



Camera di Commercio
Bergamo



Piano della Performance 2015-2017

allegato alla delibera n. 94 del 10.9.2015

REV. 1	SETTEMBRE 2015
DIREZIONE E VERIFICA:	SEGRETARIO GENERALE - DR. PRATI
APPROVATO	GIUNTA CAMERALE DEL 10.9.2015
RACCOLTA E ELABORAZIONE DATI	STRUTTURA TECNICA - CONTABILITA'

1. PRESENTAZIONE DEL PIANO	5
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI	6
2.1 Chi siamo.....	6
2.2 Cosa facciamo e come operiamo.....	7
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	10
3.1.3 La struttura organizzativa	10
3.1.4 Le risorse umane.....	11
3.1.5 Le risorse economiche	13
3.1.6 Il portafoglio delle partecipazioni	15
3.2 Mandato istituzionale e missione	16
3.3 Albero della performance	17
4. ANALISI DEL CONTESTO	21
4.1 Analisi del contesto esterno	21
4.1.1 Il contesto economico-produttivo nazionale e provinciale.....	21
4.1.2 Il quadro normativo di riferimento.....	25
4.1.3 Le relazioni istituzionali	26
4.2 Analisi del contesto interno	27
4.2.1 Il contesto economico e finanziario	27
4.2.2 Le risorse tecnologiche	29
5. OBIETTIVI STRATEGICI	30
6. DAGLI OBIETTIVI STRATEGICI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	33
6.1 Gli obiettivi operativi	33
6.2 Lo stato di salute dell'Amministrazione	36
6.3 Gli obiettivi assegnati ai dirigenti.....	36
7. LE AZIONI PER L'ATTUAZIONE E IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	37

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.

Condizione necessaria affinché si possa sviluppare Il ciclo di gestione della performance è definire e adottare i seguenti strumenti:

1. **Sistema di misurazione e valutazione**, documento coerente ed esaustivo (sotto il profilo dei nessi, delle sequenze logico-temporali, delle relazioni di reciprocità che le riguardano) delle metodologie, delle modalità e delle azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo, la cui attuazione consente all'Ente di pervenire in modo sistemico a misurare e valutare la performance organizzativa e individuale;
2. **Piano della Performance**, documento nel quale si rendono espliciti obiettivi strategici pluriennali e annuali, relativi risultati attesi e indicatori di misurazione;
3. sistema di rendicontazione delle performance raggiunte, che evidenzia i risultati effettivi rispetto ai valori attesi, che si traduce nella **Relazione sulla performance**;
4. sistema di **Trasparenza e Rendicontazione della Performance** che renda agli utenti facile e possibile l'accesso alle informazioni relative al funzionamento dell'Ente ed ai risultati da esso conseguiti.

"Nelle more del riordino del sistema delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, l'importo del diritto annuale di cui all'articolo 18 della legge 29 dicembre 1993 nr. 580 e successive modificazioni, come determinato per l'anno 2014, è ridotto per l'anno 2015 del 35%, per l'anno 2016 del 40% e a decorrere dall'anno 2017 del 50%. Le tariffe e i diritti di cui all'articolo 18 comma 1 lettere b), d) ed e) della legge 29.12.1993 nr. 580 e successive modificazioni, sono fissati sulla base di costi standard definiti dal Ministero dello Sviluppo Economico, sentite la Società per gli studi di settore (SOSE) S.p.A e l'Unioncamere, secondo criteri di efficienza da conseguire anche attraverso l'accorpamento degli enti e degli organismi del sistema camerale e lo svolgimento delle funzioni in forma associata."

Questo è il testo dell'articolo 28 del D.L. 24 giugno 2014, n. 90 convertito con modificazioni nella Legge 11 agosto 2014 n. 114, che rende non rinviabile il percorso di riforma delle Camere di Commercio.

Il 4 agosto scorso è stato approvato in via definitiva dal Senato, ed è pertanto diventata legge dello Stato, la norma in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, il cui articolo 10 ridisegna l'assetto delle Camere di Commercio, prevedendo in particolare al comma 1 lett. b) la

“ridefinizione delle circoscrizioni territoriali, con riduzione del numero dalle attuali 105 a non più di 60 mediante accorpamento di due o più camere di commercio; possibilità di mantenere la singola camera di commercio non accorpata sulla base di una soglia dimensionale minima di 75.000 imprese e unità locali iscritte o annotate nel registro delle imprese, salvaguardando la presenza di almeno una camera di commercio in ogni regione, prevedendo la istituibilità di una camera di commercio in ogni provincia autonoma e città metropolitana e, nei casi di comprovata rispondenza a indicatori di efficienza e di equilibrio economico, tenendo conto delle specificità geoeconomiche dei territori e delle circoscrizioni territoriali di confine...”

Si sono inoltre concluse le operazioni per il rinnovo del Consiglio camerale, giunto a scadenza il 10 marzo scorso: la nomina dei nuovi consiglieri è avvenuta con Decreto n. 88 del 12/02/2015 da parte del Presidente della Regione Lombardia e il nuovo Consiglio camerale si è insediato in data 11 marzo 2015, con all'ordine del giorno la “Nomina del Presidente” da effettuarsi ai sensi dell'art. 16 della L. 580/1993. Nella successiva riunione del 26 marzo 2015, il Consiglio ha provveduto all'elezione della Giunta.

Il Piano della Performance 2015 si colloca pertanto in un quadro di riferimento particolare e, pur basandosi su quanto stabilito nel programma pluriennale 2011-2015, sulla Relazione Previsionale e Programmatica 2015 e sul preventivo e sul budget direzionale 2015 adottati in ottemperanza al Regolamento di Gestione Economico e Patrimoniale D.P.R. 254/2005, mira a evidenziare i principali obiettivi che l'Ente intende realizzare nel corso del 2015, alla luce anche dei cambiamenti normativi e organizzativi in atto.

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 esterna ed interna 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 85.800 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 ha riassunto la sua **missione** nell'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 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.

Come riportato nel Piano di razionalizzazione delle società partecipate, approvato con delibera di Giunta n. 35 del 9.4.2015, sono in corso le procedure per la dismissione delle partecipazioni in A4 Holding Spa, Borsa Merci Telematica Scpa, Ateneo Bergamo Spa, TEB Spa, Agenzia per la Cina Spa, Gal Valle Brembana Spa, Centrocot Spa, Infracom Spa.

Lo schema che segue sintetizza il portafoglio delle partecipate al 31.8.2015.

AGROALIMENTARE	CREDITO	GRANDE VIABILITÀ	IMMOBILIARE	INFRA-STRUTTURE E TERRITORIO	INTERNAZIONALIZZAZIONE	TURISMO, PROMOZIONE DEL TERRITORIO E INNOVAZIONE	ALTRE ATTIVITÀ ECONOMICHE
BORSA MERCI TELEMATICA ITALIANA S.c.p.A. (0,06%)	FUTURIMPRESA S.p.A. (8,10%)	AUTOSTRADE BERGAMASCHE S.p.A. (5%)	TECNODAL S.p.A. (49%)	BERGAMO FIERA NUOVA S.p.A. (48,83%)	AGENZIA PER LA CINA S.r.l. (1,78%)	TURISMO BERGAMO S.c.r.l. (45,15%)	DIGICAMERE S.c.r.l. (1%)
		A4 HOLDING S.p.A. (1,55%)	ATENEO BERGAMO S.p.A. (0,62%)	S.A.C.B.O. S.p.A. (13,25%)	SISTEMA CAMERALE SERVIZI S.r.l. (0,05%)	PROMOZIONE DEL TERRITORIO (20%)	CENTRO TESSILE COTONIERO S.p.A. (0,34%)
		AUTOSTRADE LOMBARDE S.p.A. (0,71%)		T.E.B. S.p.A. (10%)		GAL VALLE BREMBANA S.r.l. (7,69%)	TECNOSERVICE-CAMERE S.c.p.A. (0,50%)
							INFRACOM ITALIA S.p.A. (0,05%)
							INFOCAMERE S.c.p.A. (0,06%)
							IC OUTSOURCING S.c.r.l. (0,04%)

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

Si sono concluse le procedure per il rinnovo del Consiglio Camerale per il quinquennio 2015/2020. I Consiglieri, nominati con Decreto del Presidente della Regione Lombardia n. 88 del 12/2/2015, rimarranno in carica per 5 anni, dall'11 marzo 2015 (data di insediamento del Consiglio) al 10 marzo 2020.

Con delibera n. 1/C del 7 maggio 2015 il Consiglio camerale ha approvato il verbale n. 2/C del 26/3/2015 che proclama l'elezione dei Membri di Giunta della Camera di Commercio di Bergamo.

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, Maria Luisa Bertuletti, Ottorino Bettineschi, Sonia Bonesi, Matteo Brivio, Alberto Capitanio, Maria Dionisia Gualini, 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	Riccardo Martinelli, Irene Paccani, Federica Vavassori Bisutti, Emanuele Zinesi
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 camerali e attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio.

Settore	Componenti
Industria	Alberto Capitanio, Maria Luisa Bertuletti, Ottorino Bettineschi
Artigianato	Angelo Carrara, Marco Giuseppe Amigoni
Commercio	Elena Fontana
Agricoltura	Alberto Brivio
Credito e Assicurazioni	Gualtiero Baresi
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 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

