



Camera di Commercio
Bergamo



Piano della Performance 2013-2015

approvato con deliberazione n. 119 dell'11 settembre 2013

Aggiornamento 1.2

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	5
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	5
2.1 Chi siamo	5
2.2 Cosa facciamo e come operiamo	6
3. IDENTITA'	8
3.1 L'amministrazione in cifre	8
3.1.1 L'assetto istituzionale	8
3.1.2 Sedi, orari e indirizzi e-mail	9
3.1.3 La struttura organizzativa	9
3.1.4 Le risorse umane	11
3.1.5 Le risorse economiche	13
3.1.6 Il portafoglio delle partecipazioni	14
3.2 Mandato istituzionale e missione	16
3.3 Albero della performance	16
4. ANALISI DEL CONTESTO	19
4.1 Analisi del contesto esterno	19
4.1.1 Il contesto economico-produttivo nazionale e provinciale	19
4.1.2 Il quadro normativo di riferimento	20
4.1.3 Le relazioni istituzionali	21
4.2 Analisi del contesto interno	22
4.2.1 Il contesto economico e finanziario	22
4.2.2 Le risorse tecnologiche	26
5. OBIETTIVI STRATEGICI	27
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	34
6.1 Obiettivi assegnati alla dirigenza	34
6.2 Obiettivi assegnati alle alte professionalità e alle posizioni organizzative	35
7. LE AZIONI PER L'ATTUAZIONE E IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	37

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO

La Camera di Commercio di Bergamo assegna una importanza fondamentale alla performance dell'Ente.

A tal fine, analogamente alle altre Camere di Commercio italiane, ha adottato la disciplina introdotta dal decreto 254/2005, che rende obbligatoria una prassi di programmazione e di gestione amministrativo-contabile rigorosa, articolata su un ciclo pluriennale di pianificazione e controllo. In aggiunta a ciò, si è dotata di strumenti per monitorare la qualità dei servizi erogati alle imprese e per valutarne il livello conseguito, fino alle performance individuali.

In questo quadro, l'applicazione del D.lgs. 150/2009 rappresenta una tappa importante nel percorso di armonizzazione degli strumenti e dei sistemi messi a punto nel corso dell'ultimo decennio, in un quadro normativo coerente per tutto il sistema-paese.

Il piano della performance è come di consueto coordinato con il programma pluriennale 2011-2015, la Relazione Previsionale e Programmatica 2013, oltre al preventivo e al budget direzionale 2013 adottati dalla Camera in ottemperanza al Regolamento di Gestione Economico e Patrimoniale DPR 254/2005.

Al Piano si affiancano quali ulteriori componenti del ciclo: il **Programma triennale della trasparenza**, con cui sono stati enunciati i mezzi per giungere a una maggiore integrazione dei canali di comunicazione tra l'Ente e gli stakeholder, e il **Sistema di misurazione e di valutazione della Performance**, che definisce criteri e procedure per la corretta misurazione dell'apporto individuale dei dirigenti e del personale al conseguimento della performance organizzativa.

I risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse – con rilevazione degli eventuali scostamenti – saranno invece esplicitati nella **Relazione sulla performance**, da redigere entro il mese di giugno dell'anno successivo.

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

L'art. 10 c. 1 del D.Lgs 150/2009 stabilisce che il Piano della Performance ha lo scopo di assicurare "la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance".

Il Piano della performance è inoltre lo strumento utile per favorire l'effettiva accountability e trasparenza, facilitando la comunicazione interna ed esterna e favorendo il coordinamento tra le diverse funzioni organizzative.

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 e promuove 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 90.000 imprese 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 amministrativo – 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 ha riassunto la sua **missione** nella espressione che è presente anche nel logo: "*al servizio dei valori bergamaschi*".

La Camera di Commercio rappresenta gli interessi del sistema economico provinciale da oltre 200 anni. Già nel 1457, in epoca comunale, 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, modificata dal Decreto Legislativo 15.2.2010, n. 23 si è giunti al riordino degli enti camerali con l'attribuzione di nuove competenze a sostegno dell'economia e a tutela del mercato.

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.

La Camera di Commercio di Bergamo svolge in sintesi tre tipi di attività:

attività amministrative: tenuta albi, elenchi nei quali sono certificati i principali eventi che caratterizzano la vita di ogni impresa, vigilanza e metrologia legale;

attività di promozione e informazione economica: sostegno alla competitività delle imprese, promozione dello sviluppo economico locale, studio e analisi dei dati sull'economia provinciale

attività di regolazione del mercato: composizione delle controversie derivanti dalle relazioni economiche tra imprese e tra imprese e cittadini.

Le norme danno 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 nel corso del tempo una rete di partecipazioni in società ed enti, insieme con altre istituzioni locali, sintetizzate nello schema e riepilogate per aree d'intervento.

AGROALIMENTARE	CREDITO	GRANDE VIABILITÀ	IMMOBILIARE	INFRA-STRUTTURE E TERRITORIO	INTERNAZIONALIZZAZIONE	TURISMO, PROMOZIONE DEL TERRITORIO E INNOVAZIONE	ALTRE ATTIVITÀ ECONOMICHE
RICCAGIOIA S.c.p.A. (1,00%)	FUTURIMPRESA S.p.A. (18,00%)	AUTOSTRADE BERGAMASCHE S.p.A. (5,00%)	TECNODAL S.p.A. (49,00%)	BERGAMO FIERA NUOVA S.p.A. (59,05%)	A.S.S.I.S.T. S.c.r.l. IN LIQUIDAZIONE (49,00%)	TURISMO BERGAMO S.c.r.l. (45,15%)	DIGICAMERE S.c.r.l. (1,00%)
AGROQUALITÀ S.r.l. (0,04%)		TIRRENO BRENNERO S.r.l. (4,11%)	ATENEO BERGAMO S.p.A. (0,72%)	S.A.C.B.O. S.p.A. (13,25%)	AGENZIA PER LA CINA S.r.l. (1,60%)	SERVITEC S.r.l. IN LIQUIDAZIONE (31,56%)	CENTRO TESSILE COTONIERO S.p.A. (0,34%)
BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.c.p.A. (0,06%)		A4 HOLDING S.p.A. (1,63%)	TECNO HOLDING S.p.A. (0,44%)	T.E.B. S.p.A. (10,00%)	MONDIMPRESA S.c.r.l. (0,18%)	PROMOZIONE DEL TERRITORIO (20,00%)	TECNOSERVICE-CAMERE S.c.p.A. (0,50%)
		AUTOSTRADE LOMBARDE S.p.A. (0,72%)		PORTA SUD S.r.l. IN LIQUIDAZIONE (10,00%)		GAL 4 COMUNITÀ DELLE VALLI DEI LAGHI S.c.c. (4,17%)	INFRACOM ITALIA S.p.A. (0,19%)
				S.I.B.E.M. S.p.A. (0,77%)		GAL VALLE BREMBANA S.r.l. (7,69%)	INFOCAMERE S.c.p.A. (0,06%)
							IC OUTSOURCING S.c.r.l. (0,04%)
							JOBCAMERE S.r.l. (0,04%)
							RETECAMERE S.c.r.l. (0,11%)

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, innovazione.

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	Paolo Agnelli, Ottorino Bettineschi, Alberto Frambrosi, Rita Melocchi, Alberto Paccanelli, Roberto Sestini, Carlo Vimercati, Matteo Zanetti
Artigianato	Marco Giuseppe Amigoni, Marziano Borlotti, Angelo Carrara, Stefano Carrara, Franco Nicefori, Nadia Palazzi, Remigio Villa
Commercio	Giorgio Ambrosioni, Giovanni Paolo Malvestiti, Riccardo Martinelli, Diego Pedrali, Luigi Trigona
Agricoltura	Giancarlo Colombi
Servizi alle Imprese	Sonia Bonesi, Matteo Brivio, Valter Giupponi, Giacomo Salvi
Cooperazione	Sergio Bonetti
Credito	Giuseppe Masnaga
Turismo	Giorgio Beltrami
Trasporti e Spedizioni	Doriano Bendotti, Mario Ratti
Associazioni consumatori	Umberto Dolci
Organizzazioni sindacali	Patrizio Fattorini

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

Settore	Componenti
Industria	Paolo Agnelli, Carlo Vimercati, Matteo Zanetti, Alberto Paccanelli
Artigianato	Angelo Carrara, Franco Nicefori
Commercio	Luigi Trigona
Agricoltura	Giancarlo Colombi
Credito	Giuseppe Masnaga
Organizzazioni sindacali	Patrizio Fattorini

- 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 Tiziana Formichetti (Presidente), Gianfranco Ceruti, Claudio Solenghi.
- 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

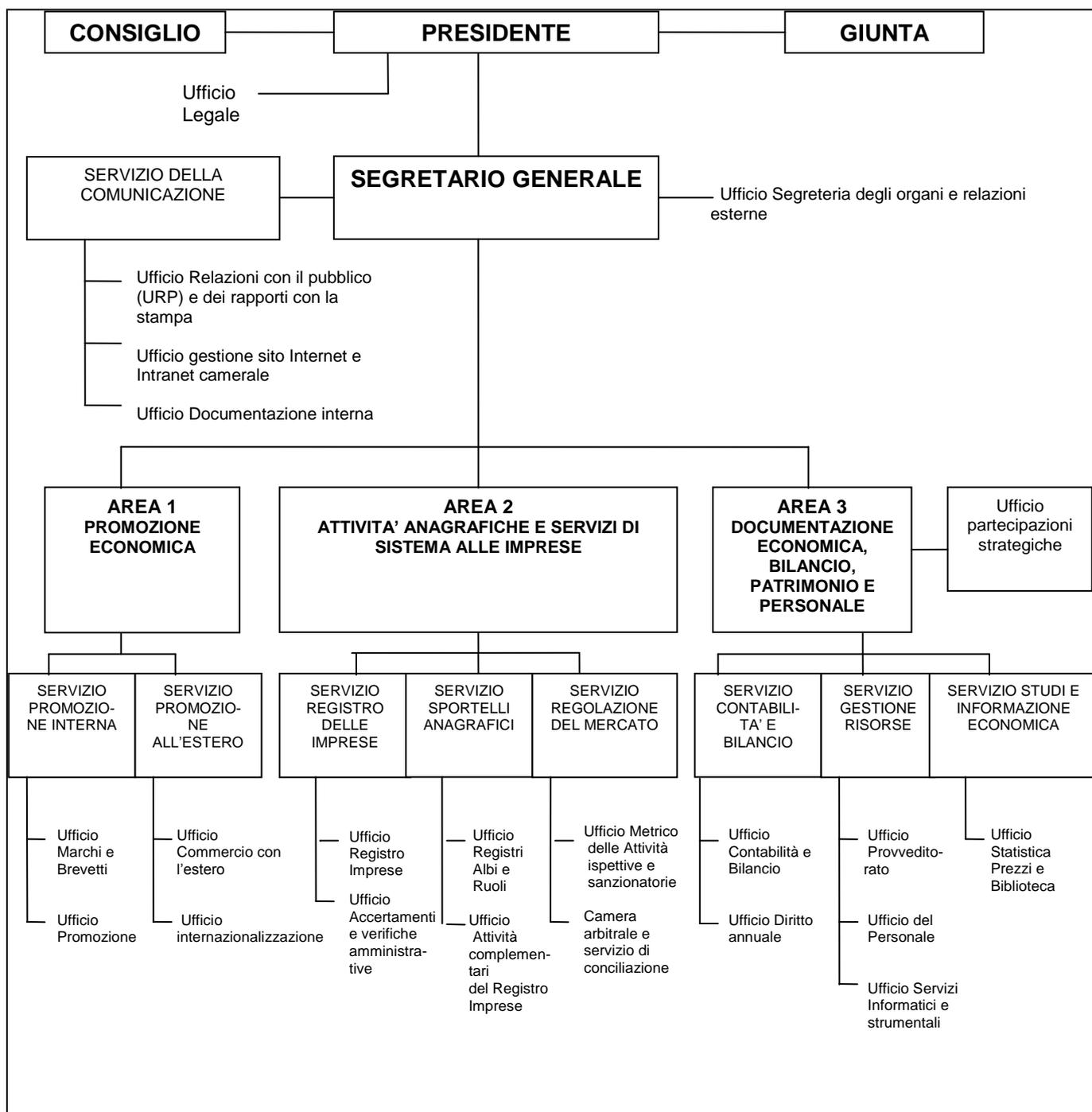
Sede principale: Bergamo Largo Belotti, 16,
 Sedi distaccate: Bergamo Piazza della Libertà, 3 e Via Petrarca, 10
 Treviglio Via Dalmazia, 2
 Sede Azienda Speciale: Bergamo, Via Zilioli, 2

