questionari con valutazione positiva anno X-1	≥ 1		
		Numero di imprese richiedenti l'accesso al bando internazionalizzazione	P	Numero di imprese partecipanti al bando	≥ 90		
		Numero di imprese richiedenti l'accesso ai bandi sviluppo d'impresa	P	Numero di imprese partecipanti al bando	≥ 400		
6.02	Azioni dirette per il sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese	Progetto MENTORING: campagne di promozione del progetto e selezione dei mentee	P	numero	1	Favorire la nascita o il rafforzamento di relazioni economiche internazionali (accordi di cooperazione produttiva o tecnologica con	Internazionalizzazione e Promozione

		Incoming buyer esteri	P	numero	1	partner esteri, alleanze, joint venture, investimenti diretti) attraverso la realizzazione di attività (organizzazione di incontri B2B, servizi di ricerca partner e ricerche di mercato, incoming di delegazioni di buyer esteri, banche dati, divulgazioni di opportunità commerciali da/per l'estero) che coinvolgano direttamente le imprese della provincia, con particolare attenzione a quelle di piccole e medie dimensioni.	
6.03	Attività di formazione, assistenza e consulenza	Realizzazione di eventi formativi o seminari	P	Numero	2	Attuare iniziative formative che contribuiscano ad accrescere la conoscenza delle imprese nelle materie dell'internazionalizzazione. Fornire, anche in modalità telematica, informazioni di primo livello e specialistiche, assistenza o consulenza nelle diverse tematiche di internazionalizzazione (dogana, pagamenti e trasporti, contrattualistica, fiscalità). Promuovere la conoscenza dei mercati esteri attraverso i diversi strumenti disponibili (Sportello LombardiaPoint, servizio "L'esperto risponde", Giornate Paese, focus settoriali, corsi o seminari in materia di internazionalizzazione, documentazione Paese).	Servizio Internazionalizzazione e Promozione
		Numero partecipanti agli eventi formativi o seminari	P	Numero	≥ 15		
		Percentuale di gradimento rilevata dai partecipanti alle attività	P	% di questionari con valutazione positiva anno X / % di questionari con valutazione positiva anno X-1	≥ 1		
IMPRESE TERRITORIO E CONSUMATORI 012 - Regolazione dei mercati			OS 7 - Tutela della fede pubblica e del mercato				
N.	Obiettivo operativo	Indicatore	Tipologia	Algoritmo	Target 2017	Azioni	Servizi coinvolti
7.01	Vigilanza sulla sicurezza prodotti	N. ispezioni Sicurezza prodotti (etichettature tessili e calzature)	P	N° prodotti verificati	≥ 70	Sviluppo del Piano di Vigilanza su progetto in convenzione con Unincamere e piano locale. Vigilanza sulla sicurezza prodotti e analisi documentale, controllo etichettature tessili e calzature.	Regolazione del mercato
		N. ispezioni per controlli visivo-formali su strumenti metrici verificati dai laboratori	P	N° di ispezioni	≥ 30		
		N° strumenti verificati in metrologia legale / N° verifiche (periodiche ed ispettive)	M	Numero			

7.02	Controllo sugli atti di approvazione bilanci	Controllo sugli atti di approvazione bilanci depositati	P	N° pratiche verificate / N° bilanci depositati fuori termine	100%	Controllo sugli atti di approvazione bilanci depositati e sull'osservanza delle disposizioni relative agli obblighi di convocazione delle assemblee sociali.	Regolazione del mercato
7.03	Promuovere la tutela della proprietà industriale	Numero di utenti partecipanti alle iniziative consulenziali e formative di supporto alla brevettazione e alla proprietà industriale	P	Numero di utenti coinvolti nella partecipazione alle diverse attività	≥ 100	Erogare servizi di orientamento e di supporto consulenziale alla definizione della propria idea e alla stesura del business plan.	Azienda speciale
		Percentuale di gradimento rilevata a seguito della somministrazione dei questionari di valutazione del servizio	P	% di questionari con valutazione positiva anno X / % di questionari con valutazione positiva anno X-1	≥ 1	Erogare servizi di formazione finalizzate all'acquisizione di conoscenze e competenze in ambito della brevettazione, della proprietà industriale e dell'innovazione. Erogare servizi consulenziali e di assistenza personalizzata a un campione selezionato di idee di imprese su temi afferenti la brevettazione, la proprietà industriale e l'innovazione.	
7.04	Sviluppare strumenti di giustizia alternativa	Aggiornamento Elenco mediatori	P	Data di realizzazione	31/12/2017	Aggiornamento dell'Elenco mediatori per la scadenza del biennio formativo e del tirocinio 2015-2017. Valutazione e creazione dello strumento idoneo alla gestione Elenco arbitri, quale supporto al Consiglio arbitrale per la nomina degli Arbitri. Aggiornamento delle pratiche operative dedicate alla mediazione e all'arbitrato Revisione delle pagine sul sito istituzionale dedicate alla Mediazione e all'Arbitrato, con aggiornamento della relativa modulistica. Organizzazione di seminari sul tema della mediazione e/o dell'arbitrato.	Camera arbitrale e Servizio di conciliazione
		Valutazione e creazione strumento idoneo alla gestione Elenco arbitri	P	Data di realizzazione	30/06/2017		
		Organizzazione seminari sulla mediazione/arbitrato	P	N° di seminari	≥ 2		
		Aggiornamento Pratiche operative MEDIAZIONE e ARBITRATO	P	Data di realizzazione	30/09/2017		
		Revisione pagine del sito istituzionale dedicate alla MEDIAZIONE e ARBITRATO e aggiornamento modulistica	P	Data di realizzazione	31/10/2017		

PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e affari generali della PA			OS 8 - Migliorare la qualità dei servizi anagrafici e certificativi				
N.	Obiettivo operativo	Indicatore	Tipologia	Algoritmo	Target 2017	Azioni	Servizi coinvolti
8.01	Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese	Cancellazione Massiva di PEC non valide: N° di provvedimenti emanati	P	Numero	≥ 2	Verificare, in base alle normative che regolano la tenuta del Registro imprese e ai criteri stabiliti nel Regolamento, le imprese iscritte alla sezione ordinaria o alle sezioni speciali per stabilire se rispettano tali normative o, viceversa, le procedure d'ufficio di cancellazione o aggiornamento della posizione (requisiti delle start up e delle PMI, imprese in liquidazione che non hanno depositato il bilancio per oltre 3 anni, attività soggette alla presentazione della SCIA al Suap, segnalazione di pene accessorie che inabilitano all'esercizio dell'attività di impresa, possesso di requisiti nelle attività regolamentate, cancellazione pec non valide).	Attività anagrafiche
		Posizioni verificate/ posizioni da verificare	P	Percentuale	90%		
		Procedure d'ufficio avviate/ Procedure d'ufficio da avviare entro il 31/10/2017	P	Percentuale	90%		
		Imprese cancellate / Imprese da cancellare (ex art. 2490 cc)	P	imprese cancellate/ imprese da cancellare	100%		
8.02	Verifica posizioni imprese iscritte nel Registro imprese	Definizione elenco con parametri di verifica su almeno 2.000 posizioni	P	Data di realizzazione	31/03/2017	Verifica delle posizioni iscritte al Registro Imprese in base a parametri definiti dal Conservatore per migliorare la qualità delle informazioni.	Sportelli anagrafici
		Imprese controllate	P	Percentuale (N. posizioni d'impresa controllate / N. posizioni d'impresa da controllare)	100%		
8.03	Migliorare la qualità dei dati degli albi, elenchi e ruoli camerali	Verifica stato attuale di n. 120 imprese che al 30 settembre 2013 non avevano effettuato l'aggiornamento della propria posizione	P	Data di aggiornamento elenco	30/04/2017	Avvio procedimento di inibizione, come previsto dall'art. 10 del DM 26 ottobre 2011 alle imprese esercenti l'attività di agente e rappresentante di commercio, che non hanno provveduto all'aggiornamento della posizione nel Registro Imprese/REA entro il termine prescritto. Verifica dei requisiti per il mantenimento dell'iscrizione all'Albo regionale delle cooperative sociali (CUR di	Sportelli anagrafici
		Avvio procedimento di inibizione delle imprese che non hanno effettuato l'aggiornamento	P	N° procedimenti avviati / N° procedimenti da avviare	100%		
		Provvedimento inibizione attività alle imprese che non hanno effettuato l'aggiornamento e per le quali la notifica di avvio del procedimento è andata a buon fine entro fine ottobre	P	N° notifiche di avvio del procedimento / Imprese che non hanno effettuato l'aggiornamento	50%		