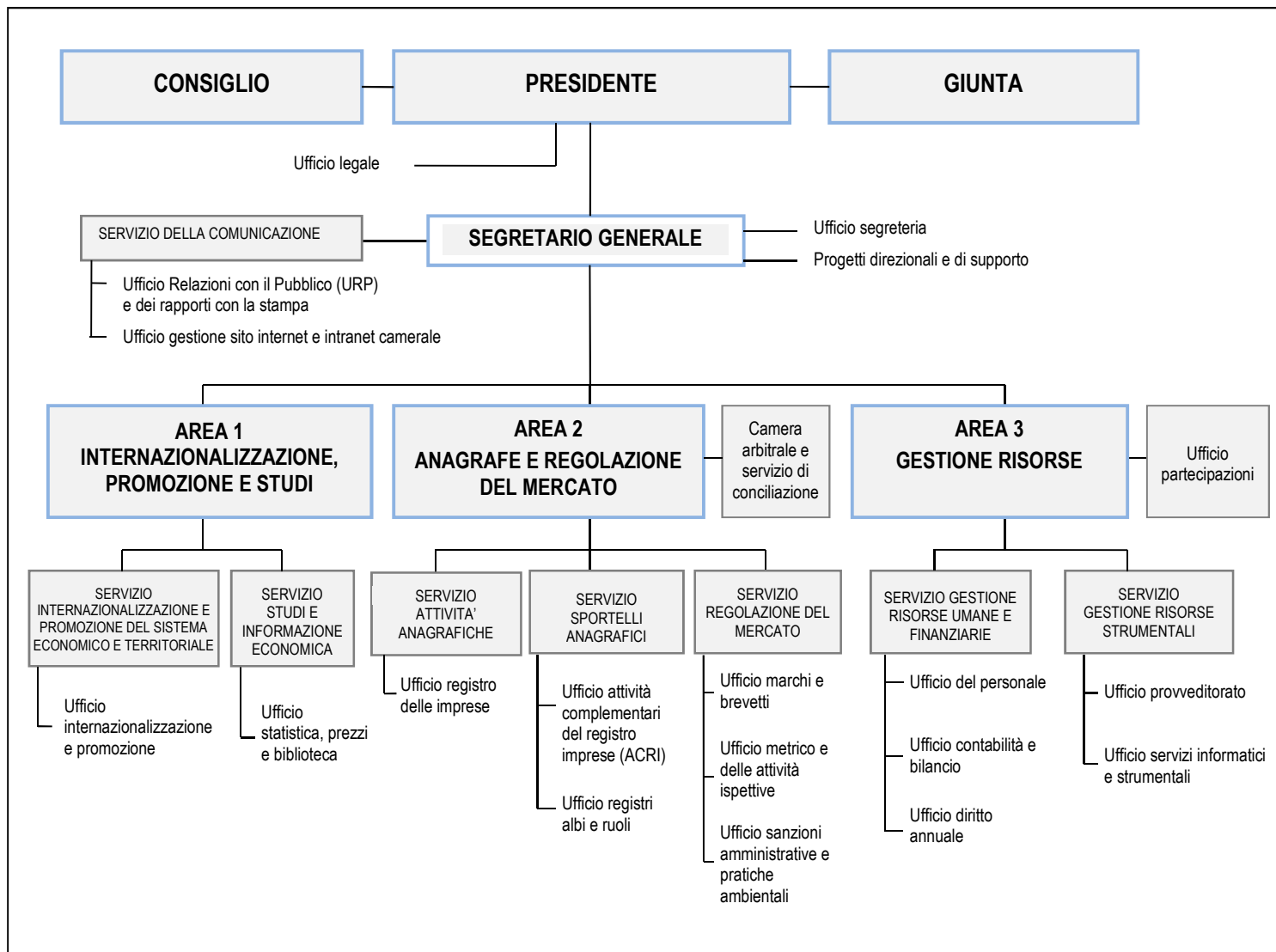
Sede principale: Bergamo Largo Belotti, 16,
Sedi distaccate: Bergamo Piazza della Libertà, 3 e Via Petrarca, 10
Treviglio Via Dalmazia, 2
Sede Azienda Speciale: Bergamo, Via Zilioli, 2

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

Principali 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

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



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 e 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 al 31.12.2014 è di 105 dipendenti, di cui 32 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		
		31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
dirigenziale	3	3	2	3
D3	9	7	7	6
D1	21	15	15	14
C	64	52	51	47
B3	22	21	21	21
B1	12	12	11	10
A	4	4	4	4
Totale	135	114	111	105

La consistenza del personale suddiviso per categorie e per posizioni economiche al 31.12.2014 è illustrata nella seguente tabella:

	Cat. A	Cat. B1	Cat. B3	Cat. C	Cat. D1	Cat. D3	Totale
p.e.7	-	4	7	-	-	-	11
p.e.6	-	1	7	-	4	6	18
p.e.5	2	1	3	41	2	0	49
p.e.4	1	1	0	0	2	0	4
p.e.3	0	0	4	1	0	0	5
p.e.2	0	1	0	0	0	-	1
p.e.1	1	2	0	5	6	-	14
Tot. dipendenti	4	10	21	47	14	6	102 (+ 3 dirigenti)

La composizione attuale di genere dei dipendenti in servizio è illustrata dalla tabella seguente che dimostra come nel **2014 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.

	2013	2014
Donne	87	80
Uomini	22	22
Totale dipendenti	109	102

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

PERSONALE IN SERVIZIO	2013			2014		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Dirigenti	2	0	2	2	1	3
D3	3	4	7	3	3	6
D1	4	11	15	4	10	14
C	9	42	51	9	38	47
B3	3	18	21	3	18	21
B1	2	9	11	2	8	10
A	1	3	4	1	3	4
Totale	24	87	111	24	81	105

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.

E' stata inoltre garantita la possibilità di sottoscrivere **contratti di lavoro part-time**:

	2012	2013	2014
Donne	27	29	27
Uomini	4	5	5
Totale dipendenti con part time	31	34	32

Nel complesso circa un terzo dei dipendenti in servizio presso l'Ente ha un contratto di lavoro part-time (30%)

3.1.5 Le risorse economiche

L'ammontare complessivo dei proventi e degli oneri stimati a consuntivo per l'anno 2014 e previsionali per l'anno 2015 è riportato nella tabella seguente:

VOCI DI ONERI/PROVENTI	VALORI COMPLESSIVI		BILANCIO PREVENTIVO 2015 PER FUNZIONI ISTITUZIONALI			
	CONSUNTIVO AL 31.12.2014	PREVENTIVO ANNO 2015 AGGIORNATO	ORGANI ISTITUZIONALI E SEGRETERIA GENERALE (A)	SERVIZI DI SUPPORTO (B)	ANAGRAFE E SERVIZI DI REGOLAZIONE DEL MERCATO (C)	STUDIO, FORMAZIONE E PROMOZIONE ECONOMICA (D)
GESTIONE CORRENTE						
A) Proventi correnti						
1) Diritto annuale	20.296.451	13.145.000	0	13.145.000	0	0
2) Diritti di segreteria	5.286.128	5.066.000	0	0	4.796.000	270.000
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	84.295	65.000	0	45.000	17.000	3.000
4) Proventi da gestione di beni e servizi	853.829	510.000	0	35.500	390.000	84.500
5) Variazioni delle rimanenze	-42.740	0	0	0	0	0
Totale Proventi correnti (A)	26.477.963	18.786.000	0	13.226.500	5.203.000	357.500
B) Oneri correnti						
6) Personale	-4.387.108	-4.298.000	-894.648	-1.092.515	-1.552.332	-758.505
7) Funzionamento	-5.939.153	-5.160.200	-382.418	-3.116.961	-1.359.139	-202.090
8) Interventi economici	-12.349.730	-9.143.050	-125.000	0	-120.000	-8.898.050
9) Ammortamenti e accantonamenti	-4.906.214	-2.994.400	-49.185	-2.770.920	-111.370	-62.925
Totale Oneri correnti (B)	-27.582.205	-21.595.650	-1.451.251	-6.980.396	-3.142.841	-10.021.162
Risultato della gestione corrente (A-B)	-1.104.242	-2.809.650	-1.451.251	6.245.104	2.060.159	-9.663.662
C) GESTIONE FINANZIARIA						
10) Proventi finanziari	934.032	653.895	0	653.895	0	0
11) Oneri finanziari	0	0	0	0	0	0
Risultato della gestione finanziaria	934.032	653.895	0	653.895	0	0
D) GESTIONE STRAORDINARIA						
12) Proventi straordinari	2.134.690	0	0	0	0	0
13) Oneri straordinari	-92.112	0	0	0	0	0
Risultato della gestione straordinaria	2.042.578	0	0	0	0	0
E) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' PATRIMONIALE						
14) Rivalutazioni patrimoniali	0	0	0	0	0	0
15) Svalutazioni patrimoniali	-1.327.843	-300.000	0	-300.000	0	0
Rettifiche di valore attività patrimoniale	-1.327.843	-300.000	0	-300.000	0	0
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D +/-E)	544.525	-2.455.755	-1.451.251	6.598.999	2.060.159	-9.663.662

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 31.8.2015).

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	270.000	8,10%
<i>Settore Grande Viabilità</i>			
A4 HOLDING S.p.A.	134.057.937	2.074.938	1,55%
AUTOSTRAD E BERGAMASCHE S.p.A.	1.911.613	95.581	5%
AUTOSTRAD E LOMBARDE S.p.A.	466.984.840	3.341.000	0,72%
<i>Settore Immobiliare</i>			
ATENEO BERGAMO S.p.A.	24.400.000	151.000	0,62%
TECNODAL S.p.A.	6.100.000	2.989.000	49%
<i>Settore Infrastrutture e Territorio</i>			
BERGAMO FIERA NUOVA S.p.A.	11.875.618	5.798.925	48,83%
S.A.C.B.O. S.p.A.	17.010.000	2.253.504	13,25%
TRAMVIE ELETTRICHE BERGAMASCHE S.p.A.	27.800.000	2.780.000	10%
<i>Settore Internazionalizzazione</i>			
AGENZIA PER LA CINA S.r.l.	749.336	13.322	1,78%
<i>Settore Turismo, Promozione del Territorio e Innovazione</i>			
GAL VALLE BREMBANA S.r.l.	13.000	1.000	7,69%
TURISMOBERGAMO S.c.a.r.l.	285.720	129.000	45,15%
<i>Settore Altre Attività Economiche</i>			
CENTRO TESSILE COTONIERO S.p.A.	1.531.820,36	5.164,60	0,34%
DIGICAMERE S.c.r.l.	1.000.000	10.000	1,00%
IC OUTSOURCING S.c.r.l.	372.000	132,06	0,04%
INFRACOM ITALIA S.p.A.	85.648.000	46.000	0,05%
INFOCAMERE S.c.p.A.	17.670.000	10.471,80	0,06%
SI.CAMERA S..r.l.	1.499.935	779	0,05%
TECNOSERVICECAMERE S.c.p.A.	1.318.941	6.620	0,50%

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

ENTE	ATTIVITA'
ASSOCIAZIONE BERGAMOSCIENZA	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	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	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 PER ISTITUTI TECNICI INDUSTRIALI "P.PALEOCAPA" E "G. NATTA"	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 e per raccogliere fondi a vantaggio degli istituti stessi.
ENTE BERGAMASCHI NEL MONDO	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. Realizza incontri, meeting, manifestazioni e promuove i prodotti bergamaschi nel mondo.
FONDAZIONE BERGAMO NELLA STORIA	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	Ha finalità di carattere scientifico, didattico, culturale e divulgativo, in particolare la ricerca, individuazione, studio, elaborazione e promozione di ricerche, documentazioni, fonti bibliografiche, archivi volti a illustrare l'evoluzione economico-sociale del territorio e delle genti bergamasche.
PRO UNIVERSITATE BERGOMENSI	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.

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 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 come riformata nel 2010.