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

Indirizzi e-mail: PEC cciaa.bergamo@bg.legalmail.camcom.it
 URP urp@bg.camcom.it
 Azienda Speciale bergamosviluppo@bg.camcom.it

3.1.3 La struttura organizzativa

La struttura organizzativa della Camera è guidata dal Segretario Generale e dai dirigenti.



La struttura organizzativa dell'Ente si conforma ai principi stabiliti dall'art. 2 - comma 1 - del d. lgs. n. 165/2001, che devono ispirarsi ai seguenti criteri:

1) **funzionalità** rispetto ai compiti ed ai programmi di attività, nel perseguimento dei seguenti obiettivi:

- i) *efficacia*, intesa come capacità dell'Ente di raggiungere gli obiettivi programmati;
- ii) *efficienza*, intesa come capacità di raggiungere gli obiettivi con il minor impiego di risorse disponibili, ovvero come capacità di raggiungere i massimi risultati con i mezzi disponibili;

- iii) *economicità*, intesa come capacità di raggiungere gli obiettivi richiedendo il minor sacrificio possibile alla collettività in termini di costi;
- 2) ampia **flessibilità**;
- 3) **interconnessione** dei Servizi e degli Uffici;
- 4) **imparzialità** e **trasparenza** dell'azione amministrativa;
- 5) **armonizzazione** degli orari e degli Uffici con l'esigenza dell'utenza.

3.1.4 Le risorse umane

La consistenza del personale della Camera al 31.12.2012 è di **114 dipendenti**, di cui 31 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		
		31.12.2010	31.12.2011	31.12.2012
dirigenziale	3	3	3	3
D3	9	7	7	7
D1	21	16	16	15
C	64	48	52	52
B3	22	22	21	21
B1	12	12	12	12
A	4	4	4	4
Totale	135	112	115	114

La consistenza del personale suddiviso per categorie e per posizioni economiche al 31.12.2012 è illustrata nella seguente tabella:

	Cat. A	Cat. B1	Cat. B3	Cat. C	Cat. D1	Cat. D3	Totale
p.e.7		5	7				12
p.e.6		1	7		6	7	21
p.e.5	2	1	3	46	2		54
p.e.4	1	1			2		4
p.e.3		1	4	1			6
p.e.2		1					1
p.e.1	1	2		5	5		13
Totale dipendenti	4	12	21	52	16	7	111 (+ 3 dirigenti)

La composizione attuale di genere dei dipendenti in servizio è illustrata dalla tabella seguente che dimostra come nel **2012 la presenza di donne sia pari al 78% della forza lavoro**, rendendo di estrema attualità l'avvio di politiche volte a mitigare il sovrapporsi di obblighi di diversa natura.

Suddivisione per genere

	2011	2012
Donne	86	87
Uomini	26	24
Totale dipendenti	112	111

Nella seguente tabella la distinzione di genere viene esposta con riferimento anche alle categorie professionali di inquadramento.

PERSONALE IN SERVIZIO	2011			2012		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Dirigenti	3	0	3	3	0	3
D3	3	4	7	3	4	7
D1	6	10	16	5	10	15
C	10	42	52	10	42	52
B3	3	18	21	3	18	21
B1	2	10	12	2	10	12
A	2	2	4	1	3	4
Totale	29	86	115	27	87	114

L'Ente ha garantito **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.

Il servizio antimeridiano è così strutturato:

- entrata dalle ore 7.30 con flessibilità fino alle ore 9.00;
- uscita dalle ore 12.00.

Il servizio pomeridiano ha inizio convenzionalmente alle ore 13.30 e può svolgersi fino alle ore 19.00.

L'Ente ha garantito anche la possibilità di sottoscrivere **contratti di lavoro part-time**:

	2011	2012
Donne	28	27
Uomini	4	4
Totale dipendenti con part time	32	31

Nel complesso circa un terzo delle donne in servizio presso l'Ente ha un contratto di lavoro part-time (31,03%).

Al fine di promuovere ed implementare la condivisione delle informazioni negli uffici, nell'ottica anche dell'accrescimento del benessere organizzativo e della valorizzazione delle professionalità all'interno dell'Ente, si stanno avviando specifici percorsi di formazione rivolti ai dipendenti che rientrano in servizio dopo lunghi periodi di assenza.

3.1.5 Le risorse economiche

L'ammontare complessivo dei proventi e degli oneri stimati a consuntivo per l'anno 2012 e previsionali per l'anno 2013 è riportato nella tabella seguente:

VOCI DI ONERI/PROVENTI	VALORI COMPLESSIVI		BILANCIO PREVENTIVO 2013 PER FUNZIONI ISTITUZIONALI			
	PREVISIONE CONSUNTIVO AL 31.12.2012	PREVENTIVO ANNO 2013	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)
GESTIONE CORRENTE						
<u>A) Proventi correnti</u>						
1) Diritto annuale	19.845.000	18.825.000	0	18.825.000	0	0
2) Diritti di segreteria	5.310.000	5.010.000	0	0	4.780.000	230.000
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	805.810	184.000	0	54.000	127.000	3.000
4) Proventi da gestione di beni e servizi	1.184.500	926.400	0	35.500	665.600	225.300
5) Variazioni delle rimanenze	0	0	0	0	0	0
Totale Proventi correnti (A)	27.145.310	24.945.400	0	18.914.500	5.572.600	458.300
<u>B) Oneri correnti</u>						
6) Personale	-4.962.353	-4.853.000	-988.172	-1.209.625	-1.825.934	-829.269
7) Funzionamento	-7.154.974	-6.488.310	-420.973	-3.945.730	-1.734.748	-386.859
8) Interventi economici	-12.604.134	-12.680.419	-177.000	-10.000	-390.000	-12.103.149
9) Ammortamenti e accantonamenti	-3.372.400	-3.387.600	-38.551	-3.213.916	-92.809	-42.324
Totale Oneri correnti (B)	-28.093.861	-27.409.329	-1.624.696	-8.379.271	-4.043.491	-13.361.871
Risultato della gestione corrente (A-B)	-948.551	-2.463.929	-1.624.696	10.535.229	1.529.109	-12.903.571
C) GESTIONE FINANZIARIA						
10) Proventi finanziari	507.740	122.940	0	122.940	0	0
11) Oneri finanziari	0	0	0	0	0	0
Risultato della gestione finanziaria	507.740	122.940	0	122.940	0	0
D) GESTIONE STRAORDINARIA						
12) Proventi straordinari	190.000	0	0	0	0	0
13) Oneri straordinari	-241.000	0	0	0	0	0
Risultato della gestione straordinaria	-51.000	0	0	0	0	0
E) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' PATRIMONIALE						
14) Rivalutazioni patrimoniali	0	0	0	0	0	0
15) Svalutazioni patrimoniali	-400.000	-400.000	0	-400.000	0	0
Rettifiche di valore attività patrimoniale	-400.000	-400.000	0	-400.000	0	0
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D)	-891.811	-2.740.989	-1.624.696	10.258.169	1.529.109	-12.903.571

3.1.6 Il portafoglio delle partecipazioni

Il sostegno all'economia provinciale e allo sviluppo del territorio si realizza anche attraverso una serie di partecipazioni strategiche (di seguito i dati al 31.12.2012) per la realizzazione di infrastrutture o per l'attuazione di specifici progetti.

Società	Capitale sociale	Valore nominale partecipazione	% di partecipazione
<i>Settore Agroalimentare</i>			
RICCAGIOIA S.c.p.A.	500.000	5.000	1%
BORSA MERCI TELEMATICA S.c.p.A.	2.387.372,16	1.498,10	0,06%
AGROQUALITÀ S.p.A.	2.000.000	809,88	0,04%
<i>Settore Credito</i>			
FUTURIMPRESA S.p.A.	1.500.000	270.000	18%
<i>Settore Grande Viabilità</i>			
AUTOSTRAD E LOMBARDE S.p.A.	466.984.840	3.341.000	0,72%
A4 HOLDING S.p.A.	127.485.288,60	2.074.938	1,63%
AUTOSTRAD E BERGAMASCHE S.p.A.	1.911.613	95.581	5%
TIRRENO BRENNERO S.r.l.	386.782	15.914	4,11%
<i>Settore Immobiliare</i>			
TECNODAL S.p.A.	6.100.000	2.989.000	49%
ATENEO BERGAMO S.p.A.	20.749.000	151.000	0,72%
TECNO HOLDING S.p.A.	25.000.000	110.323,88	0,44%
<i>Settore Infrastrutture e Territorio</i>			
BERGAMO FIERA NUOVA S.p.A.	9.820.823	5.798.925	59,05%
TRAMVIE ELETTRICHE BERGAMASCHE S.p.A.	27.800.000	2.780.000	10%
S.A.C.B.O. S.p.A.	17.010.000	2.253.504	13,25%
S.I.B.E.M. S.p.A.	8.873.000	68.746	0,77%
PORTA SUD S.r.l. In liquidazione	10.0000	1.000	10%
<i>Settore Internazionalizzazione</i>			
AGENZIA PER LA CINA S.r.l.	830.513	13.322	1,60%
MONDIMPRESA S.c.r.l.	448.455,61	800	0,18%
<i>Settore Turismo, Promozione del Territorio e Innovazione</i>			
SERVITEC S.r.l. In liquidazione	1.074.793	339.235	31,56%
TURISMOBERGAMO S.c.a.r.l.	285.720	129.000	45,15%
GAL VALLE BREMBANA S.r.l.	13.000	1.000	7,69%
GAL 4 COMUNITÀ DELLE VALLI DEI LAGHI S.c.c.	10.825	1.000	9,24%
<i>Settore Altre Attività Economiche</i>			
INFRACOM ITALIA S.p.A.	24.148.000	46.000	0,19%
INFOCAMERE S.c.p.A.	17.670.000	10.471,80	0,06%
TECNOSERVICECAMERE S.c.p.A.	1.318.941	6.620	0,50%
CENTRO TESSILE COTONIERO S.p.A.	1.531.820,36	5.164,60	0,34%
DIGICAMERE S.c.r.l.	1.000.000	1.000	1,00%
RETECAMERE S.c.r.l.	900.000	1.000	0,11%
JOBCAMERE S.r.l.	600.000	213	0,04%
IC OUTSOURCING S.c.r.l.	372.000	132,06	0,04%