		N. cooperative verificate/ispezionate al 15/03/2017	P	N° cooperative verificate/ispezionate / N° cooperative da verificare/ispezionare	70%	mantenimento presentata nel 2016) su campione randomico di circa 80 imprese estratto da Infocamere su indicazione di Regione Lombardia.	
		Inserimento in Scriba dei dati relativi alle cooperative verificate	P	Data di realizzazione	31/03/2017		
PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e affari generali della PA				<b>OS 8 - Migliorare la qualità dei servizi anagrafici e certificativi</b>			
N.	Obiettivo operativo	Indicatore	Tipologia	Algoritmo	Target 2017	Azioni	Servizi coinvolti
8.03	Migliorare la qualità dei dati degli albi, elenchi e ruoli camerali	Verifiche dichiarazioni antimafia relative alle cooperative verificate	P	N° verifiche effettuate / N° verifiche da effettuare	100%		Sportelli anagrafici
		Implementazione atti-web (fascicolo d'impresa) con la copia dei verbali delle verifiche	P	Data di realizzazione	31/12/2017		
8.04	Gestione operativa delle attività anagrafiche certificative per l'estero	Tempo medio di attesa dell'utenza allo sportello	P	Minuti	≤ 15 minuti	Rilascio dei documenti a valere all'estero, attraverso lo sportello telematico, per la richiesta dei certificati di origine. In un'ottica di standardizzazione nazionale dei servizi di certificazione estera - anche in vista di dematerializzazione dell'output tramite tecnologia QR code o analoghe e sulla scorta delle indicazioni anticontraffazione dell'International Chamber of Commerce - si passerà al software integrato "Cert'O" di Infocamere. L'impatto sull'operatività dell'ufficio e sull'utenza sarà notevole, in considerazione anche del fatto che siamo la 5° Camera in Italia per numero di certificazioni estere rilasciate.	Internazionalizzazione e Promozione
		Realizzazione campagna di comunicazione e di evento formativo per l'utenza	P	N° eventi formativi da realizzare	1		
		Migrazione al nuovo software di tutti gli utenti attualmente iscritti al servizio telematico	P	Data di realizzazione	30/09/2017		

PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e affari generali della PA			OS 8 - Migliorare la qualità dei servizi anagrafici e certificativi				
N.	Obiettivo operativo	Indicatore	Tipologia	Algoritmo	Target 2017	Azioni	Servizi coinvolti
8.05	Informatizzazione delle pratiche di gestione del numero meccanografico	Pratiche di rilascio o convalida del numero meccanografico inviate telematicamente	P	Percentuale (Pratiche n.ro meccanografico inviate telematicamente/ Totale Pratiche n.ro meccanografico)	≥ 50%	Il numero meccanografico è un codice alfanumerico attribuito con funzioni di rilevanza statistica alle imprese che svolgono abitualmente operazioni con l'estero. Può essere chiesto alle imprese dagli istituti di credito in caso di transazioni monetarie internazionali, indipendentemente dalla natura mercantile o finanziaria dell'operazione. Solo un ridotto numero di imprese (18% circa) ha optato per la presentazione telematica delle istanze di rilascio e di convalida annuale del numero meccanografico tramite Telemaco. Si intende quindi procedere alla migrazione sul canale telematico sia dal lato input che output, che presenta diversi vantaggi operativi sia sul lato utente sia sul lato impresa. L'azione si strutturerà come segue: - campagna informativa per l'utenza - aggiornamento delle pagine web sul sito camerale - aggiornamento della documentazione del sistema qualità.	Internazionalizzazione e Promozione
9.01	Attivazione dei Servizi on line	Realizzazione attività Progetto SERVIZI ON-LINE	P	N. attività realizzate / N. attività di competenza	100%	Attivazione dei servizi on line di competenza. Profilazione degli utenti.	Comunicazione, Attività anagrafiche, Sportelli anagrafici, Regolazione del mercato, Internazionalizzazione e Promozione, Gestione Risorse strumentali, Gestione Risorse umane e finanziarie