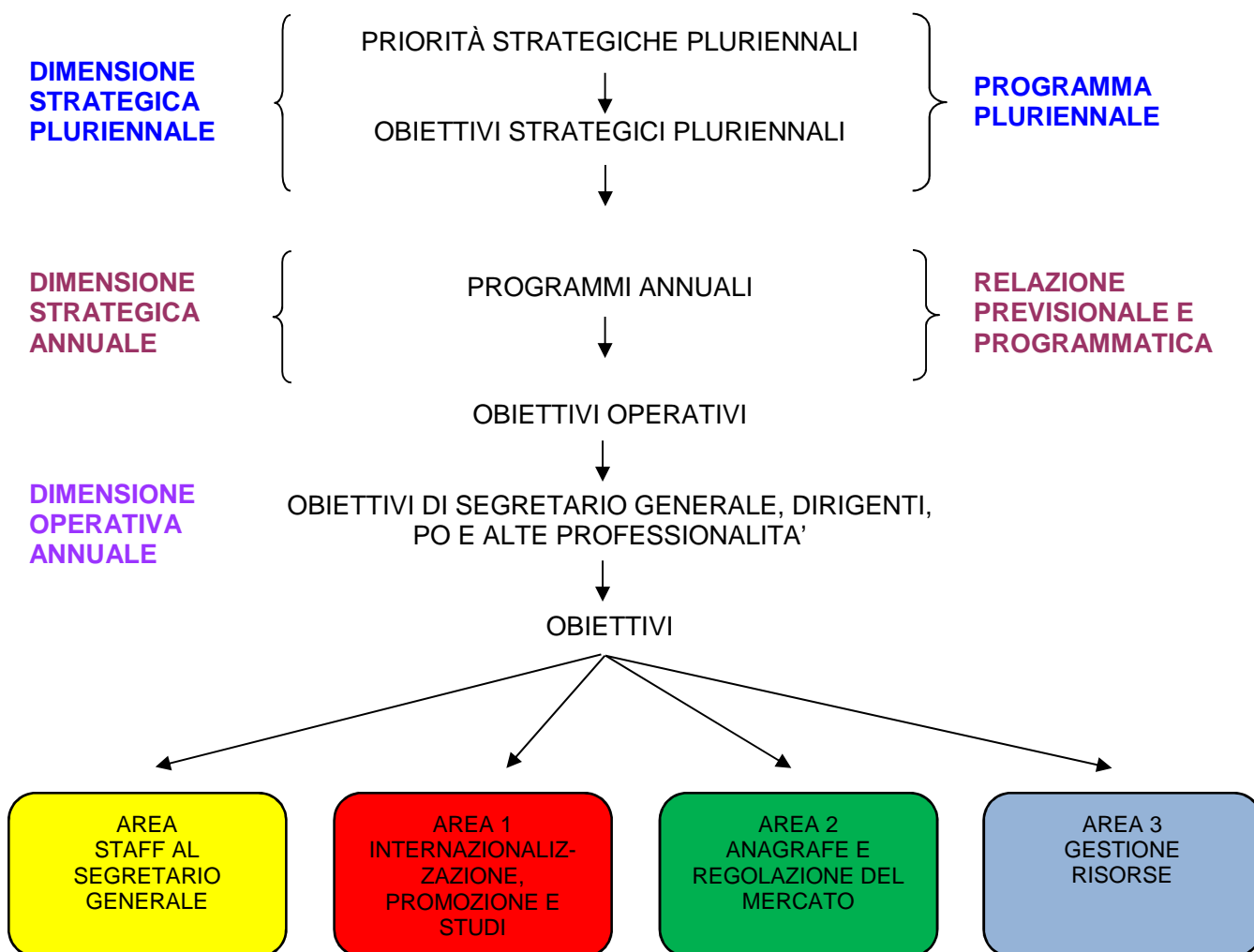
Mission: ambito in cui la Camera di Commercio di Bergamo opera in termini di politiche e di azioni perseguite.

Vision: definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi 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 2015 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).



Questa articolazione evidenzia il **collegamento tra la dimensione strategica e quella operativa** e descrive il processo di pianificazione che parte dalla definizione di priorità, strategie e programmi pluriennali per concludersi con l'assegnazione "a cascata" a Segretario generale, Dirigenti, P.O., Alte professionalità, Responsabili di Servizio e infine a tutta la struttura, di una serie di obiettivi operativi definiti in sede di programmazione annuale e misurati attraverso indicatori e target, con l'identificazione delle risorse necessarie alla loro realizzazione, tradotte nel Budget direzionale.

L'Ente realizza un **monitoraggio sistematico** delle proprie attività, supportato da una **piattaforma informatica** integrata fornita da Infocamere S.C.p.A., in grado di produrre report articolati sullo stato di avanzamento del piano della performance.

A tale sistema informatico possono accedere, per inserire i dati di competenza e vedersi restituite le informazioni opportunamente elaborate, il Segretario generale, i Dirigenti e Responsabili di servizio. La piattaforma permette inoltre una rappresentazione sintetica e integrata dei dati monitorati fornendo l'andamento in tempo reale di una serie di variabili utili a supportare le scelte gestionali.

Il ciclo si completa con le **verifiche, intermedia e finale**, del conseguimento degli obiettivi, al fine di valutare l'adeguatezza delle scelte e di orientare la programmazione delle attività per l'anno successivo.

Nel prospetto che segue si illustra il grado di correlazione esistente tra le aree strategiche individuate dagli Organi e le Aree dell'organizzazione dell'Ente, correlazione che guida il processo di pianificazione e in particolare l'individuazione degli attori e delle azioni da compiere.

	Staff Segretario Generale	Area Internazionalizzazione, Promozione e Studi	Area Anagrafe e Regolazione del Mercato	Area Gestione risorse
1. Attività istituzionali				
1.1 <i>Registro delle imprese</i>	▲	▲	▲	▲
1.2 <i>Certificazioni e altri servizi alle imprese</i>	▲	▲	▲	▲
1.3 <i>Regolazione del mercato</i>	▲	▲	▲	▲
2. Sostegno alle imprese				
2.1 <i>Internazionalizzazione</i>	▲	▲	▲	▲
2.2 <i>Innovazione</i>	▲	▲	▲	▲
2.3 <i>Credito</i>	▲	▲	▲	▲
2.4 <i>Formazione</i>	▲	▲	▲	▲
2.5 <i>Promozione del territorio</i>	▲	▲	▲	▲
2.6 <i>Governance del territorio</i>	▲	▲	▲	▲
3. Gestione delle risorse				
3.1 <i>Risorse finanziarie e patrimoniali</i>	▲	▲	▲	▲
3.2 <i>Risorse umane</i>	▲	▲	▲	▲
3.3 <i>Risorse tecnologiche e strumentali</i>	▲	▲	▲	▲

▲: correlazione debole ▲: correlazione forte

ALBERO DELLA PERFORMANCE 2015

Area strategica

AS1 - ATTIVITA' ISTITUZIONALI

Obiettivo strategico

OS01 - Rafforzare la "Rete delle Pubbliche Amministrazioni"

OS02 - Migliorare la qualità dei servizi anagrafici e certificativi e potenziare i servizi di informazione economica

OS03 - Rafforzamento e presidio della tutela della fede pubblica e del mercato

OS04 - Migliorare e differenziare l'attività di comunicazione e informazione esterna

Area strategica

AS2 - SOSTEGNO ALLE IMPRESE

Obiettivo strategico

OS05 - Internazionalizzazione

OS06 - Migliorare la competitività delle imprese attraverso l'innovazione e il credito

OS07 - Percorsi formativi rivolti alle imprese

OS08 - Promozione del territorio

OS09 - Governance del territorio

Area strategica

AS3 - GESTIONE DELLE RISORSE

Obiettivo strategico

OS10 - Garantire il rispetto dell'equilibrio economico

OS11 - Monitorare l'equilibrio finanziario e patrimoniale

OS12 - Promuovere la condivisione delle informazioni e l'accrescimento delle professionalità

OS13 - Razionalizzare le attrezzature e gli spazi

OS14 - Gestire il ciclo della performance e assicurare un adeguato livello di trasparenza e integrità dell'azione amministrativa

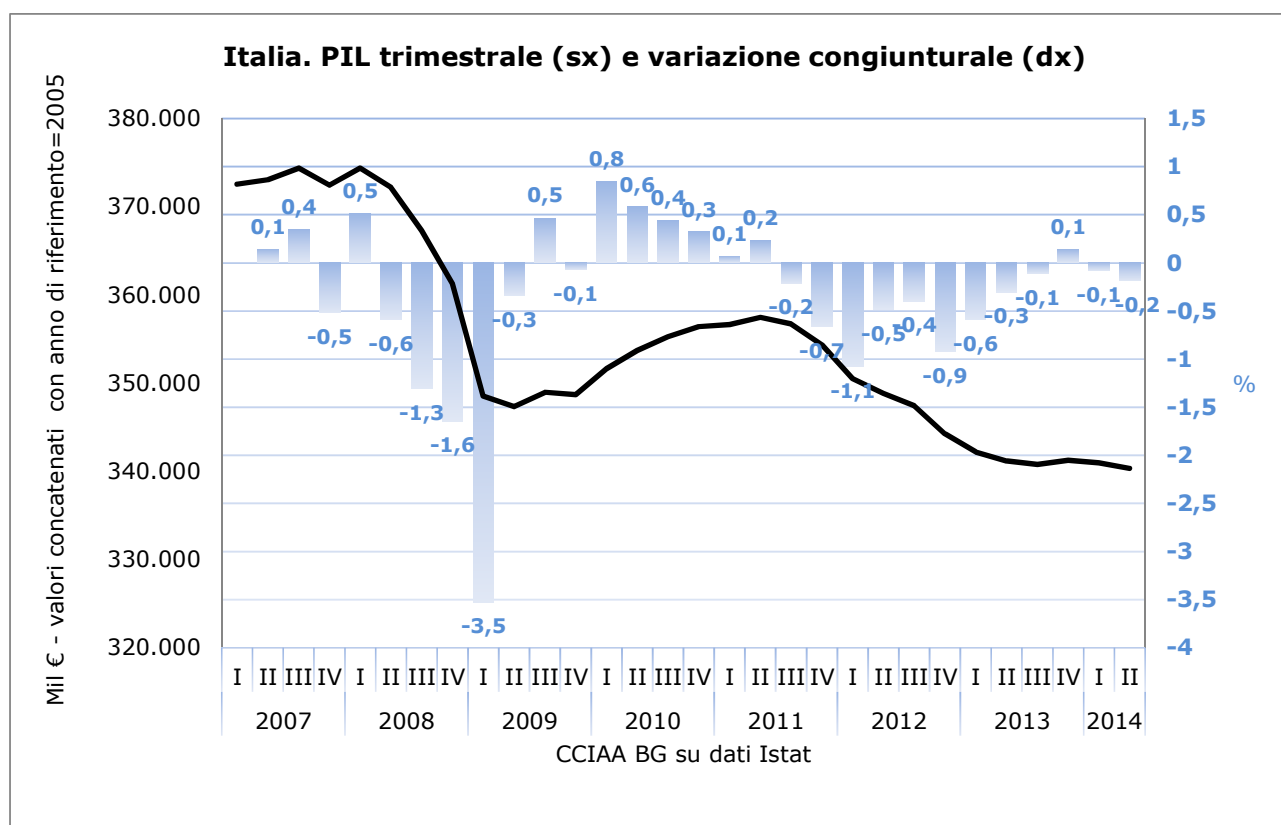
1. ANALISI DEL CONTESTO

4.1 Analisi del contesto esterno

4.1.1 Il contesto economico-produttivo nazionale e provinciale

Il quadro economico internazionale nel corso del 2014 è caratterizzato da un'espansione moderata del PIL e del commercio mondiale, su livelli inferiori a quelli degli anni precedenti la crisi internazionale del 2008. La disomogeneità della crescita riflette uno sfasamento ciclico tra le diverse aree, in particolare tra Nord America ed Europa, e un orientamento divergente delle rispettive politiche macroeconomiche. Gli USA, in netta ripresa, si muovono verso una graduale normalizzazione delle condizioni monetarie mentre nell'area euro la Banca Centrale Europea ha avviato politiche non convenzionali di espansione della base monetaria per sostenere una crescita ancora debole e diseguale e per fronteggiare i rischi di deflazione. Incertezze sull'evoluzione del quadro globale derivano dall'aumento delle tensioni geopolitiche in Ucraina e nel Medio Oriente e dal minore dinamismo di alcuni tra i paesi emergenti.