L'Ente aderisce anche alle Associazioni, Fondazioni e Comitati di seguito elencati:

ENTE	SEDE	ATTIVITA'
ASSOCIAZIONE BERGAMOSCIENZA	Bergamo	Promuove attività culturali per sollecitare la partecipazione dei cittadini e pone al centro della sua azione lo studio, la ricerca, il dibattito, le iniziative editoriali, la formazione e l'aggiornamento culturale nel settore scientifico.
ASSOCIAZIONE PROMOZIONE DEL TERRITORIO	Bergamo	Si propone di valorizzare l'arte della cucina e l'enogastronomia sul territorio in una logica di filiera produzione-distribuzione-servizi. Tra le attività realizzate vi è la partecipazione e l'organizzazione della selezione italiana del concorso mondiale Bocuse d'Or.
BERGAMO CENTRO - ASSOCIAZIONE DEL DISTRETTO URBANO DEL COMMERCIO DI BERGAMO	Bergamo	Attua il programma di intervento del distretto urbano del commercio di Bergamo e realizza iniziative di promozione e di marketing per migliorare la capacità di attrazione dell'area e valorizzare le attività economiche del territorio.
COMITATO BERGAMO CAPITALE EUROPEA DELLA CULTURA 2019	Bergamo	Si occupa di promuovere, sostenere e presentare presso le competenti autorità la candidatura della Città di Bergamo a Capitale della Cultura 2019 e di organizzare la strategia della vita culturale della città in funzione della candidatura stessa.
COMITATO PER ISTITUTI TECNICI INDUSTRIALI "P. PALEOCAPA" E "G. NATTA"	Bergamo	Opera nel territorio di Bergamo e provincia e ha lo scopo di promuovere iniziative per valorizzare e potenziare gli istituti tecnici industriali P. Paleocapa e G. Natta.
ENTE BERGAMASCHI NEL MONDO	Bergamo	Valorizza la presenza dei conterranei bergamaschi all'estero. Organizza corsi di aggiornamento della lingua e cultura italiana e viaggi nella nostra provincia per mantenere il legame con le proprie origini.
FONDAZIONE BERGAMO NELLA STORIA	Bergamo	Ha la finalità di realizzare un museo storico, osservatorio della città, per illustrare come la città e il territorio della provincia si sono modificati nei secoli, nella struttura urbanistica e in quella della società.
FONDAZIONE PER LA STORIA ECONOMICA E SOCIALE DI BERGAMO	Bergamo	Promuove la ricerca, individuazione, studio, elaborazione e promozione di ricerche, documentazioni, fonti bibliografiche, archivi volti ad illustrare l'evoluzione economico-sociale del territorio e delle genti bergamasche.
ICCSAI - INTERNATIONAL CENTER FOR COMPETITIVENESS STUDIES IN THE AVIATION INDUSTRY	Bergamo	Promuove attività di studio e ricerca, autonome e su commessa, da privati e da enti pubblici, sui temi della competitività e sostenibilità dello sviluppo nel settore del trasporto aereo e nei settori affini.
ISDACI - ISTITUTO PER LO STUDIO E LA DIFFUSIONE DELL'ARBITRATO E DEL DIRITTO COMMERCIALE INTERNAZIONALE	Milano	Promuove studi e ricerche per la diffusione della cultura arbitrale curando in particolare l'attività di documentazione e studio dell'arbitrato, dell'arbitraggio, della perizia contrattuale e della conciliazione.
PREMIO NAZIONALE DI NARRATIVA BERGAMO	Bergamo	Associazione che ha finalità culturali e cura i contatti in particolare con il mondo culturale della provincia di Bergamo per diffondere la cultura letteraria.
PRO UNIVERSITATE BERGOMENSI	Bergamo	Associazione che ha lo scopo di sostenere le attività dell'Università di Bergamo, così come tutte le iniziative suscettibili di servizio per l'economia bergamasca da realizzarsi in collaborazione con l'Università stessa.
TRANSPADANA	Torino	Sensibilizza opinione pubblica e autorità competenti sul rilievo strategico di un collegamento ferroviario veloce, ad alta capacità di trasporto merci e passeggeri, tra ovest ed est Europa attraverso la pianura padana.
UNIONFILIERE - ASSOCIAZIONE DELLE CAMERE DI COMMERCIO PER LA VALORIZZAZIONE DELLE FILIERE DEL MADE IN ITALY	Roma	Promuove la conoscenza e lo sviluppo di filiere, reti e gruppi di imprese e opera attraverso i Comitati di filiera Oro, Moda, Nautica, Edilizia sostenibile.

3.2 Mandato istituzionale e missione

La Camera di Commercio di Bergamo, secondo quanto stabilito dall'art. 2 commi 1 e 2 della Legge 580 come modificata dal Dlgs 23/2010 svolge (comma 1), *«nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese e delle economie locali, nonché, fatte salve le competenze attribuite dalla Costituzione e dalle leggi dello Stato alle amministrazioni statali, alle regioni, e agli enti locali, funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese. Le camere di commercio, singolarmente o in forma associata, esercitano, inoltre, le funzioni ad esse delegate dallo Stato e dalle regioni, nonché i compiti derivanti da accordi o convenzioni internazionali, informando la loro azione al principio di sussidiarietà»*.

Più specificamente (comma 2), *«le camere di commercio, singolarmente o in forma associata, svolgono in particolare le funzioni e i compiti relativi a:*

- a. tenuta del registro delle imprese, del Repertorio Economico Amministrativo, ai sensi dell'articolo 8 della presente legge, e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- b. promozione della semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche;
- c. promozione del territorio e delle economie locali al fine di accrescerne la competitività, favorendo l'accesso al credito per le PMI anche attraverso il supporto ai consorzi fidi;
- d. realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica;
- e. supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero, raccordandosi, tra l'altro, con i programmi del Ministero dello sviluppo economico;
- f. promozione dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per le imprese, anche attraverso la realizzazione di servizi e infrastrutture informatiche e telematiche;
- g. costituzione di commissioni arbitrali e conciliative per la risoluzione delle controversie tra imprese e tra imprese e consumatori e utenti;
- h. predisposizione di contratti-tipo tra imprese, loro associazioni e associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti;
- i. promozione di forme di controllo sulla presenza di clausole inique inserite nei contratti;
- j. vigilanza e controllo sui prodotti e per la metrologia legale e rilascio dei certificati d'origine delle merci;
- k. raccolta degli usi e delle consuetudini;
- l. cooperazione con le istituzioni scolastiche e universitarie, in materia di alternanza scuola-lavoro e per l'orientamento al lavoro e alle professioni».

3.3 Albero della performance

La Camera di Commercio di Bergamo, in linea con le previsioni normative e con le indicazioni fornite dalla Commissione indipendente per la Valutazione Trasparenza e Integrità nelle Pubbliche Amministrazioni (Civit) propone la descrizione delle proprie politiche di azione mediante la rappresentazione, chiamata: **Albero della Performance**.

L'Albero della Performance si presenta quindi come una mappa logica in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra:

Mandato Istituzionale: perimetro nel quale l'amministrazione camerale può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali fissate dalla Legge 580/1993 come riformata nel 2010.

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 ed azioni.

Aree Strategiche: linee di azione in cui vengono 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.

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 ha identificato sei aree strategiche, nell'ambito delle quali ha identificato gli obiettivi strategici, le principali aree di impatto che l'azione dell'Ente camerale intende produrre sull'ambiente di riferimento.

Per ciascun obiettivo strategico, cui sono associati indicatori di monitoraggio dei risultati delle iniziative poste in essere nei tre anni di riferimento del Piano, è stato identificato un programma in relazione ai quali definire gli obiettivi operativi.

Gli obiettivi operativi sviluppano iniziative promozionali di supporto alle imprese (progetti e attività realizzati direttamente e/o partecipati dalla Camera nell'interesse generale delle imprese e delle economie locali), servizi anagrafico-certificativi e di tutela del mercato erogati all'utenza, progetti di innovazione e di miglioramento e processi di supporto interni. Sono identificati da indicatori di output e da target annuali.

**Missione e mandato istituzionale
"Al servizio dei valori bergamaschi"**

Obiettivi strategici

**Area Strategica 1
Attività istituzionali**
*1.1 Regolazione del mercato
1.2 E-Government
1.3 Analisi e conoscenza*

OS1 Aumentare l'adesione alle procedure di giustizia alternativa

OS5 Costituzione della rete telematica tra le Pubbliche Amministrazioni

OS2 Adempiere all'obbligo di rilascio di atti, visti e documenti per l'estero

OS6 Miglioramento continuo della qualità dei servizi telematici

OS3 Tutelare il mercato e la concorrenza tra imprese

OS7 Raccolta elaborazione diffusione di informazioni economiche

OS4 Miglioramento della qualità dei servizi anagrafici

**Area Strategica 2
Sostegno alle imprese**
*2.1 Internazionalizzazione
2.2 Innovazione e sviluppo
2.3 Credito
2.4 Marketing territoriale*