PROCESSI INTERNI - Servizi istituzionali e affari generali della PA			032 <b>OS 9 - Semplificare il rapporto con gli utenti dei servizi camerati</b>				
N.	Obiettivo operativo	Indicatore	Tipologia	Algoritmo	Target 2017	Azioni	Servizi coinvolti
9.02	Realizzare l'indagine di soddisfazione degli utenti	Analisi dei risultati dell'indagine di soddisfazione	P	Data di realizzazione	31/12/2017	Come previsto dal sistema qualità (SQ), per tenere costantemente monitorato il livello di soddisfazione degli utenti, verrà realizzata un'indagine di soddisfazione con risorse interne. Piano di lavoro: 1. costituzione di un gruppo di lavoro composto da varie funzioni (rappresentante della direzione SQ, servizio della comunicazione, sito web, statistica, rappresentanti di altre funzioni) 2. messa a punto del questionario 3. messa in linea del questionario 4. campagna di lancio e di diffusione, tramite i canali abituali e i servizi online 5. raccolta delle risposte 6. analisi dei risultati.	Comunicazione
9.03	Pubblicazione del notiziario web CAMERAIMPRESA	Numeri di CameraImpresa pubblicati	P	Numero	≥ 12	Con il notiziario web CameraImpresa si vuole fornire un'informazione periodica e di carattere trasversale. Si prevede di raccogliere notizie da diverse fonti (notizie web, aggiornamenti del sito web, newsletter, calendario eventi, rassegna stampa, patrocini e contributi concessi, rapporti con gli organizzatori di eventi) e di completarle con articoli che relazionino su iniziative realizzate.	Comunicazione
9.04	Efficace pubblicizzazione di eventi	Percentuale di eventi pubblicizzati	P	Eventi pubblicizzati/ Eventi con patrocinio o contributo	≥ 90%	A) Collaborazione e coordinamento con gli altri Servizi/Uffici, in particolare con il Servizio Promozione, per fornire il necessario supporto	Comunicazione

		Rapporto sulla campagna di comunicazione sugli eventi realizzati	P	Relazione	≥ 1	nella diffusione degli eventi patrocinati o sostenuti dall'Ente. Coordinamento della comunicazione, articolata in diversi canali, degli eventi patrocinati o finanziati dalla Camera. B) Realizzazione della campagna di comunicazione su vari canali e principalmente su quelli digitali, di tre importanti eventi che vedranno coinvolta la Camera: ERG, De Casoncello (maggio), Italian Cheese Award (ottobre).	
PROCESSI INTERNI 032 - Servizi istituzionali e affari generali della PA			OS 10 - Rendere più efficienti i processi interni				
N.	Obiettivo operativo	Indicatore	Tipologia	Algoritmo	Target 2017	Azioni	Servizi coinvolti
10.01	Dematerializzazione del ciclo attivo e passivo	Completa dematerializzazione del flusso attivo e passivo	P	Data di realizzazione	31/12/2017	Dematerializzazione del flusso passivo e attivo con eliminazione completa della carta. Prenotazione delle sale conferenze e studio pagamento on line della relativa tariffa.	Gestione Risorse strumentali, Gestione Risorse umane e finanziarie
		Studio di fattibilità pagamento on line sul sito internet camerale (attraverso l'applicativo servizi on line)	P	Data di realizzazione	31/12/2017		
		Aggiornamento procedura della qualità sugli approvvigionamenti	P	Data di realizzazione	30/09/2017		
10.02	Conservazione e valorizzazione del patrimonio	Conclusione attività di progettazione per messa in sicurezza del solaio e dell'intercapedine del piano interrato del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni.	P	Data di realizzazione	31/12/2017	Conservazione e valorizzazione del patrimonio mediante attività di progettazione e predisposizione atti di gara per messa in sicurezza del solaio e dell'intercapedine del piano interrato del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni. Aggiornamento tecnologico (servizi videoconferenza, wifi, streaming...) delle sale conferenze presso Palazzo Contratti	Gestione Risorse strumentali, Gestione Risorse umane e finanziarie
		Predisposizione atti di gara e incarico per aggiornamento tecnologico (servizi videoconferenza, wifi, streaming...) delle sale conferenze presso Palazzo Contratti	P	Data di realizzazione	31/12/2017		
10.03	Studio di fattibilità per servizio di hosting/housing e relativa manutenzione del sito internet	Predisposizione studio di fattibilità	P	Data di realizzazione	30/04/2017	Ricognizione normativa sui requisiti richiesti ai siti web della PA e del software necessario per il funzionamento del sito web, suddiviso per categoria (fonte libera o proprietario). Verifica della fattibilità di virtualizzazione del sito web. Predisposizione relazione tecnico economica e relative proposte.	Comunicazione, Gestione Risorse strumentali