In Italia la crescita non è ancora ripartita nonostante il punto di minima della seconda recessione, iniziata nella seconda parte del 2011, sia stato superato ormai da tempo. Nel secondo trimestre del 2014 il prodotto interno lordo nazionale è diminuito dello 0,2% sul trimestre precedente e della stessa misura sul corrispondente trimestre del 2012. La variazione acquisita per il 2014, cioè quanto si registrerebbe a fine anno in caso di variazione nulla nei due restanti trimestri, è pari al -0,2%.



Secondo gli ultimi dati disponibili a livello nazionale, relativi al mese di agosto, l'occupazione ha interrotto la caduta e il tasso di occupazione sulla popolazione cresce marginalmente (+0,1 nell'anno) al 55,7%. Il tasso di disoccupazione è al 12,3% delle forze lavoro (-0,1 nell'anno) ma con un ulteriore peggioramento della disoccupazione giovanile: i disoccupati tra i 15 e i 24 anni sono 710mila, pari all'11,9% della popolazione nella corrispondente fascia d'età, e il tasso di disoccupazione, in rapporto alle forze lavoro giovanili, sale al 44,2%.

Le previsioni economiche dei principali centri di ricerca vengono man mano riviste al ribasso. Quelle formulate più di recente, compresa quella del Governo nella nota di aggiornamento al Documento di Economia e Finanza 2014, stanno convergendo verso un dato ancora negativo per il 2014 che segue le marcate flessioni verificatasi nel 2012 (-2,3%) e nel 2013 (-1,9%). Anche le previsioni sulla crescita nel 2015 si stanno ridimensionando su valori molto contenuti.

Previsioni PIL Italia

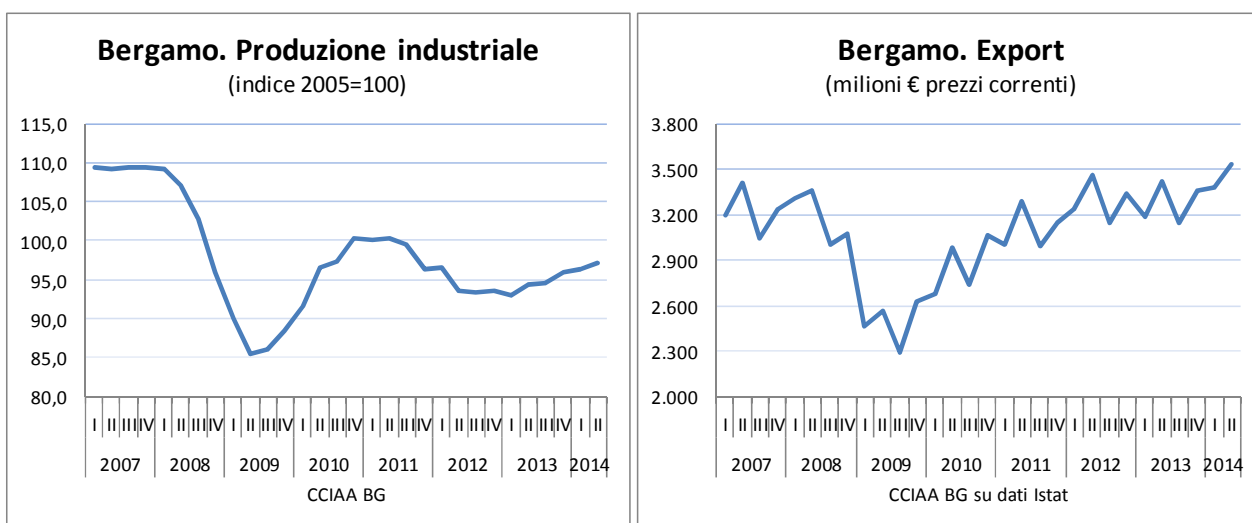
	2014	2015
Bankitalia (luglio 2014)	0,2	1,3
Prometeia (luglio 2014)	0,3	1,2
REF (luglio 2014)	0,0	1,2
OCSE (settembre 2014)	-0,4	0,1
Confindustria (settembre 2014)	-0,4	0,5
FMI (settembre 2014)	-0,1	1,1
REF (settembre 2014)	-0,3/-0,5	
Governo, aggiornamento DEF (settembre 2014)	-0,3	0,6

La mancata crescita dell'economia italiana ha radice nei ritardi dell'intero sistema socio-economico nazionale accumulatisi negli ultimi venti anni insieme ad un livello elevato del debito pubblico (pari al 135% in rapporto al PIL) che restringe i margini di manovra dell'Italia e la sua capacità di influire sulle scelte di politica economica dell'eurozona.

Le ambiziose riforme avviate dal nuovo governo puntano ad agevolare la crescita nel medio-lungo termine e a dare credibilità alla richiesta dell'Italia di politiche fiscali europee espansive e di una diluizione temporale dell'obiettivo del pareggio di bilancio.

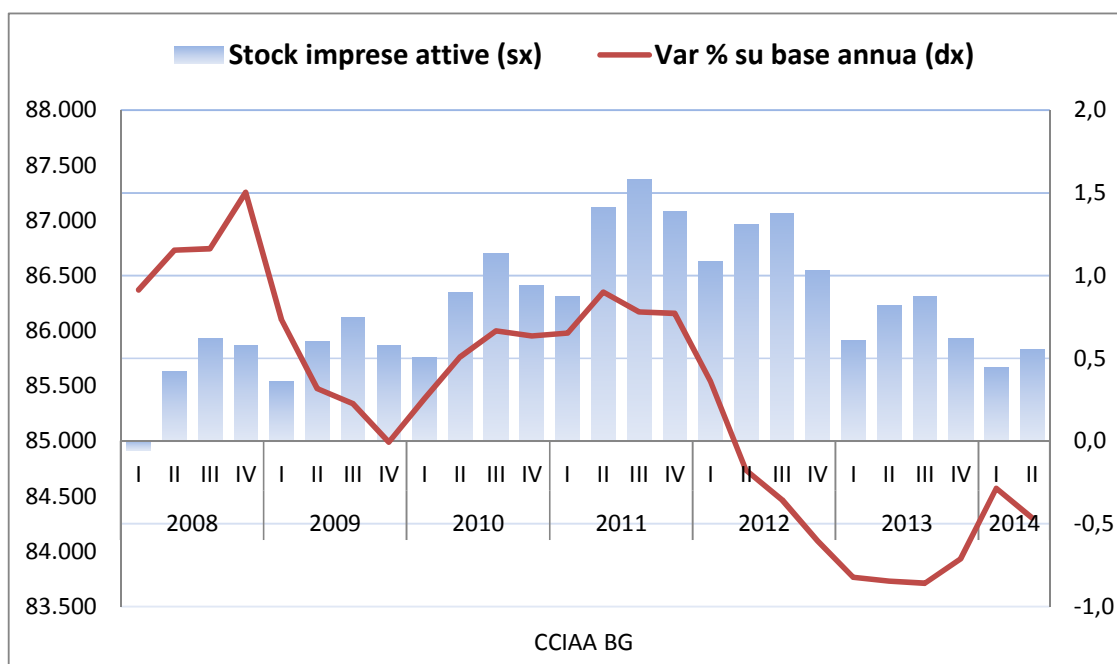
Nel primo semestre dell'anno la produzione industriale a Bergamo è aumentata intorno ai tre punti percentuali su base annua. La ripresa, in corso da oltre un anno, è trainata quasi per intero dalle vendite sui mercati esteri che compensano il calo del fatturato interno. L'indice della produzione è ancora in flessione nell'artigianato manifatturiero. Resta negativo nel confronto annuo il volume d'affari nel commercio, nei servizi e nelle costruzioni.

Le esportazioni da Bergamo hanno sfiorato nel primo semestre del 2014 i 7 miliardi di euro a prezzi correnti con una crescita del 4,6% sullo stesso periodo dell'anno precedente, più vivace verso il mercato interno europeo (+7%) rispetto alla dinamica dei mercati extraeuropei (+2,2%).



La debolezza della ripresa e la sua mancata estensione ai comparti tradizionali dell'economia locale hanno comportato una selezione della struttura imprenditoriale della provincia. Rispetto ai

livelli massimi raggiunti nel terzo trimestre del 2011 lo stock delle imprese attive si è ridotto, a metà del 2014, di oltre 1.200 unità, in larga parte riconducibili ai settori dell'edilizia e dell'artigianato. Variazioni tendenziali negative, in attenuazione nell'ultimo periodo, si ripetono da nove trimestri consecutivi.



In provincia risultano registrate a metà del 2014 quasi 96mila imprese, di queste 85.826 sono operative. Le oltre 67mila imprese con personale impiegano complessivamente, anche fuori dal territorio provinciale, circa 359mila addetti.

BERGAMO - Imprese al 30 giugno 2014

Sezioni ateco 2007	Imprese registrate	di cui artigiane	Imprese attive	Imprese con addetti	Addetti totali
(fonte: Inps) (I trim 2014)					
A Agricoltura, silvicoltura pesca	5.084	164	5.059	2.819	6.238
B Estrazione di minerali da cave e miniere	68	11	56	42	453
C Attività manifatturiere	12.480	7.383	11.270	10.081	125.466
D Fornitura di energia elettrica, gas	204	1	193	46	380
E Fornitura di acqua; reti fognarie	226	78	207	173	2.333
F Costruzioni	20.687	15.171	19.225	16.070	43.876
G Commercio ingrosso e dettaglio; riparaz. auto	21.050	1.582	19.825	17.403	61.271
H Trasporto e magazzinaggio	2.526	1.510	2.298	2.021	17.905
I Attività dei servizi alloggio e ristorazione	6.363	843	5.684	5.110	21.620
J Servizi di informazione e comunicazione	1.959	275	1.843	1.274	5.994
K Attività finanziarie e assicurative	2.189	3	2.124	1.712	10.815
L Attivita' immobiliari	6.796	16	6.277	1.582	2.959
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	3.641	550	3.388	2.170	8.643
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi alle imprese	2.420	871	2.260	1.781	17.278
P Istruzione	402	49	379	290	3.663
Q Sanita' e assistenza sociale	581	6	546	423	17.735
R Attività artistiche, sportive, intrattenimento	1.056	131	964	517	2.431
S Altre attività di servizi	4.306	3.567	4.191	3.843	9.263
NC Imprese non classificate	3.896	10	37	226	880
TOTALE	95.934	32.221	85.826	67.583	359.203

La lunga fase di debolezza della domanda ha comportato un deterioramento delle condizioni del mercato del lavoro. Gli ammortizzatori sociali, in primis la Cassa integrazione, hanno attenuato ma

non impedito la riduzione dell'occupazione nelle fasi iniziali della crisi. Gli occupati residenti in provincia sono diminuiti tra il 2008 e il 2012 di oltre 13mila unità. Gran parte della perdita si è concentrata nel 2012. Nel 2013 l'indagine Istat registra un recupero: il dato medio annuo risale a 463mila occupati ma con un andamento di nuovo cedente negli ultimi trimestri. Resta elevato il ricorso alla Cassa integrazione guadagni ed è ancora consistente il numero degli iscritti alle liste di mobilità. Il tasso di disoccupazione in provincia di Bergamo, che ancora al 2011 era di poco superiore al 4%, nel 2013 è bruscamente salito al 7,4%, probabilmente anche per effetto di una più intensa attività di ricerca di lavoro da parte degli inoccupati.