OS8 Aiutare le imprese a operare sui mercati internazionali

OS11 Rafforzare il sistema economico locale

OS9 Migliorare la competitività attraverso l'innovazione

OS12 Favorire l'accesso al credito

OS10 Sviluppare l'innovazione attraverso la proprietà industriale

OS13 Promuovere e valorizzare la qualità dell'offerta turistica

**Area Strategica 3
Formazione**

OS 14 Percorsi formativi e sviluppo professionalità degli imprenditori

**Area Strategica 4
Investimenti e partecipazioni strategiche**

OS 15 Gestire il processo di acquisizione e dismissione di partecipazioni

**Area Strategica 5
Gestione risorse**

OS 16 Monitorare l'equilibrio finanziario e patrimoniale

OS 18 Garantire il rispetto dell'equilibrio economico dell'Ente

OS 17 Promuovere l'accrescimento del benessere organizzativo

**Area Strategica 6
Visibilità e immagine dell'Ente**

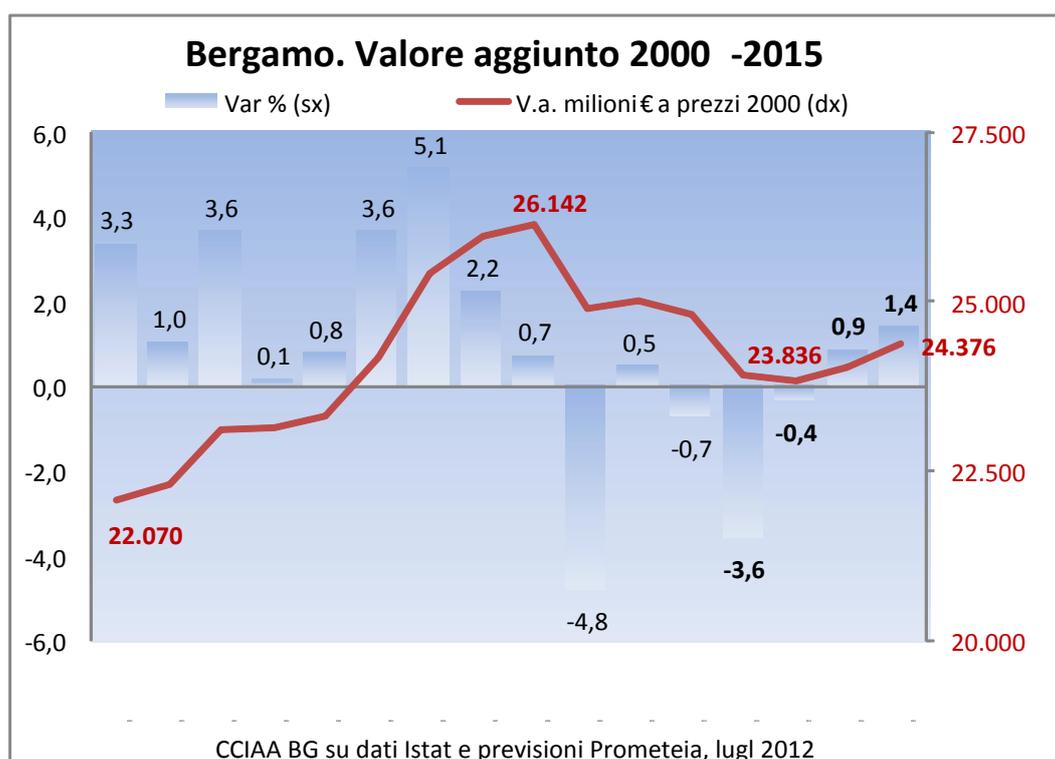
OS19 Migliorare la comunicazione e l'informazione

4. ANALISI DEL CONTESTO

4.1 Analisi del contesto esterno

4.1.1 Il contesto economico-produttivo nazionale e provinciale

Negli scenari di previsione di Prometeia, formulati nel 2012, il valore prodotto a Bergamo è stimato in calo già nel 2011 (-0,7). La modesta crescita del valore aggiunto dell'industria risulterebbe infatti controbilanciata da un'ulteriore forte caduta del comparto delle costruzioni e dalla flessione dei servizi. La previsione per il 2012 a Bergamo è negativa (-3,6), più pessimistica rispetto alla stima del Pil nazionale poiché basata sull'ipotesi di una caduta del prodotto industriale di un calo ulteriore dell'edilizia e di un peggioramento del terziario.



Per il 2013, la previsione è di una flessione contenuta del -0,4, ascrivibile in larga misura alle perdite nei servizi e all'effetto negativo del trascinamento statistico dell'anno 2012. Un risultato su base annua di quella dimensione implicherebbe una ripresa del ciclo, trainato dall'industria, nel corso del 2013.

Nonostante i due cicli recessivi, quello originatosi nell'autunno del 2008 e quello manifestatosi con evidenza dalla metà del 2011, siano distinti e scontino contesti globali differenti, l'economia bergamasca sarebbe caratterizzata da una tendenza debole o negativa per l'intero arco di un quinquennio.

L'intonazione declinante del reddito complessivamente prodotto a Bergamo è contrastata dall'interscambio con i mercati esteri, favorito dalle strategie di internazionalizzazione seguite nel passato dalle imprese bergamasche.

Nei prossimi anni il saldo commerciale con l'estero, cioè l'export al netto delle importazioni in rapporto al valore aggiunto, è previsto in forte crescita: da un valore

medio intorno ai 13 punti nel corso dell'ultimo decennio si stima un aumento fino ad oltre il 20 per cento dal 2014 in poi.

In un quadro di stagnazione se non di contrazione dei consumi finali interni, privati e pubblici, la leva dell'internazionalizzazione e dell'export è decisiva per sostenere i livelli di reddito. L'innovazione e la competitività delle produzioni manifatturiere e l'innalzamento della produttività dell'intero sistema economico di Bergamo saranno sempre più i requisiti fondamentali della crescita.

Lo scenario provinciale è tuttavia gravato dalla debolezza della domanda interna e dunque da una stagnazione a prezzi correnti del reddito disponibile e dei consumi finali delle famiglie. In un contesto di espansione demografica solo meno intensa rispetto agli anni passati e di moderata inflazione questo implica una significativa riduzione del reddito reale pro-capite e una modificazione strutturale, già in corso, dei consumi, sempre più orientati ai servizi, ai beni immateriali e alla ricerca di stili di vita più sostenibili.

Può derivarne un periodo difficile sul versante occupazionale. In termini di unità di lavoro equivalenti a tempo pieno l'occupazione è prevista in calo anche nel prossimo anno. Il recupero di produttività nei prossimi anni implica un input di lavoro inferiore ai livelli pre-crisi per l'intero arco della previsione.

In termini di offerta di lavoro, la crescita della popolazione comporta un calo prolungato del tasso di occupazione e una risalita del tasso di disoccupazione, fino al 5,7 per cento della forza lavoro nel 2013, in rientro negli anni seguenti.

Lo stock delle imprese ha segnato una battuta d'arresto nel 2012, per via di un sostanziale equilibrio tra nuove iscrizioni, in calo, e cessazioni, in forte crescita.

Le imprese minori sono state duramente colpite: il sottoinsieme dell'artigianato è calato tra 2012 e 2011 di 700 unità, pari al -2,1 per cento. E' possibile che negli anni successivi la dinamica del sistema imprenditoriale rallenti e debba attraversare una fase non facile di cambiamento della propria struttura e dei propri obiettivi di crescita. Tanto più cruciale si rivelerà la riapertura dei canali di accesso al credito e la capacità di finanziamento degli investimenti necessari per restare competitivi sui mercati.

4.1.2 Il quadro normativo di riferimento

Si indicano in maniera schematica gli interventi legislativi che hanno inciso nell'ultimo anno nella gestione organizzativa e nelle funzioni delle Camere di Commercio:

Il D.L. 1 del 24.1.2012, convertito nella Legge 27/2012 e il D.Lgs 147 del 6.8.2012 riconfermano il principio di libertà di iniziativa economica, diminuendo i vincoli burocratici, nell'intento di aumentare il grado di concorrenzialità di determinati settori. Il sostegno all'imprenditorialità viene ad essere un elemento portante delle riforme, con l'introduzione della **società a responsabilità limitata semplificata**, costituita da persone fisiche che non abbiano compiuto i trentacinque anni di età, che – oltre a non sottostare a limiti per la formazione del capitale sociale – possono avvalersi di facilitazioni fiscali e sgravio di spese notarili.

Il 13.1.2012 sono stati pubblicati i decreti ministeriali del 26.10.2011 che disciplinano la migrazione dei dati contenuti nei ruoli soppressi all'interno di apposite sezioni del REA e del Registro delle Imprese, a seguito di denunce che gli interessati devono inoltrare agli uffici competenti.

L'abolizione dell'albo delle imprese artigiane, per intervento della legge della Regione Lombardia n. 7/2012, ha portato a ricondurre i relativi procedimenti inerenti il

riconoscimento della qualifica artigiana nella comunicazione unica del Registro Imprese, con apposita annotazione.

Il **D.L. n. 5/2012**, contenente Disposizioni urgenti in materia di semplificazione e sviluppo, convertito nella l. 35/2012, il legislatore rafforza i dettami della legge 241/1900 in materia di **contenimento dei tempi per la conclusione dei procedimenti**.

La **Legge 183 del 12.11.2011**, Legge di stabilità per il 2012, ha stabilito il principio per cui le certificazioni in ordine a stati, qualità personali e fatti riguardanti i privati non possono essere presentate alle Pubbliche Amministrazioni. Inoltre Le Camere di Commercio possono avvalersi di personale a tempo determinato o con contratti di collaborazione coordinata e continuativa, nel limite del 50% della spesa sostenuta per la stessa finalità nel 2009.

Il **D.L. 179 del 18.10.2012** Decreto Crescita bis, convertito nella Legge 221 del 17.12.2012, che disciplina l'Agenda digitale, lo Start up, le infrastrutture, gli investimenti esteri, il Credito alle PMI.

In materia di **mediazioni-conciliazione**, la Corte costituzionale ha eliminato il vincolo dell'obbligatorietà, determinando una serie di conseguenze sulle attività svolte dagli Organismi già accreditati, come la Camera di Commercio di Bergamo, che dovranno impegnarsi maggiormente nella promozione dell'istituto conciliativo.

Il **Decreto 83 del 22 giugno 2012**, convertito in Legge 134/2012 (Decreto Sviluppo), ha introdotto diverse disposizioni incidenti sul Registro imprese, sulla regolazione del mercato, sulla tutela ambientale, sul sostegno all'internazionalizzazione.

Il **Decreto Legge nr. 95 del 6.7.2012** Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini (c.d. Spending review) convertito in Legge 7.8.2012 nr. 35 prevede limiti alle assunzioni nelle pubbliche amministrazioni, alle auto blu, pone un tetto al valore dei buoni pasto erogati al personale dipendenti, esclude la monetizzazione di ferie e permessi e introduce limitazioni di spesa per i consumi intermedi.

La **Legge 190 del 6.11.2012** Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione indica la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 13 del decreto legislativo nr. 150/2009 quale Autorità nazionale anticorruzione.

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 un nodo in relazione con le altre Camere di Commercio, con l'Unione Regionale, con l'Unioncamere, con le Agenzie di sistema (Infocamere, Tagliacarne, Retecamere, 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.

La collaborazione con le Associazioni di categoria punta anche ad ottimizzare gli sforzi per una piena partecipazione delle imprese bergamasche all'Expo 2015 e ad attivare progetti ed iniziative per sostenere e promuovere la crescita e la gestione coordinata dei diversi operatori della filiera.

