Camera di Commercio
Bergamo

Piano della Performance 2016-2018

REV. 1	
APPROVATO	DELIBERA DI GIUNTA N. 75 DELL'8.9.2016

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 9
3.1.3 La struttura organizzativa 10
3.1.4 Le risorse umane 11
3.1.5 Le risorse economiche 12
3.1.6 Il portafoglio delle partecipazioni 14

3.2 Mandato istituzionale e missione 15

3.3 Albero della performance 16

4. ANALISI DEL CONTESTO 20

4.1 Analisi del contesto esterno 20
4.1.1 Il contesto economico-produttivo nazionale e provinciale 20
4.1.2 Il quadro normativo di riferimento 25
4.1.3 Le relazioni istituzionali 25

4.2 Analisi del contesto interno 26
4.2.1 Il contesto economico e finanziario 26
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 35
6.3 Gli obiettivi assegnati ai dirigenti 35

7. LE AZIONI PER L'ATTUAZIONE E IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE 36

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 evidenzi 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.

L'anno che si è appena concluso è stato di transizione e in qualche misura di ri-posizionamento per le Camere di Commercio in generale e per il nostro Ente in particolare. In primo luogo, il taglio progressivo stabilito dal D.L. 24 giugno 2014, n. 90 convertito in Legge 114/2014, che ha portato alla **diminuzione delle risorse derivanti dal diritto annuale**, del 35% nel 2015 e del 40% dal 2016, ha imposto una attenta valutazione non solo dell'entità delle risorse disponibili e quindi delle iniziative realizzabili a favore del sistema economico locale, ma anche della *mission* degli Enti camerali.

La **legge 3 agosto 2015, n. 124**, "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche", all'articolo 10, ha dettato principi e criteri direttivi a cui dovrà ispirarsi il Governo nell'adottare un decreto legislativo per la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio, quali:

- **determinazione del diritto annuale** a carico delle imprese;
- **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;

- **ridefinizione dei compiti e delle funzioni**, con particolare riguardo a quelle di pubblicità legale generale e di settore, di semplificazione amministrativa, di tutela del mercato, limitando e individuando gli ambiti di attività nei quali svolgere la funzione di promozione del territorio e dell'economia locale, nonché attribuendo al sistema camerale specifiche competenze, anche delegate dallo Stato e dalle Regioni, eliminando le duplicazioni con altre amministrazioni pubbliche, limitando le partecipazioni societarie a quelle necessarie per lo svolgimento delle funzioni istituzionali;
- **riordino delle competenze** relative alla tenuta e valorizzazione del Registro delle imprese, con particolare riguardo alle funzioni di promozione della trasparenza del mercato e di pubblicità legale delle imprese;
- **definizione di standard nazionali di qualità** delle prestazioni delle Camere di Commercio, in relazione a ciascuna funzione fondamentale, ai relativi servizi ed all'utilità prodotta per le imprese;
- **riduzione del numero dei componenti dei Consigli e delle Giunte** e riordino della relativa disciplina, compresa quella sui criteri di elezione per assicurare un'adeguata consultazione delle imprese, e sul limite ai mandati, nonché delle Unioni Regionali, delle Aziende Speciali e delle società controllate; riordino della disciplina dei compensi dei relativi organi, prevedendo la gratuità degli incarichi diversi da quelli nei collegi dei revisori dei conti; definizione di limiti al trattamento economico dei vertici amministrativi delle Camere di Commercio e delle Aziende Speciali.

La ridefinizione della *mission* delle Camere di Commercio dovrà rendere gli Enti camerali istituzioni maggiormente dinamiche, propositive, e semplici, al servizio delle imprese e di riferimento per l'avvio e lo sviluppo dei territori di competenza e delle rispettive economie. In tal modo le Camere rafforzeranno il ruolo di vicinanza alle imprese e la capacità di risposta alle loro richieste e la funzione di raccordo degli attori del sistema economico di riferimento.

Il Piano della Performance di seguito riportato si basa su quanto stabilito nella **Relazione Previsionale e Programmatica dell'anno 2016, approvata dal Consiglio camerale con provvedimento n. 10 del 29.10.2015 ed evidenzia i** principali obiettivi che l'Ente intende realizzare nel corso del 2016.

Come indicato nella Relazione previsionale e programmatica 2016, il Consiglio della Camera di Bergamo, insediatosi nel marzo 2015, considerate le numerose incertezze nel quadro istituzionale e operativo di riferimento, ha ritenuto di rinviare la definizione del **Programma pluriennale di mandato** al momento in cui saranno chiarite a livello normativo le funzioni delle Camere di Commercio e vi sarà certezza sulle relative modalità di finanziamento.