Le previsioni del sistema Excelsior indicano per il 2014 un saldo occupazionale, nel settore privato, del -1,3 per cento, pari a oltre 3.400 lavoratori dipendenti in meno, con una perdita di entità simile a quella prevista nell'anno precedente.

I dati sugli avviamenti e le cessazioni di rapporti di lavoro, non immediatamente equivalenti agli effettivi posti di lavoro, registrano a Bergamo un saldo negativo di oltre 4.800 unità nel solo primo semestre del 2014 (con un netto peggioramento nel secondo trimestre).

Il valore aggiunto e le stime per i prossimi anni

Secondo i nuovi conti economici territoriali di Istat e le stime in valori deflazionati di Prometeia, il valore aggiunto generato in provincia di Bergamo avrebbe toccato il massimo nel 2007 con 28.470 milioni per poi scendere a 27.031 nel 2008 e 25.661 nel 2009. Il biennio della grande crisi internazionale avrebbe pertanto comportato una caduta di quasi 10 punti di prodotto. Nel 2010 la caduta si interrompe e il valore aggiunto si porta a 25.656 milioni per poi ridiscendere a 25.641 nel 2011. Nel 2012, secondo le stime di Prometeia, si sarebbe verificata un'ulteriore discesa a quota 25.028 (-2,3%) fino a raggiungere nel 2013 i 24.846 milioni (-0,8% sull'anno).

Bergamo. Valore aggiunto.

MIL € a prezzi concatenati in base 2005

(Prometeia, Scenari economici provinciali, luglio 2014)

	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi	TOTALE
2000	257	8.806	2.142	13.859	25.065
2001	268	8.993	2.182	14.327	25.771
2002	262	9.123	2.301	14.565	26.252
2003	248	9.129	2.264	14.639	26.280
2004	277	9.602	2.398	14.489	26.765
2005	269	9.813	2.500	14.707	27.289
2006	279	10.181	2.433	15.570	28.463
2007	259	10.288	2.489	15.434	28.470
2008	300	9.560	2.321	14.850	27.031
2009	292	8.479	2.122	14.768	25.661
2010	293	8.794	2.075	14.494	25.656
2011	277	8.976	2.010	14.378	25.641
2012	270	8.683	1.956	14.149	25.058
2013	260	8.507	1.855	14.224	24.846

Alla caduta del valore aggiunto nell'intero periodo tra 2007 e 2013 (-12,7%) hanno contribuito per -6,3 punti l'industria, per -2,2 punti le costruzioni e per -4,2 punti i servizi. Nullo il contributo alla variazione del settore agricolo.

Negli scenari di previsione di Prometeia formulati a luglio di quest'anno, quindi sullo sfondo di uno scenario ancora moderatamente ottimistico sulla dinamica attesa del PIL nazionale, il valore prodotto a Bergamo segnerebbe un risultato poco sopra il mezzo punto percentuale nel 2014 e una lenta progressione nel triennio successivo.

Il confronto tra i tassi di variazione medi annui di Bergamo, Lombardia e Italia nel periodo (2008-2012) della recessione e in quello (2013-2017) di lenta fuoriuscita dalla crisi indica nel primo quinquennio per Bergamo una caduta, più marcata rispetto alla media regionale e nazionale, di prodotto, reddito, occupazione (in termini di effettive unità di lavoro) ed export deflazionato.

Nel quinquennio successivo, la dinamica del valore aggiunto si collocherebbe in posizione intermedia tra il risultato regionale e la modesta dinamica nazionale, con una parallela crescita dell'export su tassi vicini al 5 per cento all'anno, ben più elevati rispetto a Lombardia e Italia. Il rapporto tra export e valore aggiunto sarebbe a fine periodo dieci punti al di sopra del livello del 2012.

Scenari al 2017 (Prometeia, luglio 2014)

(tassi di variazione medi annui 2008-2012 e 2013-2017 su valori a prezzi concatenati 2005, se non altrimenti indicato)

	BERGAMO		LOMBARDIA		ITALIA	
	08-12	13-17	08-12	13-17	08-12	13-17
Esportazioni	-1,3	4,9	-0,6	3,7	-0,3	3,4
Importazioni	-4,5	4,5	-3,9	3,6	-2,6	2,4
Valore aggiunto	-2,5	0,8	-0,7	1,3	-1,3	0,5
Occupazione (unità totali di lavoro)	-2,3	0,4	-0,9	1,0	-1,0	-0,1
Reddito disponibile a valori correnti	-0,1	2,8	0,1	2,6	0,1	2,0
Esportazioni/valore aggiunto (% a fine periodo)	46,1	56,3	35,4	39,9	26,9	30,9
Importazioni/valore aggiunto (% a fine periodo)	25,6	30,7	35,6	40,0	23,0	25,3
Valore aggiunto per occupato (*)	57,6	58,8	60,8	61,7	52,9	54,4
Valore aggiunto per abitante (*)	23,0	23,0	27,4	27,9	21,1	21,0
Tasso di occupazione (% a fine periodo)	41,4	41,8	43,0	43,5	37,8	36,9
Tasso di disoccupazione (% a fine periodo)	6,8	4,6	7,5	5,5	10,7	11,6
Tasso di attività (% a fine periodo)	44,5	43,8	46,5	46,0	42,4	41,8

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

Al termine del periodo dello scenario di previsione il valore aggiunto in termini reali sarebbe tuttavia ancora inferiore (del -8,4%) ai livelli precedenti la crisi internazionale del 2008.

Il valore aggiunto pro-capite recupera nel 2017 gli stessi livelli del 2012: circa 23mila euro per abitante contro i 21mila della media nazionale e i 27.900 della Lombardia, rispetto alla quale, e in specifico all'area metropolitana milanese, il divario accenna ad ampliarsi.

Sul versante occupazionale è previsto un periodo ancora difficile nell'immediato e un recupero lento negli anni successivi. In termini di unità di lavoro equivalenti a tempo pieno l'occupazione tende a riassorbire solo parte della perdita cumulata nel quinquennio successivo al 2007. Gli occupati aumentano nell'ultimo scorcio della previsione e parte della disoccupazione viene infine riassorbita, ma in presenza di una crescita della popolazione a ritmi ancora sostenuti (+0,8 annuo tra 2013 e 2017 contro il +0,9 del quinquennio precedente) il tasso di attività a fine periodo sarebbe ancora inferiore a quello del 2012.

4.1.2 Il quadro normativo di riferimento

Si indicano in maniera schematica gli interventi legislativi emanati nel corso del 2014 che hanno inciso e/o incideranno per il futuro nella gestione organizzativa e nelle funzioni delle Camere di Commercio:

Il **D.L. 24 aprile 2014, n. 66** "Misure urgenti per la competitività e la giustizia sociale" (c.d. Decreto Renzi), convertito nella **legge 23 giugno 2014, n. 89**, che ha previsto il riconoscimento, per il 2014, di un'agevolazione (c.d. "bonus 80 euro") a favore dei lavoratori dipendenti e assimilati, la riduzione delle aliquote IRAP a decorrere dal 2014, la revisione del regime di tassazione delle rendite finanziarie e del capital gain, il versamento in unica soluzione dell'imposta sostitutiva dovuta per la rivalutazione dei beni d'impresa, l'obbligo quasi "generalizzato" di utilizzo dei servizi telematici dell'Agenzia delle Entrate e degli intermediari convenzionati per i versamenti da effettuare con il mod. F24; l'obbligo di utilizzo della fattura elettronica dal 31.3.2015 nei confronti delle "altre" PA e delle Amministrazioni locali.

Il **D.L. 24 giugno 2014, n. 90** "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari", convertito nella **legge 11 agosto 2014, n.**

114, che ha avviato un percorso di riforma del sistema delle Camere di Commercio prevedendo che l'importo del diritto annuale dovuto alle Camere stesse venga ridotto per l'anno 2015 del 35%, per l'anno 2016 del 40% e, a decorrere dall'anno 2017 del 50%. Ha inoltre previsto che le tariffe e i diritti siano fissati sulla base di costi standard definiti dal Ministero dello Sviluppo Economico, sentite la Società per gli studi di settore (SOSE) S.p.A e l'Unioncamere, secondo criteri di efficienza da conseguire anche attraverso l'accorpamento degli enti e degli organismi del sistema camerale e lo svolgimento delle funzioni in forma associata.

Il **D.L. 24 giugno 2014, n. 91** "Disposizioni urgenti per il settore agricolo, la tutela ambientale e l'efficientamento energetico dell'edilizia scolastica e universitaria, il rilancio e lo sviluppo delle imprese, il contenimento dei costi gravanti sulle tariffe elettriche, nonché per la definizione immediata di adempimenti derivanti dalla normativa europea" (c.d. Decreto Competitività), convertito nella **legge 11 agosto 2014, n. 116**, che ha definito nuove agevolazioni per il settore agricolo, agevolazioni fiscali a favore delle imprese che acquistano beni strumentali nuovi, la c.d. "super ACE" per le società quotate, novità in materia di capitale sociale e Collegio sindacale per le società di capitali, l'iscrizione immediata nel registro imprese delle richieste alle quali sia allegato un atto notarile, con una accelerazione quindi degli adempimenti della pubblicità legale delle imprese.

Il **D.L. 12 settembre 2014, n. 132** "Misure urgenti di degiurisdizionalizzazione ed altri interventi per la definizione dell'arretrato in materia di processo civile", che segna l'avvio del processo di riforma della giustizia civile.

Il **D.L. 12 settembre 2014, n. 133** "Misure urgenti per l'apertura dei cantieri, la realizzazione delle opere pubbliche, la digitalizzazione del Paese, la semplificazione burocratica, l'emergenza del dissesto idrogeologico e per la ripresa delle attività produttive" (c.d. Sblocca Italia), che interviene in materia di infrastrutture, fondi EU, edilizia, export, finanza per la crescita, Cassa Depositi e Prestiti, settore immobiliare.

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.

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 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.