Altre collaborazioni sono in essere con le Istituzioni, come per esempio con l'Università locale e i suoi Centri tecnici sono finalizzate alla formazione delle risorse umane.

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.

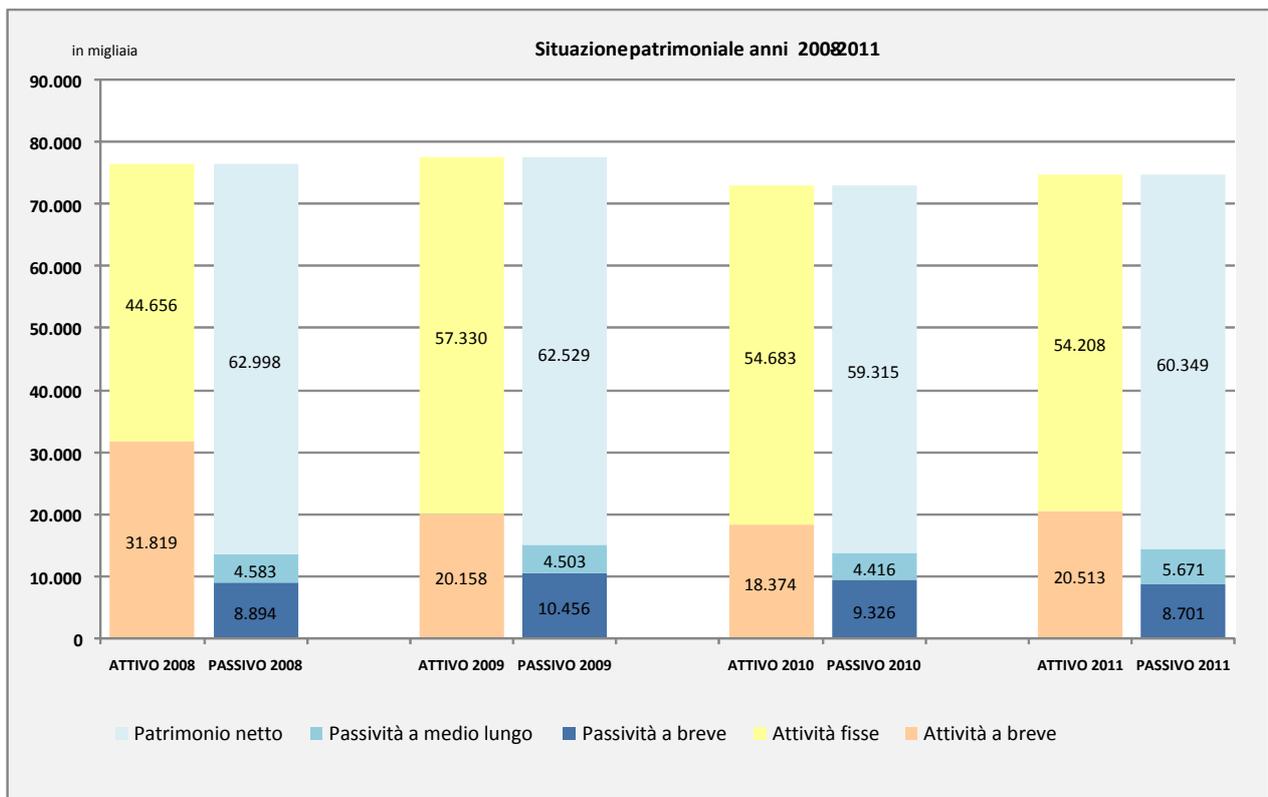
4.2 Analisi del contesto interno

4.2.1 Il contesto economico e finanziario

I prospetti che seguono riepilogano lo stato patrimoniale e il conto economico per gli anni 2008-2011. La situazione finanziaria e patrimoniale sarà monitorata anche con l'ausilio di indicatori di equilibrio economico finanziario dettagliati nell'allegata scheda tecnica.

STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO				
ATTIVO	2008	2009	2010	2011
ATTIVITA' A BREVE				
Disponibilità liquide	24.040.987	13.218.784	16.176.937	17.439.698
Anticipazioni e investimenti mobiliari	5.396.256	4.909.622	1.123	1.123
Crediti	2.123.739	1.851.546	2.083.941	2.897.744
Rimanenze	197.991	143.642	81.042	139.833
Ratei e risconti	59.683	34.766	31.234	34.217
Totale attività a breve	31.818.656	20.158.361	18.374.277	20.512.615
ATTIVITA' A M/L TERMINE				
Crediti	1.324.676	1.932.072	926.609	936.810
Prestiti e anticipazioni	5.889.535	1.093.919	1.159.463	1.195.000
Totale attività a m/l termine	7.214.211	3.025.991	2.086.072	2.131.810
ATTIVITA' IMMOBILIZZATE				
Immobilizzazioni tecniche	9.268.638	9.187.115	8.879.243	8.675.508
Immobilizzazioni finanziarie	28.173.434	45.116.569	43.717.792	43.400.818
Totale attività immobilizzate	37.442.072	54.303.684	52.597.035	52.076.326
TOTALE ATTIVO	76.474.939	77.488.036	73.057.384	74.720.751
PASSIVO	2008	2009	2010	2011
PASSIVITA' A BREVE				
Debiti per iniziative promozione	5.493.718	6.488.534	4.913.804	4.587.258
Debiti vs. fornitori	1.251.943	1.254.438	1.273.095	1.256.467
Altri debiti	1.925.748	2.578.225	2.975.064	2.758.772
Ratei e risconti	222.700	134.322	164.446	98.839
Totale passività a breve	8.894.109	10.455.519	9.326.409	8.701.336
PASSIVITA' A M/L TERMINE				
Altri debiti	251.327	360.692	128.561	1.267.690
Debiti per TFR	4.331.524	4.142.589	4.287.248	4.402.428
Totale passività a m/l termine	4.582.851	4.503.281	4.415.809	5.670.118
TOTALE PASSIVITA'	13.476.960	14.958.800	13.742.218	14.371.454
PATRIMONIO NETTO				
Patrimonio netto iniziale	24.210.583	24.210.583	24.210.583	24.210.583
Riserve	5.147.798	6.788.043	6.414.443	6.014.019
Avanzi/disavanzi esercizi precedenti	29.963.918	33.639.598	31.530.610	28.690.140
Risultato dell'esercizio	3.675.680	-2.108.988	-2.840.470	1.434.555
Totale Patrimonio netto	62.997.979	62.529.236	59.315.166	60.349.297
TOTALE PASSIVO	76.474.939	77.488.036	73.057.384	74.720.751

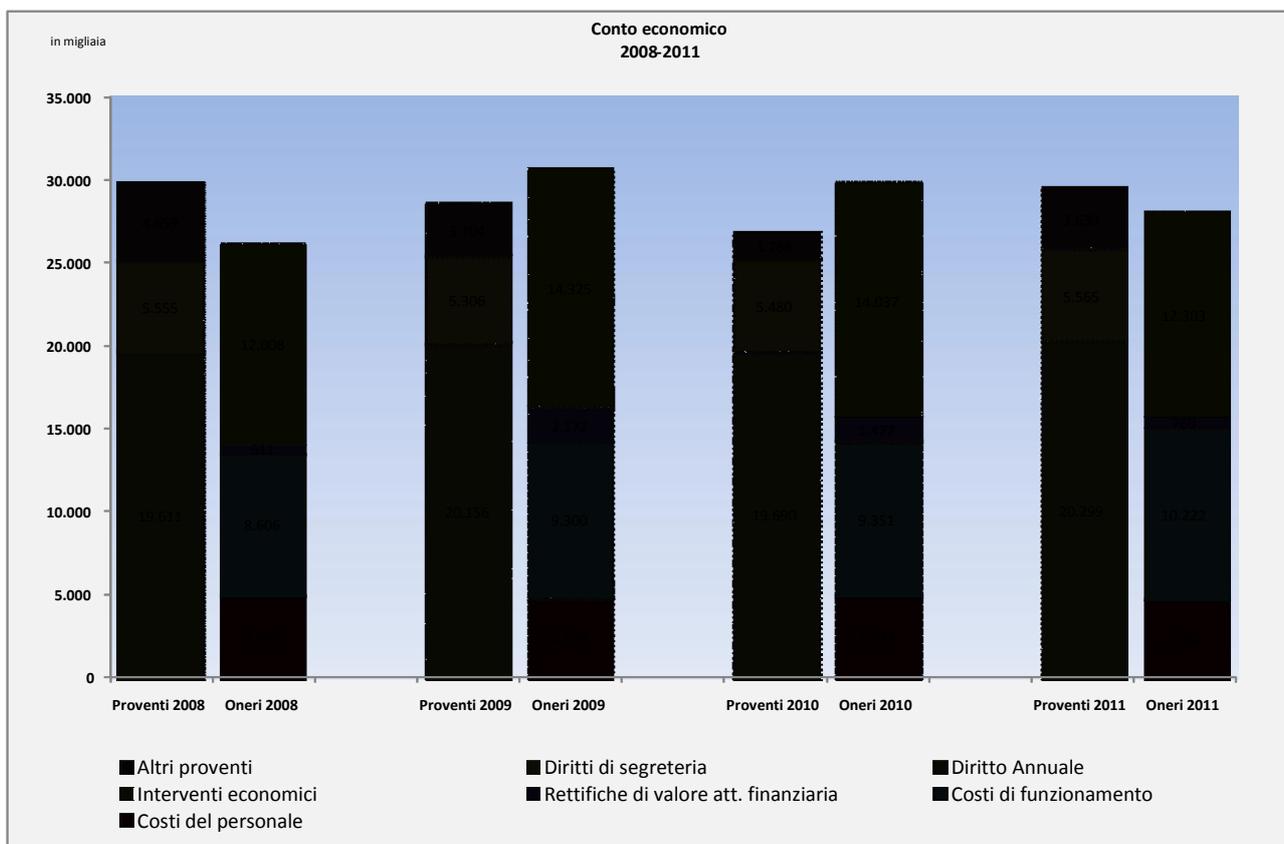
Il grafico che segue illustra la situazione patrimoniale dal 2008 al 2011:



RICLASSIFICAZIONE CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO				
	2008	2009	2010	2011
Diritto annuale	19.610.641	20.156.303	19.690.152	20.298.560
- (di cui) Diritto annuale riscosso nell'anno	17.032.897	16.810.923	16.321.986	16.554.292
Diritti di segreteria	5.554.745	5.305.937	5.479.623	5.564.670
Contributi - trasferimenti e altre entrate	803.712	739.060	700.683	603.656
Proventi gestione servizi	657.440	667.379	633.815	797.481
Variazione rimanenze	3.256	-54.349	-62.600	58.791
Valore della Produzione	26.629.794	26.814.330	26.441.673	27.323.158
Costi del personale	4.924.874	4.878.252	4.933.321	4.783.742
Costo per servizi e godimento beni di terzi	2.530.118	2.434.890	2.372.281	2.610.801
Oneri diversi di gestione	756.439	1.036.322	922.619	1.150.473
Organi istituzionali	162.005	142.085	169.387	136.559
Quote associative sistema camerale	2.570.021	2.552.129	2.642.674	2.509.936
Costo della Produzione	10.943.457	11.043.678	11.040.282	11.191.511
Margine operativo ante interventi economici	15.686.337	15.770.652	15.401.391	16.131.647
Interventi economici *	12.007.831	14.325.318	14.036.729	12.303.018
Margine operativo lordo (MOL)	3.678.506	1.445.334	1.364.662	3.828.629
Ammortamenti	493.928	483.211	468.131	468.336
Svalutazione crediti	1.990.000	2.598.200	2.704.570	3.266.938
Accantonamento a fondi rischi ed oneri	62.732	23.151	41.731	45.074
Reddito Operativo (RO)	1.131.846	-1.659.228	-1.849.770	48.281
Proventi ed oneri finanziari	1.340.272	308.717	119.179	701.513
Rettifiche di valore di attività finanziarie	-610.662	-2.171.821	-1.477.449	-760.940
Risultato economico della gestione ordinaria	1.861.456	-3.522.332	-3.208.040	-11.146
Proventi ed oneri straordinari	1.854.704	1.443.260	396.713	1.479.548
Risultato economico al lordo delle imposte	3.716.160	-2.079.072	-2.811.327	1.468.402
Imposte sul reddito	40.480	29.916	29.143	33.847
Risultato d'esercizio	3.675.680	-2.108.988	-2.840.470	1.434.555

* comprende la quota accantonata a fondo spese future

Il grafico che segue illustra il conto economico per gli anni 2008-2011:



4.2.2 Le risorse tecnologiche

Le attività della Camera di Commercio sono svolte con il supporto di un'infrastruttura tecnologica che consente, attraverso un cablaggio strutturato, il collegamento di tutte le stazioni di lavoro alla rete locale e alla rete Infocamere.

La Camera di Bergamo è quindi in grado di offrire agli utenti un numero sempre crescente di servizi telematici (servizi del Registro Imprese, possibilità per le imprese di utilizzare la firma digitale per molte tipologie di procedimenti).

Attraverso la intranet vengono gestiti in modalità informatizzata molti processi interni (trasferte, presenze, richieste di beni/servizi), contribuendo significativamente alla dematerializzazione dei documenti.

L'Ente mette a disposizione degli utenti, sul proprio sito internet istituzionale e nel rispetto del D.Lgs. 82/2005 "Codice dell'Amministrazione Digitale", i documenti che, nel rispetto delle normative in ordine di trasparenza amministrativa, necessitano di essere resi pubblici e accessibili tramite strumenti telematici.

Il sito è, quindi, un vero e proprio portale nel quale sono offerti servizi interattivi creando così un'interfaccia integrata rivolta ad utenti esterni sicura e personalizzata, capace di offrire informazioni, notizie e servizi sulle attività dell'Ente.

Attraverso la intranet sono state pianificate e realizzate diverse applicazioni al fine di ottimizzare i processi amministrativi interni in termini di tempistica, facilità nel reperire informazioni, gestione e controllo dei flussi informativi.

Sono gestiti in modalità informatizzata le trasferte, le presenze, le richieste di beni/servizi, l'invio ai dipendenti di comunicazioni e ordini di servizio, contribuendo significativamente alla dematerializzazione dei documenti.

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Gli obiettivi strategici, di seguito sintetizzati, descrivono i traguardi che l'Ente si prefigge di raggiungere nel prossimo triennio per tradurre in modo efficace e concreto la propria *mission*.

Area Strategica 1 – Attività Istituzionali – Regolazione del mercato

Obiettivo strategico 1 – Aumentare l'adesione alle procedure di giustizia alternativa

Aumentare l'adesione alle procedure di giustizia alternativa informando imprese, intermediari e professionisti delle potenzialità degli strumenti disponibili per la prevenzione e gestione dei conflitti e rivedendo gli strumenti organizzativi e regolamentari.

Risultati attesi

Promozione e diffusione della cultura dell'arbitrato e della mediazione.

Indicatori	2013	Target 2014	2015
N. eventi formativi o seminariali realizzati	≥ 2	≥ 2	≥ 2

Obiettivo strategico 2 – Adempiere all'obbligo di rilascio di atti, documenti e visti a valere all'estero

La Camera di Commercio di Bergamo eroga il servizio di rilascio di atti, documenti e visti a valere all'estero, come previsto da una serie di norme, accordi, convenzioni nazionali e internazionali che regolamentano la complessa materia degli scambi con l'estero. Tali servizi si rivolgono a coloro che svolgono o che intendono svolgere attività commerciali all'estero, i quali, per operare, debbono munirsi di detti documenti.

L'obiettivo perseguito è quello di adempiere all'obbligo di rilascio di atti, documenti e visti a valere all'estero, nel rispetto dei principi che regolano l'attività amministrativa nonché dei criteri introdotti dal sistema di qualità certificata adottata dall'Ente.

Risultati attesi

Rilasciare puntualmente atti, documenti e visti correttamente richiesti dagli utenti. Favorire la conoscenza tra gli operatori delle norme e degli strumenti operativi (anche telematici) che facilitano il rilascio degli atti, richiamandosi ai principi di trasparenza e certezza delle regole.

Indicatori	Stato	2013	Target 2014	2015
Percentuale di documenti rilasciati	100%	100%	100%	100%

Obiettivo strategico 3 – Tutelare il mercato guidandolo verso comportamenti di leale concorrenza tra imprese

L'attribuzione alle Camere di Commercio di sempre nuovi compiti in tema di regolazione del mercato da ultimo, e non certo per importanza, l'attribuzione della tutela del "Made in Italy", compiuta con l'articolo 43 del decreto legge 22 giugno 2012 n. 83, se da un lato rafforzano e consolidano definitivamente il primato camerale dall'altro richiederanno un ulteriore sforzo organizzativo di riassetto delle risorse, umane e strumentali, a disposizione per garantire l'efficiente espletamento del servizio affidato.

Con tale obiettivo l'Ente si propone di tutelare il mercato guidandolo verso comportamenti di leale concorrenza tra imprese potenziando l'attività di monitoraggio e vigilanza.

Risultati attesi

Promozione della regolazione del mercato, contribuendo a rendere il mercato equilibrato e trasparente, attraverso il servizio di vigilanza e prevenzione.

Indicatori	2013	Target 2014	2015
Analisi del mercato e pianificazione interventi	SI	SI	SI
N. di report realizzati	1	1	1

Area Strategica 1 – Attività istituzionali - e-Government

Obiettivo strategico 4 – Miglioramento della qualità dei servizi anagrafici resi all'utenza

Realizzazione della "Rete delle Pubbliche Amministrazioni" che, attraverso il portale "Verifiche PA" finanziato dal sistema camerale e reso disponibile ai SUAP, renderà possibile lo scambio massivo dei dati posseduti dalle Pubbliche Amministrazioni senza più gravare sulle imprese.

Risultati attesi

Diminuzione della richiesta di documentazione delle Pubbliche Amministrazioni alle imprese e aumento del livello qualitativo e quantitativo delle informazioni contenute nel Registro delle Imprese.

Invio e ricezione telematica delle pratiche relative agli ex Albi e Ruoli.

Indicatori	Stato	2013	Target 2014	2015
Utilizzo del portale "Verifiche PA"	1.450	+5%	+5%	+5%

Obiettivo strategico 5 – Costituzione della rete telematica tra le Pubbliche Amministrazioni

Camera di Commercio-ComUnica e Comune-SUAP rappresenteranno i due soggetti-strumenti di riferimento per la semplificazione, l'integrazione e la razionalizzazione dei processi burocratici gravanti sulle imprese. Su queste basi la Camera di Commercio intende rafforzare il progetto di collaborazione con le altre Pubbliche Amministrazioni del territorio, iniziato nel 2011, completando il processo di digitalizzazione dei SUAP aiutando i Comuni a raggiungere l'accreditamento come SUAP autonomi e allargando progressivamente le amministrazioni coinvolte nello Sportello Unico. In parallelo si lavorerà alla costituzione della rete telematica tra le Pubbliche Amministrazioni utilizzando i portali "Verifiche PA" e "SU-RI" che consentiranno di realizzare il "fascicolo informatico delle imprese" introdotto dalla legge 106/2011.

Risultati attesi

Coinvolgimento degli enti locali nella digitalizzazione del SUAP, attraverso azioni di (in)formazione, collaborazione e sperimentazione condivisa.

Diminuzione di tempi e i costi per l'attivazione delle nuove imprese, per la variazione di quelle esistenti e per la cessazione delle stesse. Diminuzione della richiesta di documentazione delle Pubbliche Amministrazioni alle imprese e aumento del livello qualitativo e quantitativo delle informazioni contenute nel Registro delle Imprese.

Indicatori	Stato	2013	Target 2014	2015
Costituzione della rete telematica tra le PA: incremento esiti inviati dai SUAP della provincia	3.566	+5%	+5%	+5%

Area Strategica 1 – Attività istituzionali – e-Government

Obiettivo strategico 6 – Miglioramento continuo della qualità dei servizi telematici

Ormai da quasi un decennio le attività relative all'anagrafe delle società (Registro delle Imprese) sono gestite dalla Camera di Commercio in modalità telematica; dal 1 aprile del 2010 anche le ditte individuali hanno l'obbligo di utilizzare esclusivamente il canale telematico (ComUnica). Per la sottoscrizione dei modelli di iscrizione, modifica o cancellazione, uniformandosi alle indicazioni fornite dal Ministero dello Sviluppo Economico nel corso dell'estate 2010, l'Ufficio Registro delle Imprese ha iniziato a richiedere esclusivamente la firma

digitale dell'obbligato al deposito senza più accettare la procura speciale prevista dalla circolare ministeriale n. 3616/C.

Risultati attesi

Diminuzione degli errori di istruttoria e di caricamento delle pratiche.

Maggiore trasparenza e informazione, certezza dei rapporti giuridici, velocità nella comunicazione degli esiti.

Indicatori	2013	Target 2014	2015
Istruttoria pratiche pervenute	100%	100%	100%

Area Strategica 1 – Attività Istituzionali – Analisi e conoscenza

Obiettivo strategico 7 – Potenziare le funzioni di raccolta, elaborazione e diffusione delle informazioni sull'economia locale

Potenziare le funzioni di raccolta, elaborazione e diffusione delle informazioni sull'economia locale e il ruolo di osservatorio economico della Camera in un quadro di riduzione, rispetto agli anni passati, delle risorse disponibili.

Risultati attesi

Rafforzare il ruolo dell'ente camerale come osservatorio privilegiato dell'economia locale garantendo la diffusione di report sulla dinamica congiunturale e sull'evoluzione della struttura dell'economia locale (con particolare riferimento ai dati dei Censimenti e alla Monitoring Review dell'OCSE su Bergamo).