10.04	Revisione dei processi e delle procedure dell'Ufficio contabilità	Mappatura delle principali procedure	P	Data di realizzazione	31/12/2017	Analisi dei processi - Definizione, verifica e condivisione delle procedure che li descrivono per migliorarne efficienza, chiarezza e tempistica	Gestione risorse umane e finanziarie
PROCESSI INTERNI032 - Servizi istituzionali e affari generali della PA			<b>OS 11 - Dematerializzare la gestione documentale</b>				
N.	Obiettivo operativo	Indicatore	Tipologia	Algoritmo	Target 2017	Azioni	Servizi coinvolti
11.01	Supporto agli uffici nella protocollazione e nella fascicolazione dei documenti	N. incontri di supporto e collaborazione	P	N.incontri dedicati a ciascun ufficio	≥ 2	Supportare i Servizi e gli Uffici nell'attività di decentramento della protocollazione, anche in funzione della predisposizione del piano di fascicolazione e del massimario di scarto.	Ufficio Segreteria
ECONOMICO-FINANZIARIO 032 - Servizi istituzionali e affari generali della PA			<b>OS 13 - Garantire l'equilibrio economico-finanziario e la solidità patrimoniale dell'Ente</b>				
N.	Obiettivo operativo	Indicatore	Tipologia	Algoritmo	Target 2017	Azioni	Servizi coinvolti
13.01	Ottimizzare la riscossione del diritto annuale	Emissione ruolo diritto annuale 2015	P	Data di realizzazione	31/08/2017	Emissione del ruolo relativo alle violazioni di pagamento del diritto annuale 2015, in anticipo rispetto ai termini fissati dalla legge; Miglioramento della riscossione del diritto annuale, attraverso l'invio di una comunicazione tramite PEC alle imprese di prima iscrizione per la regolarizzazione diritto	Gestione Risorse umane e finanziarie
		Invio comunicazione per regolarizzazione diritto annuale alle imprese di prima iscrizione per la regolarizzazione diritto	P	Data di realizzazione	31/12/2017		
13.02	Gestione del portafoglio partecipazioni	Predisposizione Piano di razionalizzazione straordinario attraverso la condivisione/confronto con altri Enti soci pubblici	P	Data di realizzazione	30/06/2017	Ricognizione, ai sensi del D.Lgs. 175/2016 delle partecipazioni dirette e indirette possedute con individuazione di quelle che devono essere alienate o oggetto di piani di riassetto. Avvio e gestione di eventuali nuove procedure di dismissione in esito alla ricognizione ex D.Lgs. 175/2016. Gestione delle procedure di liquidazione della	Gestione Risorse umane e finanziarie
		Report su liquidazioni società dismesse	P	Data di realizzazione	31/10/2017		
		Report con risultati di ciascuna società	P	Data di realizzazione	31/10/2017		

		N° di fascicoli aggiornati in GeDoc	P	Numero	≥ 10	quota nelle società in cui è già stata deliberata la dismissione e monitoraggio delle società in fase di liquidazione. Monitoraggio e controllo di attività e risultati conseguiti, in particolare, dalle società collegate e/o da quelle in cui la Camera di Commercio nomina propri rappresentanti negli organi di amministrazione Implementazione dei fascicoli GeDoc delle società partecipate, a partire dai documenti protocollati relativi agli anni 2014-2015-2016, importati con l'avvio del nuovo sistema di gestione documentale, integrati con i documenti relativi alla gestione della partecipata	
INNOVAZIONE APPRENDIMENTO E CRESCITA032 - Servizi istituzionali e affari generali della PA			OS 14 - Valorizzare le professionalità interne e reingegnerizzare i processi				
N.	Obiettivo operativo	Indicatore	Tipologia	Algoritmo	Target 2017	Azioni	Servizi coinvolti
14.01	Condivisione e collaborazione tra unità organizzative e trasferimento delle competenze	N. riunioni di servizio/ufficio realizzate	P	Numero	≥ 4	Riunioni periodiche di Servizio/Ufficio per la condivisione delle attività di ciascuna unità organizzativa, la programmazione del lavoro e l'aggiornamento sui contenuti operativi di competenza. Interventi di integrazione organizzativa e di intercambiabilità funzionale, attraverso l'individuazione di attività di interesse trasversale e la definizione di gruppi di lavoro.	Tutti i Servizi
		N. incontri su programmazione, monitoraggio, audit obiettivi	P	Numero	≥ 4		
14.02	Miglioramento efficienza ed efficacia dei processi di supporto	Revisione procedura trasferte		Data di realizzazione	30/09/2017	Revisione della procedura delle trasferte e gestione informatizzata delle trasferte. Supporto al personale nella verifica della propria posizione previdenziale sul portale INPS. Analisi di fattibilità per l'avvio del telelavoro/smart working.	Gestione Risorse umane e finanziarie
		Informatizzazione gestione trasferte		Data di realizzazione	31/12/2017		
		N. persone affiancate per la verifica della posizione previdenziale		Numero	≥ 10		
		N. report su analisi fattibilità forme di lavoro a distanza (smartworking-telelavoro)		Data di realizzazione	31/12/2017		