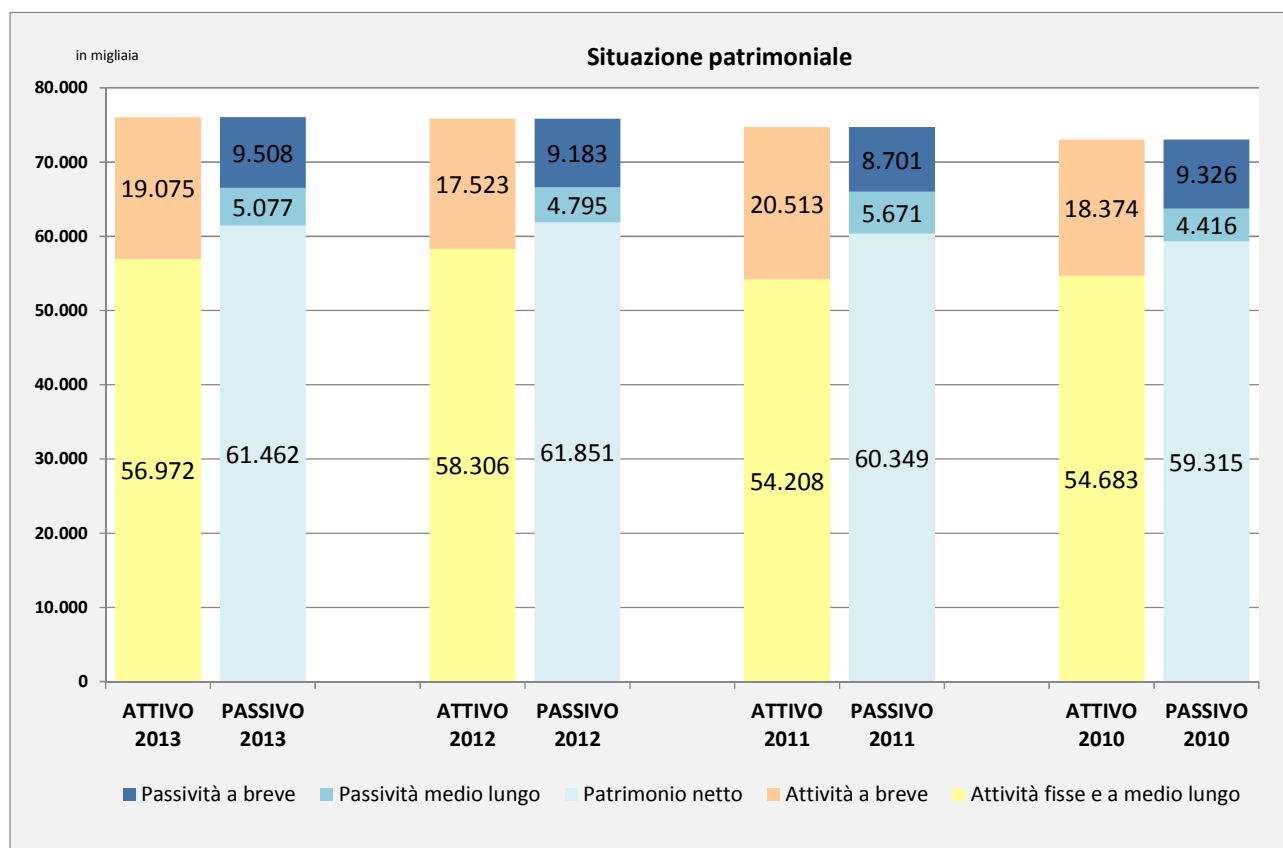
4.2 Analisi del contesto interno

4.2.1 Il contesto economico e finanziario

I prospetti che seguono riepilogano lo stato patrimoniale e il conto economico per gli anni 2010-2013. La situazione finanziaria e patrimoniale verrà monitorata anche con l'ausilio di indicatori di equilibrio economico finanziario dettagliati nell'allegata scheda tecnica.

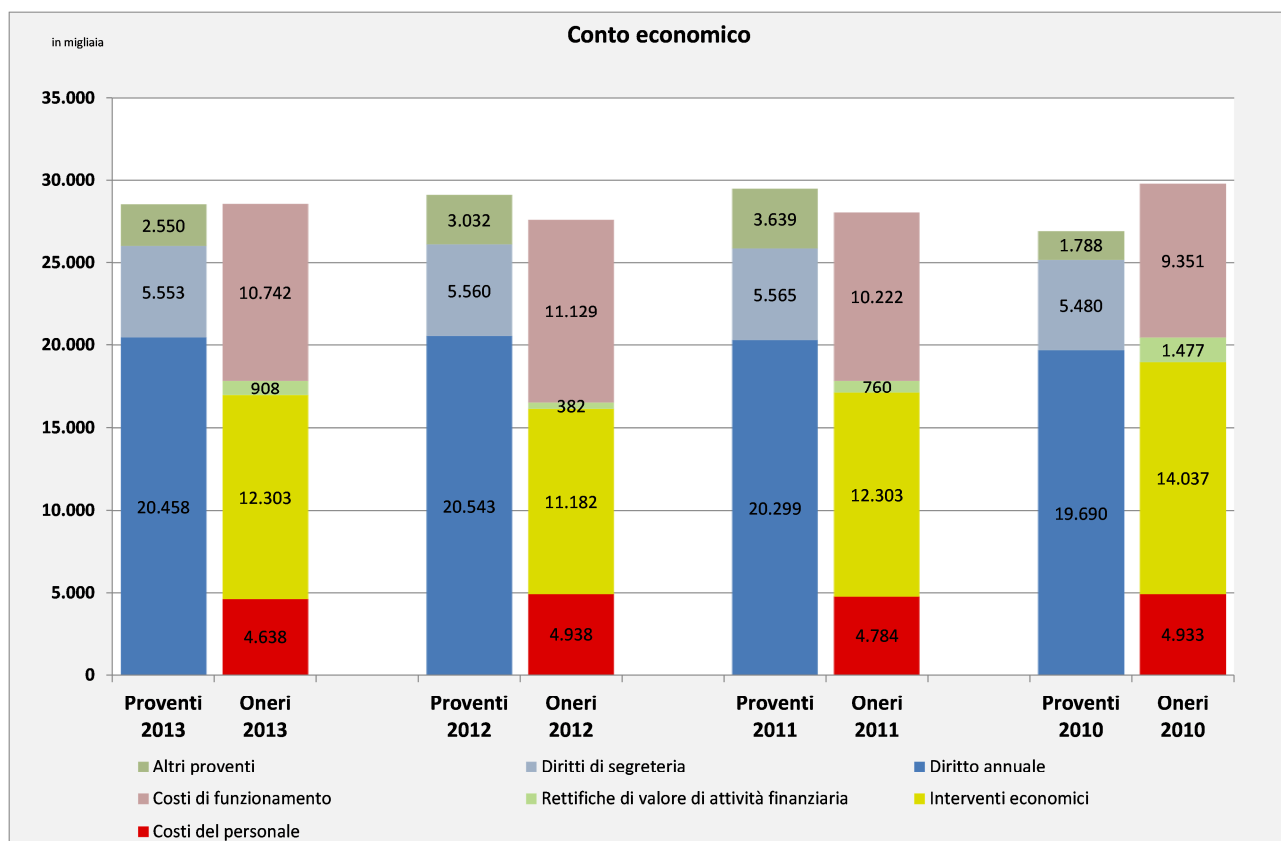
STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO				
ATTIVO	2013	2012	2011	2010
ATTIVITA' A BREVE				
Disponibilità liquide	16.863.493	16.086.200	17.439.698	16.176.937
Anticipazioni e investimenti mobiliari	1.123	1.123	1.123	1.123
Crediti	2.023.010	1.204.507	2.897.744	2.083.941
Rimanenze	176.465	197.058	139.833	81.042
Ratei e risconti	11.647	34.802	34.217	31.234
Totale attività a breve	19.075.738	17.523.690	20.512.615	18.374.277
ATTIVITA' A M/L TERMINE				
Crediti	2.568.790	2.676.669	936.810	926.609
Prestiti e anticipazioni	1.371.508	1.431.393	1.195.000	1.159.463
Totale attività a m/l termine	3.940.298	4.108.062	2.131.810	2.086.072
ATTIVITA' IMMOBILIZZATE				
Immobilizzazioni tecniche	8.022.796	8.329.274	8.675.508	8.879.243
Immobilizzazioni finanziarie	45.009.027	45.868.402	43.400.818	43.717.792
Totale attività immobilizzate	53.031.823	54.197.676	52.076.326	52.597.035
TOTALE ATTIVO	76.047.859	75.829.428	74.720.751	73.057.384
PASSIVO	2013	2012	2011	2010
PASSIVITA' A BREVE				
Debiti per iniziative promozione	3.849.139	3.978.055	4.587.258	4.913.804
Debiti vs. fornitori	3.006.810	2.815.273	1.256.467	1.273.095
Altri debiti	2.648.612	2.344.269	2.758.772	2.975.064
Ratei e risconti	4.202	46.475	98.839	164.446
Totale passività a breve	9.508.763	9.184.072	8.701.336	9.326.409
PASSIVITA' A M/L TERMINE				
Altri debiti	782.024	137.138	1.267.690	128.561
Debiti per TFR	4.295.233	4.657.514	4.402.428	4.287.248
Totale passività a m/l termine	5.077.257	4.794.652	5.670.118	4.415.809
TOTALE PASSIVITA'	14.586.020	13.978.724	14.371.454	13.742.218
PATRIMONIO NETTO				
Patrimonio netto iniziale	24.210.583	24.210.583	24.210.583	24.210.583
Riserve	5.652.126	6.010.652	6.014.019	6.414.443
Avanzi/disavanzi esercizi precedenti	31.629.469	30.124.695	28.690.140	31.530.610
Risultato dell'esercizio	-30.339	1.504.774	1.434.555	-2.840.470
Totale Patrimonio netto	61.461.839	61.850.704	60.349.297	59.315.166
TOTALE PASSIVO	76.047.859	75.829.428	74.720.751	73.057.384

Il grafico che segue illustra la situazione patrimoniale dal 2010 al 2013:



RICLASSIFICAZIONE CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO					
	2013	2012	2011	2010	2013 / 2012
Diritto annuale	20.458.886	20.542.701	20.298.560	19.690.152	-0,41%
- (di cui) Diritto annuale riscosso nell'anno	15.946.850	16.402.994	16.554.292	16.321.986	-2,78%
Svalutazione crediti	-4.380.000	-3.700.947	-3.266.938	-2.704.570	18,35%
Diritti di segreteria	5.553.663	5.559.860	5.564.670	5.479.623	-0,11%
Contributi - trasferimenti e altre entrate	214.320	820.494	603.656	700.683	-73,88%
Proventi gestione servizi	711.963	1.152.645	797.481	633.815	-38,23%
Variazione rimanenze	-20.593	57.225	58.791	-62.600	-135,99%
Valore della Produzione	22.538.239	24.431.978	24.056.220	23.737.103	-7,75%
Costi del personale	4.638.712	4.938.742	4.783.742	4.933.321	-6,08%
Prestazioni di servizi	2.267.958	2.884.733	2.610.801	2.372.281	-21,38%
Oneri diversi di gestione	1.410.169	1.352.942	1.150.473	922.619	4,23%
Organi istituzionali	125.296	139.864	136.559	169.387	-10,42%
Quote associative sistema camerale	1.977.986	2.500.194	2.509.936	2.642.674	-20,89%
Ammortamenti	477.792	472.593	468.336	468.131	1,10%
Accantonamento a fondi rischi ed oneri	70.000	33.663	45.074	41.731	107,94%
Costo della Produzione	10.967.913	12.322.731	11.704.921	11.550.144	-10,99%
Margine operativo ante interventi economici	11.570.326	12.109.247	12.351.299	12.186.959	-4,45%
Interventi economici	12.303.363	11.181.636	12.303.018	14.036.729	10,03%
Reddito Operativo (RO)	-733.037	927.611	48.281	-1.849.770	n.s.
Proventi ed oneri finanziari	686.217	495.772	701.513	119.179	38,41%
Rettifiche di valore di attività finanziarie	-908.326	-382.391	-760.940	-1.477.449	n.s.
Risultato economico della gestione ordinaria	-955.146	1.040.992	-11.146	-3.208.040	n.s.
Proventi ed oneri straordinari	958.446	505.943	1.479.548	396.713	89,44%
Risultato economico al lordo delle imposte	3.300	1.546.935	1.468.402	-2.811.327	-99,79%
Imposte sul reddito	33.639	42.161	33.847	29.143	-20,21%
Risultato d'esercizio	-30.339	1.504.774	1.434.555	-2.840.470	n.s.