Indicatori	Stato	2013	Target 2014	2015
Aree informative/tematiche oggetto di analisi	4	5	5	5

Area Strategica 2 – Sostegno alle imprese - Internazionalizzazione

Obiettivo strategico 8 – Incrementare la capacità delle imprese di operare in modo strutturato ed efficace sui mercati internazionali

Incrementare la capacità delle imprese bergamasche di operare in modo strutturato ed efficace sui mercati internazionali, promuovendo e rafforzando il ruolo dell'Ente di guida e coordinamento delle diverse iniziative a sostegno dei processi di internazionalizzazione.

Risultati attesi

Diffusione della cultura dell'internazionalizzazione

Conoscenza dei mercati internazionali

Posizionamento stabile delle imprese sui mercati internazionali

Indicatori	2013	Target 2014	2015
Destinazione dello stanziamento	≥70%	≥70%	≥70%
Grado di soddisfazione delle imprese nelle attività a coinvolgimento diretto	≥80%	≥80%	≥80%

Area Strategica 2 – Sostegno alle imprese - Innovazione e sviluppo delle imprese

Obiettivo strategico 9 – Migliorare la competitività delle imprese grazie alla leva dell'innovazione

Migliorare la competitività delle imprese del territorio grazie alla leva dell'innovazione, anche con riferimento all'abbattimento dei costi energetici e all'assunzione di manodopera giovanile. Svolgere funzioni di coordinamento e di indirizzo dei progetti territoriali realizzati dalle diverse organizzazioni ed enti sui temi dell'innovazione.

Stabilire rapporti con l'Università, Centri di ricerca, Enti formativi di eccellenza.

Promuovere le collaborazioni e gli interscambi con le imprese.

Risultati attesi

Miglioramento dei processi di innovazione del sistema imprenditoriale in tutte le sue declinazioni e nell'ambito di tutte le fasi del "fare impresa".

Indicatori	2013	Target 2014	2015
Destinazione dello stanziamento	≥70%	≥70%	≥70%

Obiettivo strategico 10 – Sviluppare e accrescere i processi di innovazione attraverso la Proprietà industriale

Lo scenario di crisi globale che ha riguardato indistintamente tutti i settori economici e tanto il mercato interno quanto quelli esogeni, ha spinto sempre più le imprese a cercare, da un lato, nuovi fattori di differenziazione dei prodotti, diversi dal prezzo, dall'altro strumenti di valorizzazione e tutela dei vantaggi competitivi posseduti. In questo scenario la Camera di Commercio intende proseguire nell'attività di rafforzamento della qualità dei servizi di supporto e valorizzazione della proprietà industriale (p.i.). Diventa prioritario perciò incoraggiare la diffusione dell'innovazione tecnologica, favorendo l'accesso al credito delle micro, piccole e medie imprese, e investire nello sviluppo del capitale intellettuale, valorizzando le risorse umane. L'Ufficio Brevetti e Marchi e il PIP sono quindi chiamati ad ampliare i canali di contatto con le imprese per favorire la diffusione della cultura della tutela della proprietà industriale.

Risultati attesi

Incrementare il numero delle imprese, o loro consulenti, con cui si è entrati in contatto sia attraverso il potenziamento dei servizi resi direttamente degli uffici camerale sia attraverso la realizzazione di una rete provinciale per l'innovazione con il coinvolgimento dell'azienda speciale Bergamo Sviluppo, dell'Università, del Point di Dalmine e dei mandatari. Considerato che per entrambe le iniziative è stato accordato un finanziamento dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM) sarà prioritario raggiungere tutti gli obiettivi contenuti nel finanziamento.

Indicatori	2013	Target 2014	2015
N. eventi formativi o seminariali realizzati	2	2	2
N. incontri di approfondimento	2	2	2

Obiettivo strategico 11 – Rafforzare il sistema economico locale

Rafforzare il sistema economico locale attraverso azioni di sostegno ai processi di consolidamento, sviluppo e accrescimento competitivo delle imprese.

Risultati attesi

Rafforzamento del tessuto imprenditoriale locale e miglioramento qualitativo dell'organizzazione delle aziende, possibile attraverso l'apporto di migliorie nelle diverse aree aziendali di imprese appartenenti ai diversi comparti economici.

Indicatori	Stato	2013	Target 2014	2015
N. di report realizzati	10	10	10	10
N. di imprese/aspiranti imprenditori assistiti	214	220	220	220
Livello di soddisfazione di imprese e di aspiranti imprenditori assistiti	75%	≥65%	≥65%	≥65%

Area Strategica 2 – Sostegno alle imprese – Credito

Obiettivo strategico 12 – Favorire l'accesso al credito

Favorire l'accesso al credito da parte delle imprese del territorio. Favorire il rapporto tra il sistema bancario e i consorzi fidi operativi sul territorio, in particolare promuovendo interventi a sostegno dei fondi rischi che agiscono tramite l'effetto moltiplicatore.

Risultati attesi

Miglioramento e facilitazione del rapporto fra il sistema del credito e le imprese.

Indicatori	Stato	Target		
		2013	2014	2015
Destinazione dello stanziamento		≥70%	≥70%	≥70%

Area Strategica 2 – Sostegno alle imprese – Marketing territoriale

Obiettivo strategico 13 – Promuovere e valorizzare la qualità e specificità dell'offerta turistica

Promuovere e valorizzare la qualità e specificità dell'offerta turistica, il turismo congressuale. Sostenere la crescita dei distretti commerciali. Rendere il territorio attrattivo per le imprese.

Risultati attesi

Forte identità e visibilità del territorio bergamasco.

Attrattività del territorio per il turista e le imprese.

Indicatori	Stato	Target		
		2013	2014	2015
Destinazione dello stanziamento		≥70%	≥70%	≥70%

Area Strategica 3 – Formazione

Obiettivo strategico 14 – Percorsi formativi gestiti dalle Associazioni di categoria e sviluppo della professionalità degli imprenditori

Monitorare l'erogazione dei percorsi formativi gestiti dalle locali Associazioni di Categoria e incrementare la professionalità degli imprenditori e più in generale delle risorse umane operanti nelle imprese della provincia.

Risultati attesi

Incremento delle professionalità attraverso interventi formativi mirati.

Indicatori	Stato	Target		
		2013	2014	2015
N. di report realizzati	10	10	10	10
Livello di soddisfazione dei partecipanti ai percorsi formativi (formazione abilitante e professionalizzante)	77%	≥65%	≥65%	≥65%
Livello di soddisfazione dei partecipanti ai percorsi formativi (formazione sull'innovazione e sull'internazionalizzazione)		≥65%	≥65%	≥65%
N. di utenti formati (formazione abilitante e professionalizzante)	176	190	190	190
N. di utenti formati (formazione sull'innovazione e sull'internazionalizzazione)		25	25	25

Area Strategica 4 – Investimenti e partecipazioni strategiche

Obiettivo strategico 15 – Percorsi formativi gestiti dalle Associazioni di categoria e sviluppo della professionalità degli imprenditori

Pianificare il processo di acquisizione/dismissione di partecipazioni, compatibile con il mantenimento di un appropriato equilibrio tecnico (finanziario e patrimoniale).

Risultati attesi

Ottimizzazione del portafoglio partecipazioni in funzione, principalmente, del sostegno e dello sviluppo del territorio.

Indicatori	Stato	Target		
		2013	2014	2015
N. di provvedimenti adottati	1	1	1	1

Area Strategica 5 – Gestione risorse

Obiettivo strategico 16 – Monitorare l'equilibrio finanziario e patrimoniale

Risultati attesi

Predisposizione del piano finanziario annuale.

Indicatori	Stato	Target		
		2013	2014	2015
N. report sul piano finanziario annuale	1	1	1	1
N. report sugli indicatori di equilibrio finanziario	1	1	1	1

Obiettivo strategico 17 – Promuovere i processi di condivisione delle informazioni, razionalizzazione delle attrezzature e degli spazi, conservazione del patrimonio, valorizzazione delle professionalità

Promuovere o, laddove già esistenti, implementare i processi di condivisione delle informazioni, di razionalizzazione delle attrezzature e degli spazi, di conservazione del patrimonio, di valorizzazione delle professionalità al fine di accrescere il benessere organizzativo e ambientale e nel rispetto degli standard delle procedure di qualità dell'Ente.

Risultati attesi

Graduale riduzione della documentazione cartacea e dematerializzazione dei documenti; piano razionalizzato di dotazione delle attrezzature; diffusa cultura della condivisione delle informazioni su argomenti di comune interesse; innalzamento livello sicurezza degli edifici e valorizzazione del patrimonio immobiliare; incremento del grado di efficienza e di qualità dei processi operativi.

Indicatori	Stato	Target		
		2013	2014	2015
N. posizioni previdenziali (parte giuridica) caricate	25	16	16	-
Corsi organizzati dall'Ufficio del Personale	5	5	5	5
Integrazione funzionalità programmi XACC/ORACLE		SI	SI	SI
Implementazione di nuove procedure interne attraverso l'utilizzo della Intranet		SI	SI	SI

Obiettivo strategico 18 – Garantire il rispetto dell'equilibrio economico dell'Ente

Risultati attesi

Minimizzazione degli scostamenti tra il conto economico previsionale e quello consuntivo, in particolare:

- mantenimento del risultato della gestione Corrente entro i limiti del disavanzo previsto dal conto economico previsionale;
- mantenimento del rapporto tra interventi economici e totale oneri correnti coerente con quello previsto dal conto economico previsionale.

Indicatori	Stato	Target		
		2013	2014	2015
Risultato della gestione corrente	≥0	≥0	≥0	≥0
Incidenza degli interventi economici		≥70%	≥70%	≥70%

Area Strategica 6 – Visibilità e immagine dell'Ente**Obiettivo strategico 19 – Migliorare e differenziare l'attività di comunicazione e informazione istituzionale verso l'utenza esterna**

Migliorare e differenziare l'attività di comunicazione e informazione istituzionale verso l'utenza esterna (imprese, associazioni di categoria, cittadini) con particolare attenzione alla informazione su progetti e iniziative per diffondere innovazione tecnologica, internazionalizzazione, tutela della produzione tipica e dei marchi di qualità promossi dall'ente, con una particolare attenzione all'ampliamento e aggiornamento tempestivo delle informazioni e della interazione tramite la tecnologia informatica (realizzazione sul sito internet dell'ente di apposite vetrine promozionali, realizzazione di versioni in lingua estera, integrazione con i principali socialnetwork) in stretta collaborazione con i Servizi di Promozione interna e di Promozione all'estero.

Risultati attesi

Miglioramento della soddisfazione dell'utenza raggiunta dalle informazioni su attività, servizi e progetti della Camera di commercio e sul suo ruolo nell'ambito dei progetti di promozione dell'economia bergamasca. Supporto alla strategica azione di diffusione e tutela dei prodotti tradizionali e di qualità del territorio e sostegno alle iniziative di internazionalizzazione delle imprese del territorio.

Indicatori	Stato	Target		
		2013	2014	2015
Modulistica compilabile on line		≥30%	≥65%	=100%
Giudizio di inadeguatezza dell'attività di comunicazione dell'Ente	20%	≤18%	≤16%	≤15%
Comunicati stampa pubblicati rispetto agli inviati	60%	>60%	>65%	>70%
Vetrine promozionali di marchi di qualità attivate sul sito	2	1	1	-

6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI

Ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi, come da schede di dettaglio allegate. Per ciascun obiettivo operativo sono definite le attività previste, i risultati attesi, le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento e uno o più indicatori di misurazione (KPI).

6.1 Obiettivi assegnati alla dirigenza

Le tabelle che seguono sintetizzano, per ciascuna delle posizioni dirigenziali dell'Ente, gli obiettivi strategici attribuiti.

Obiettivi del Segretario Generale

ID	Denominazione	Area strategica di riferimento
OS 18	Garantire il rispetto dell'equilibrio economico dell'ente	5
OS 19	Migliorare e differenziare l'attività di comunicazione e informazione istituzionale verso l'utenza esterna	6

Dirigente Area 1- Promozione economica

ID	Denominazione	Area strategica di riferimento
OS 2	Adempiere all'obbligo di rilascio di atti, documenti e visti a valere all'estero	1
OS 8	Incrementare la capacità delle imprese di operare in modo strutturato ed efficace sui mercati internazionali	2
OS 9	Migliorare la competitività delle imprese grazie alla leva dell'innovazione	2
OS 10	Sviluppare e accrescere i processi di innovazione attraverso la Proprietà Industriale	2
OS 11	Rafforzare il sistema economico locale	2
OS 12	Favorire l'accesso al credito	2
OS 13	Promuovere e valorizzare la qualità e specificità dell'offerta turistica	2
OS 14	Percorsi formativi gestiti dalle Associazioni di Categoria e sviluppo della professionalità degli imprenditori	3

Dirigente Area 2 – Attività anagrafiche e servizi di sistema alle imprese

ID	Denominazione	Area strategica di riferimento
OS 1	Aumentare l'adesione alle procedure di giustizia alternativa	1
OS 3	Tutelare il mercato guidandolo verso comportamenti di leale concorrenza tra imprese	1
OS 4	Miglioramento della qualità dei servizi resi all'utenza	1
OS 5	Costituzione della rete telematica tra le Pubbliche Amministrazioni	1
OS 6	Miglioramento continuo della qualità dei servizi telematici	1

Dirigente Area 3 – Documentazione economica, bilancio, patrimonio e personale

ID	Denominazione	Area strategica di riferimento
OS 7	Potenziare le funzioni di raccolta, elaborazione e diffusione delle informazioni sull'economia locale	1
OS 15	Pianificare il processo di acquisizione/dismissione di partecipazioni	4
OS 16	Monitorare l'equilibrio finanziario e patrimoniale	5
OS 17	Promuovere i processi di condivisione delle informazioni, razionalizzazione delle attrezzature e degli spazi, conservazione del patrimonio, valorizzazione delle professionalità	5

6.2 Obiettivi assegnati alle alte professionalità e alle posizioni organizzative

Responsabile Servizio Contabilità e Bilancio

ID	Denominazione	Area strategica di riferimento
OO 15.02	Gestione procedura di dismissione partecipazione	4
OO 16.01	Monitoraggio dei flussi finanziari	5
OO 16.02	Completamento informatizzazione procedura ordinativo di pagamento e di incasso	5
OO 16.03	Avvio predisposizione informatizzata del Piano della Performance 2013-2015 e relazione sulla performance 2012 entro maggio	5

Responsabile Servizio della Comunicazione

ID	Denominazione	Area strategica di riferimento
OO 19.01	Consolidare l'efficacia della comunicazione dell'Ente e rafforzare il rapporto con i media locali	6
OO 19.03	Implementazione data base indirizzi di enti, Associazioni, Organizzazioni e CCIAA italiane con il dato relativo alla Posta Elettronica Certificata (P.E.C.)	6
OO 19.04	Pubblicazione trimestrale on line della rivista Bergamo Economica	6

Responsabile Servizio Documentazione e Studi

ID	Denominazione	Area strategica di riferimento
OO 7.01	Reportistica di analisi economica	1
OO 7.02	Conclusione delle operazioni del Censimento; elaborazione e gestione dei dati provvisori relativi alla provincia di Bergamo	1

Responsabile Ufficio Legale

ID	Denominazione	Area strategica di riferimento
OO 17.11	Consulenza e formulazione di pareri	5
OO 17.12	Difesa in giudizio	5

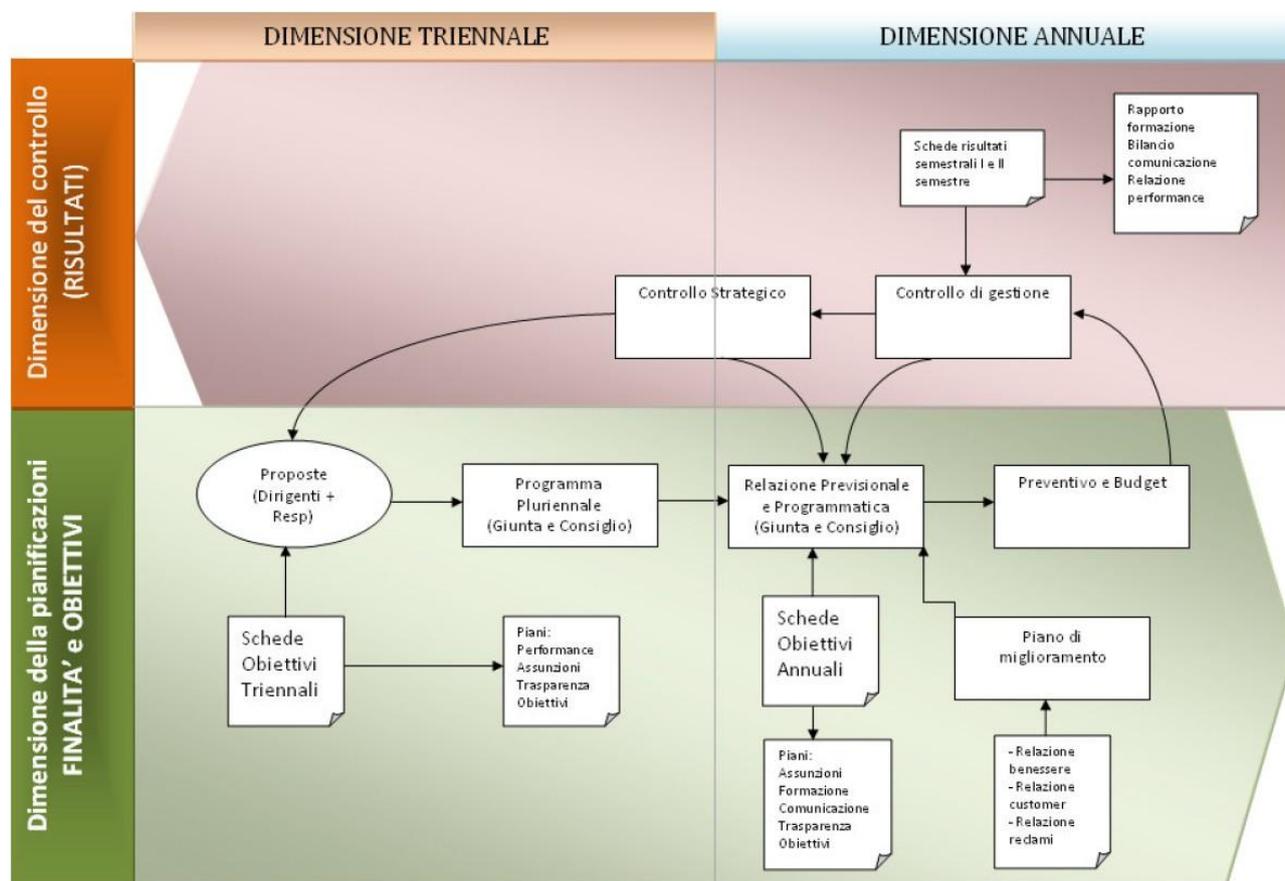
Responsabile Servizio Gestione Risorse

ID	Denominazione	Area strategica di riferimento
OO 17.01	Innalzamento sicurezza stabili e razionalizzazione spazi	5
OO 17.02	Razionalizzazione attrezzature informatiche e monitoraggio/trasmissione report consumo carta	5
OO 17.03	Formazione del personale	5
OO 17.05	Implementazione di nuove procedure interne attraverso l'utilizzo della intranet	5
OO 17.06	Predisposizione piano per l'utilizzo del telelavoro	5
OO 17.08	Gestione efficiente dell'iter per l'acquisizione dei beni e servizi	5
OO 17.09	Integrazione funzionalità programma XAC-ciclo attivo-ORACLE	5

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.



L'Ente è dotato di un Sistema di Gestione per la Qualità ai sensi della normativa UNI EN ISO 9001:2008, per il monitoraggio e miglioramento degli standard dei servizi offerti all'esterno e all'interno dell'organizzazione.

Gli obiettivi assegnati ai Dirigenti e alle Posizioni Organizzative / Alta Professionalità e quelli operativi assegnati agli Uffici sono rivisti ogni anno, in base alle azioni da realizzare ritenute prioritarie in base all'attuazione del programma pluriennale.

La Camera, nel dicembre 2012, si è dotata di uno strumento di misurazione e controllo della performance, strutturato nella logica della BSC. Il metodo utilizzato per la programmazione 2012 ha fornito le basi per adeguarsi quest'anno all'utilizzo del nuovo software Infocamere FEBE, soluzione web che permette di supportare l'Ente nell'inserimento dei dati utili per elaborare l'Albero della Performance, per la definizione degli obiettivi strategici e operativi e per il monitoraggio.

Per quanto riguarda la fase finale del ciclo, la rendicontazione dei risultati raggiunti, la Relazione sulla performance dell'anno 2012 sarà redatta entro il mese di maggio 2013, come previsto dal D.Lgs. 150/2009 e in base alle indicazioni della CIVIT e di Unioncamere, al fine di facilitare gli utenti nella lettura dei dati rendicontati.

Allegati tecnici

Gli allegati tecnici costituiscono parte integrante del Piano ed hanno due funzioni principali:

- a) facilitare l'elaborazione del Piano fornendo gli strumenti di supporto alla redazione dello stesso;
- b) alleggerire il Piano da contenuti di natura tecnica che, pur necessari ai fini di una trasparenza totale sugli andamenti gestionali, potrebbero comprometterne l'immediata comprensibilità ed intelligibilità.

1. Albero della performance

2. Schede degli obiettivi strategici e operativi

3. Pannello indicatori del sistema Pareto