Il grafico che segue illustra il conto economico per gli anni 2010-2013:



4.2.2 Le risorse tecnologiche

La Camera di Commercio di Bergamo ha un proprio sito internet: www.bg.camcom.gov.it in cui è inserita la modulistica relativa ai diversi procedimenti, la quale può essere scaricata ed utilizzata per la presentazione di richieste in formato elettronico tramite mail oppure stampata per la presentazione in formato cartaceo.

Tutte le informative/comunicazioni relative ai procedimenti camerali vengono trasmesse ai soggetti interessati (professionisti, associazioni di categoria) per posta elettronica. Molte istanze relative ai procedimenti possono essere trasmesse dagli utenti via pec oppure per posta elettronica con sottoscrizione digitale.

La Camera ha attivato il protocollo informatico che consente la protocollazione e l'acquisizione informatica dei documenti sia in entrata sia in uscita.

Tutti i dipendenti sono dotati di una postazione p.c. e ogni ufficio è dotato di un indirizzo di posta elettronica; l'elenco completo degli indirizzi di posta elettronica degli uffici è presente sul sito internet della Camera.

La gestione degli incassi da sportello avviene in maniera del tutto informatica così come la trasmissione degli ordinativi di incasso e di pagamento e la gestione integrata degli ordinativi di spese. La gestione degli atti degli organi camerali avviene dal 2012 in modalità informatica e la pubblicazione dei predetti atti viene effettuata in formato digitale.

5. OBIETTIVI STRATEGICI

Gli obiettivi strategici, di seguito sintetizzati, descrivono i traguardi che l'Ente si prefigge di raggiungere nel prossimo triennio.

Area Strategica 1 – Attività Istituzionali

Obiettivo strategico 1 – Rafforzare la Rete delle Pubbliche Amministrazioni

Rafforzare la "Rete delle Pubbliche Amministrazioni" mediante l'utilizzo del "fascicolo di impresa" che renderà possibile l'accesso ai dati posseduti dalle PA senza più gravare sulle imprese.

Indicatori	2015	Target 2016	2017
Accesso al "fascicolo d'impresa"	≥55%	≥60%	≥65%

Obiettivo strategico 2 – Migliorare la qualità dei servizi anagrafici e certificativi e potenziare i servizi di informazione economica

Servizi anagrafici – Attivare un intervento di miglioramento della qualità del servizio a seguito dei processi di soppressione di albi e ruoli derivanti dall'applicazione delle direttive comunitarie e la revisione continua dei requisiti dichiarati dalle imprese del settore.

Servizi certificativi per l'estero – Adempiere all'obbligo di rilascio di atti, documenti e visti a valere all'estero.

Servizi di informazione economica – Sviluppare il ruolo di osservatorio economico della Camera, garantendo la diffusione di informazioni qualificate sulla dinamica congiunturale e sull'evoluzione dell'economia locale.

Indicatori	2015	Target 2016	2017
N. di interventi di miglioramento Effettuati (Servizi anagrafici)	≥1	≥1	≥1
Percentuale di documenti rilasciati (Servizi certificativi per l'estero)	100%	100%	100%

Obiettivo strategico 3 – Rafforzamento e presidio della tutela della fede pubblica e del mercato

Promuovere l'adesione alle procedure di mediazione e arbitrato

Tutelare il mercato guidandolo verso comportamenti di leale concorrenza tra imprese potenziando il monitoraggio-vigilanza del mercato quale stimolo alla responsabilità degli operatori

Valorizzare la proprietà intellettuale attraverso la promozione della cultura brevettuale

Sviluppare l'utilizzo dei canali telematici per la presentazione delle domande di mediazione

Indicatori	2015	Target 2016	2017
Seminario sull'istituto dell'arbitrato amministrato	1	1	1

Obiettivo strategico 4 – Migliorare e differenziare l'attività di comunicazione e informazione esterna

Migliorare e differenziare l'attività di comunicazione e informazione istituzionale verso l'utenza esterna (imprese, associazioni di categoria, cittadini) con particolare attenzione all'ampliamento e aggiornamento tempestivo delle informazioni e della interazione tramite la tecnologia informatica.

Indicatori	2015	Target 2016	2017
Giudizio di inadeguatezza dell'attività di comunicazione dell'Ente	≤16%	≤15%	≤14%

Area Strategica 2 – Sostegno alle imprese

Obiettivo strategico 5 – Internazionalizzazione

Incrementare 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 e consentire il posizionamento stabile delle imprese sui mercati internazionali.

Indicatori	2015	Target 2016	2017
Impegno dello stanziamento	≥70%	≥70%	≥70%

Obiettivo strategico 6 – Miglioramento della competitività delle imprese attraverso l'innovazione e il credito

Sostenere lo sviluppo della competitività delle imprese grazie alla leva dell'innovazione e del credito.

Indicatori	2015	Target 2016	2017
	Impegno dello stanziamento	≥70%	≥70%
N. di imprese/aspiranti imprenditori assistiti	450	460	470
Grado di soddisfazione di imprese/aspiranti imprenditori assistiti	≥75%	≥75%	≥75%

Obiettivo strategico 7 – Percorsi formativi rivolti alle imprese

Rafforzare il sistema economico locale attraverso azioni di sostegno ai processi di consolidamento, sviluppo e accrescimento competitivo delle imprese, realizzate tramite l'Azienda Speciale Bergamo Sviluppo.

Indicatori	2015	Target 2016	2017
	N. utenti formati	2.150	2.200
Livello di soddisfazione dei partecipanti ai percorsi formativi	≥65%	≥65%	≥65%

Obiettivo strategico 8 – Promozione del territorio

Promuovere e valorizzare la qualità e specificità dell'offerta turistica, sostenere la crescita dei distretti commerciali e rendere il territorio attrattivo per le imprese.

Indicatori	2015	Target 2016	2017
	Impegno dello stanziamento	≥70%	≥70%

Obiettivo strategico 9 – Governance del territorio

Realizzare un sistema di governance strutturato locale partecipato da tutti gli attori del territorio (Camera di Commercio, Istituzioni Università, Parti sociali, Enti Bilaterali) che possa individuare priorità, obiettivi e risorse per conseguirli.

Indicatori	2015	Target 2016	2017
	Realizzazione rapporto OCSE	SI	-

Area Strategica 3 – Gestione risorse**Obiettivo strategico 10 – Garantire il rispetto dell'equilibrio economico dell'Ente**

Gestire e monitorare con sempre maggior attenzione le risorse disponibili, nel quadro del permanere delle misure di contenimento della spesa pubblica e dei recenti interventi legislativi che hanno fortemente ridotto le risorse a disposizione dell'Ente, allo scopo di assicurare il mantenimento della qualità dei servizi offerti, l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa..

Indicatori	2015	Target 2016	2017
	Indice economico di rigidità della struttura	≥65%	≥70%

Obiettivo strategico 11 – Monitorare l'equilibrio finanziario e patrimoniale

Garantire i macro processi relativi al budget direzionale e alla gestione patrimoniale e finanziaria dell'Ente fornendo il necessario supporto informativo agli organi decisionali dell'Ente.

Indicatori	2015	Target 2016	2017
	N. report sul piano finanziario annuale e sugli indicatori finanziari	2	2
Tempo medio di pagamento delle fatture passive	≤30gg	≤30gg	≤30gg

Obiettivo strategico 12 – Promuovere i processi di condivisione delle informazioni e valorizzazione delle professionalità dell'Ente

Promuovere e, laddove già esistenti, implementare i processi di condivisione delle informazioni, di valorizzazione delle professionalità, al fine di accrescere il benessere organizzativo e ambientale e con modalità di formazione che valorizzano le risorse interne.

Indicatori	2015	Target 2016	2017
Corsi organizzati	4	4	4

Obiettivo strategico 13 – Razionalizzazione delle attrezzature e degli spazi

Razionalizzazione delle attrezzature e degli spazi assicurando il mantenimento dei servizi offerti e l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa anche implementando i processi di condivisione delle informazioni

Indicatori	2015	Target 2016	2017
Integrazione funzionalità programma XACC/ORACLE	SI	SI	SI
N. postazioni aggiornate	40	-	-

Obiettivo strategico 14 – Gestire il ciclo della performance e assicurare un adeguato livello di trasparenza e integrità dell'azione dell'Ente

Attuare il ciclo della performance, il Programma per la trasparenza e l'integrità e il Piano di prevenzione della corruzione nel rispetto delle disposizioni normative e assicurando il coordinamento e l'integrazione tra i relativi ambiti.

Indicatori	2015	Target 2016	2017
Azioni per la diffusione della cultura dell'integrità e dell'etica	2	2	2

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

Per ciascun obiettivo operativo, di seguito indicato e riportato nel dettaglio nell'Allegato 2, sono stati formulati uno o più indicatori di misurazione.

Area Staff al Segretario Generale

OO 12.02 – Conclusione procedura per il rinnovo degli Organi camerali	Target 2015
Comunicazioni entro 10 gg dalla nomina di Giunta e Presidente	SI
OO 13.05 – Progetto GeDoc	Target 2015
N. incontri di presentazione ai responsabili di Servizio/Ufficio	≥1
N. incontri con consulenti Infocamere	≥2
Report di analisi dei processi e dei procedimenti	≥1
Funzionigramma	≥1
Linee guida per la gestione delle comunicazioni cartacee	≥1
Configurazione PEC istituzionali e di Servizio/Ufficio	SI
OO 4.01 – Aggiornamento dei contenuti della comunicazione istituzionale. Riorganizzazione logistica del Servizio Comunicazione	Target 2015
Nuova collocazione dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico	Entro il 31.7.2015
Riorganizzazione delle attività e dei contatti sul sito	SI
Riorganizzazione della segnaletica	SI
OO 4.02 – Collaborazione nella gestione del programma per la trasparenza e dei protocolli di intesa con i Comuni per la gestione dello Sportello Unico per le Attività produttive	Target 2015
Protocolli di intesa pervenuti dai Comuni e formalizzati	100%
Azioni per la diffusione della cultura dell'integrità e dell'etica	2
OO 4.03 – Sviluppare la presenza istituzionale dell'Ente sui principali social media	Target 2015
N. di canali attivati	≥3
OO 4.04 – Ricognizione della modulistica	Target 2015
N. moduli adeguati	≥10
OO 4.05 – Messa in rete delle comunicazioni interne del periodo 2002-2004	Target 2015
Messa in rete delle comunicazioni interne	SI
Area Internazionalizzazione, Promozione e Studi	
OO 2.05 – Rilascio di atti e documenti a valere all'estero	Target 2015
Tempo medio di attesa degli utenti allo sportello	≤20 min.
% richieste telematiche certificati di origine evase entro 3 gg lavorativi	100%
OO 2.06 – Conclusione della Territorial Review OCSE e analisi delle informazioni sull'economia locale	Target 2015
N. report realizzati (rapporto OCSE)	1
N. report realizzati (su congiuntura ed economia locale)	≥8
N. report realizzati (rapporto su prezzi e tariffe)	≥2

OO 5.01 – Azioni dirette per il sostegno delle attività internazionali delle imprese	Target 2015
Impegno dello stanziamento	≥70%
N. bollettini opportunità commerciali pubblicati	≥3
OO 5.02 – Attività di formazione, assistenza, consulenza	Target 2015
N. eventi formativi o seminari	≥2
N. editoriali trasmessi	≥25
OO 6.01 – Gestione dei bandi di concorso	Target 2015
Impegno dello stanziamento	≥70%
OO 6.02 – Interventi di consulenza rivolti alle imprese	Target 2015
N. utenti allo sportello	≥450
N. eventi formativi o seminari realizzati	≥2
N. utenti incubati	≥25
Livello di soddisfazione degli utenti	≥75%
N. progetti/iniziativa/cluster effettuati	≥5
N. seminari/corsi/incontri realizzati	≥6
N. di imprese assistite	≥300
Livello di soddisfazione delle imprese assistite	≥75%
N. territori coinvolti	≥5
N. seminari/incontri svolti	≥6
N. utenti utilizzatori di portali IT	≥30
OO 7.01 – Percorsi formativi rivolti alle imprese	Target 2015
N. utenti formati	≥450
Livello di soddisfazione dei partecipanti ai percorsi formativi	≥65%
N. interventi nelle scuole	≥45
N. studenti coinvolti	≥1.700
N. eventi formativi o seminari realizzati	≥7
OO 8.01 – Progetti di promozione turistica ed enogastronomica. Partecipazione a fiere turistiche	Target 2015
Eventi fieristici realizzati	≥2
N. progetti realizzati	≥2
N. report realizzati	≥1
Area Anagrafe e Regolazione del Mercato	
OO 1.01 – Redazione linee guida Sportello Unico per le Attività produttive	Target 2015
Redazione linee guida SUAP	SI
N. note pubblicate	≥2
OO 1.02 – Verifica requisiti per mantenimento iscrizione nel Registro Imprese	Target 2015
Percentuale di posizioni verificate	≥50%
OO 1.03 – Aggiornamento dati del Registro Imprese	Target 2015
Percentuale di posizioni verificate	≥90%
OO 2.01 – Verifica dei requisiti degli agenti d'affari in mediazione e mantenimento del livello di qualità dei servizi anagrafici in fase di riorganizzazione del Servizio	Target 2015
% di imprese inadempienti per le quali è stato avviato il procedimento di inibizione	≥80%
Predisposizione progetto di formazione	≥1
N. persone formate	≥3
OO 2.02 – Perfezionamento incarichi con soggetti esterni per il rilascio delle CNS	Target 2015
% di convenzioni per rilascio CNS stipulate con soggetti esterni che ne hanno fatto richiesta	≥80%

OO 2.03 – Gestione dell’Albo Regionale delle cooperative sociali	Target 2015
Check list per la verifica delle C.U.R.	≥1
% di C.U.R. pervenute telematicamente oggetto di prima istruttoria	≥95%
OO 2.04 – Studio di fattibilità per convenzione per il rilascio firme digitali da parte dell’Ordine dei Commercialisti ed Esperti Contabili di Bergamo	Target 2015
Predisposizione studio di fattibilità	SI
OO 3.01 – Garantire la corretta gestione dei compiti di monitoraggio e vigilanza del mercato affidati ai privati. Formare il nuovo personale assegnato al Servizio Regolazione del mercato	Target 2015
% di controlli su strumenti sottoposti a verifica l’anno precedente dai laboratori privati	≥5%
N. persone formate	≥5
% di copertura dei controlli prodotti e-commerce	≥70%
OO 3.02 – Potenziamento del presidio per la tutela della proprietà industriale	Target 2015
Attuazione della Convenzione con l’Azienda Speciale Bergamo Sviluppo	SI
OO 3.03 – Promuovere strumenti di giustizia alternativa	Target 2015
Organizzazione corsi di aggiornamento e specializzazione per mediatori civili	SI
Informatizzazione procedimento arbitrale	SI
Informatizzazione comunicazioni al Ministero da parte dell’organismo di mediazione	SI
Seminario sull’istituto dell’arbitrato amministrato	≥1
Area Gestione delle Risorse	
OO 11.01 – Applicare le novità normative previste dalla Legge di Stabilità e dai decreti di semplificazione - Ottimizzare la gestione delle risorse finanziarie disponibili	Target 2015
N. di report presentazione dati di bilancio alla nuova giunta	≥1
Attendibilità previsioni di bilancio	≥80%
Andamento spese generali	≤1
Emissione ruolo diritto annuale	entro il 31.8.2015
Rispetto della tempistica prevista per adempimenti novità normative legge di stabilità e decreto semplificazioni	SI
Utilizzo del Sistema di Interscambio dell’Agenzia delle Entrate per ricezione fatture e richieste equivalenti di pagamento	SI
OO 11.02 – Ridefinizione del portafoglio delle partecipazioni	Target 2015
N. schede informative predisposte	≥15
N. procedure di dismissione gestite	≥3
N. aggiornamenti sito sezione Enti controllati	≥2
N. report realizzati	≥2
OO 12.01 – Assicurare un adeguato sviluppo professionale e motivazionale delle risorse umane interne	Target 2015
N. pagine on line relative alle comunicazioni interne	≥4
Migrazione della intranet nel nuovo server	entro il 31.7.2015
Realizzazione indagine sul benessere organizzativo	SI
Predisposizione regolamento per la disciplina degli incarichi extra istituzionali dei dipendenti	SI
Visualizzazione della documentazione sistema qualità nella intranet	SI
OO 13.01 – Conservazione e razionalizzazione del patrimonio immobiliare	Target 2015
N. provvedimenti adottati	≥3
OO 13.02 – Attuazione piano sostituzione personal computer e aggiornamento sistema operativo	Target 2015
N. postazioni aggiornate	≥40

OO 13.03 – Prosecuzione attività per gestione integrata delle procedure di acquisto di beni e servizi	Target 2015
% di documenti passivi registrati con modalità sperimentale	≥15%
% di ordinativi predisposti con l'utilizzo dell'applicativo XACC	≥80%
OO 13.04 – Progettazione interna e coordinamento attività per ricollocazione Uffici	Target 2015
N. postazioni di lavoro trasferite	≥18
OO 13.05 – Avvio Progetto GeDoc – Gestione documentale e protocollo informatico	Target 2015
N. incontri di presentazione del progetto	≥1
N. incontri con consulenti Infocamere	≥2
Report di analisi dei processi e dei procedimenti	≥1
Funzionigramma	≥1
Linee guida per la gestione delle comunicazioni cartacee	≥1
Configurazione PEC istituzionali e di Servizio/Ufficio	SI

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. Gli indicatori a tale scopo utilizzati sono descritti nell'Allegato 3.

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.

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

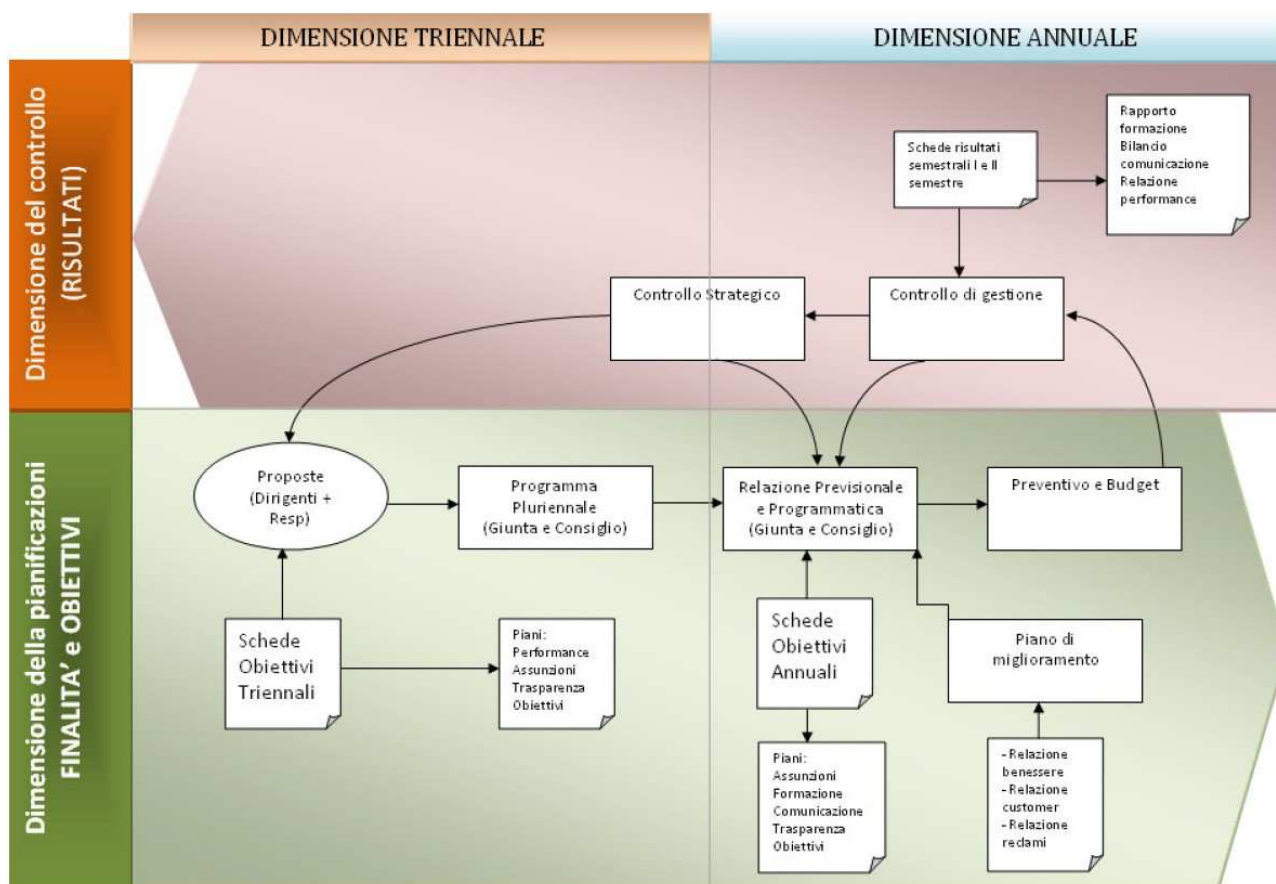
La definizione dei contenuti del Piano si inserisce nel complessivo processo di pianificazione strategica dell'Ente, che ha come punto di partenza il programma pluriennale e il relativo aggiornamento, come approvati dal Consiglio camerale.

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 il 30 novembre 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 vengono definiti ed assegnati gli obiettivi al personale dirigenziale con i relativi indicatori.



Il processo attraverso il quale si sono definiti i contenuti del piano può essere rappresentato con la seguente tabella (Civit 112/2010).

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 2015, la Giunta ha assegnato le risorse economiche per la realizzazione degli obiettivi e dei programmi previsti nel presente Piano della performance per l'esercizio 2015.

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.

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 stato di salute dell'Ente**