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 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** 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;

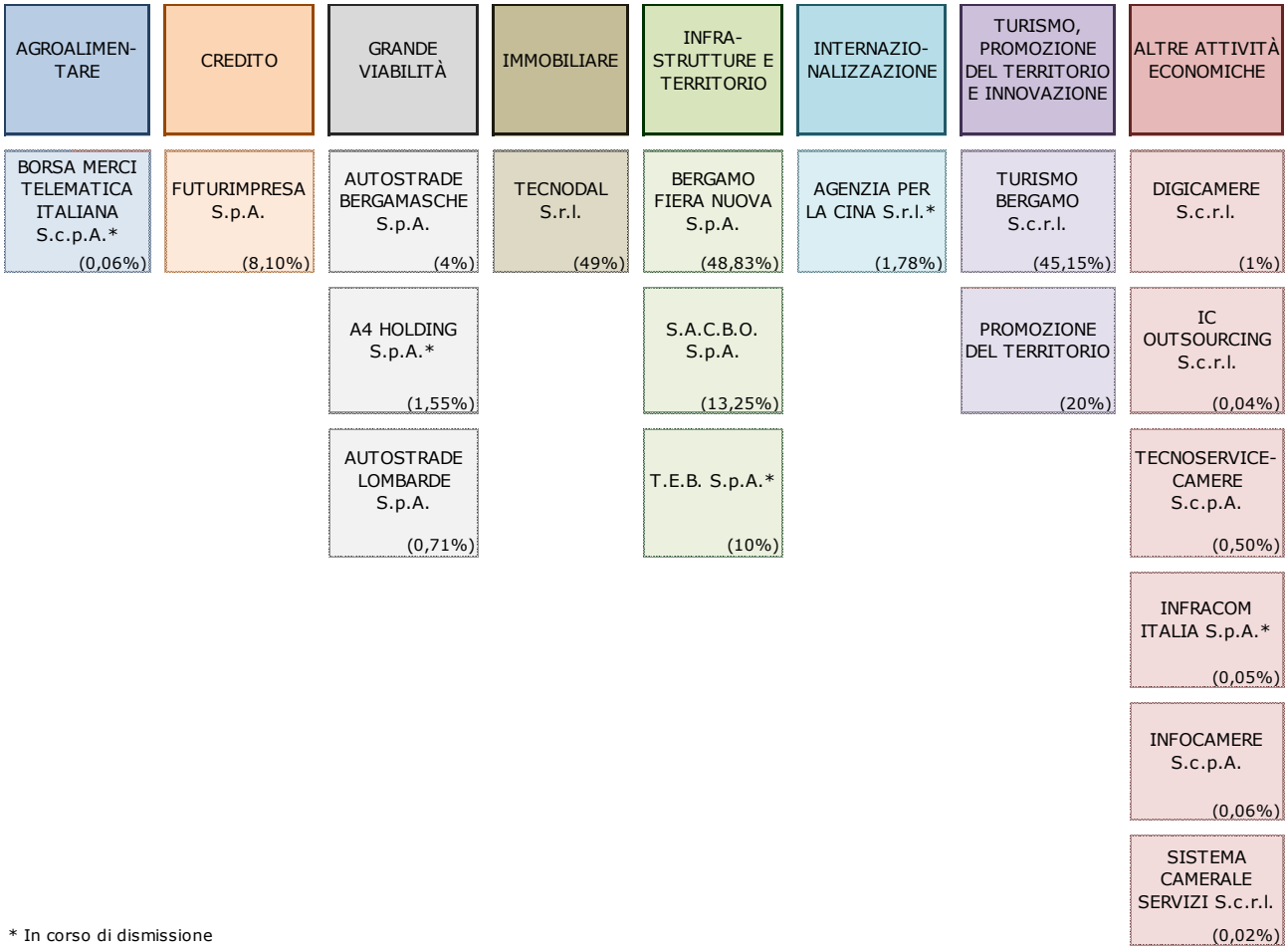
- **attività di promozione e informazione economica**: sostegno alla competitività delle imprese, promozione dello sviluppo economico locale, studio e analisi dei dati sull'economia provinciale

- **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.

Lo schema che segue sintetizza il portafoglio delle partecipate al 31.8.2016.



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	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 Silvana Micci (Presidente), Ferdinando Nicola, Beatrice Mascheretti.

- l'**Organismo Indipendente di Valutazione** (O.I.V.): garantisce la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance dell'Ente e presenta una proposta di valutazione dei dirigenti. L'O.I.V. è il dr. Alberto Arzuffi.

3.1.2 Sedi, orari e indirizzi e-mail

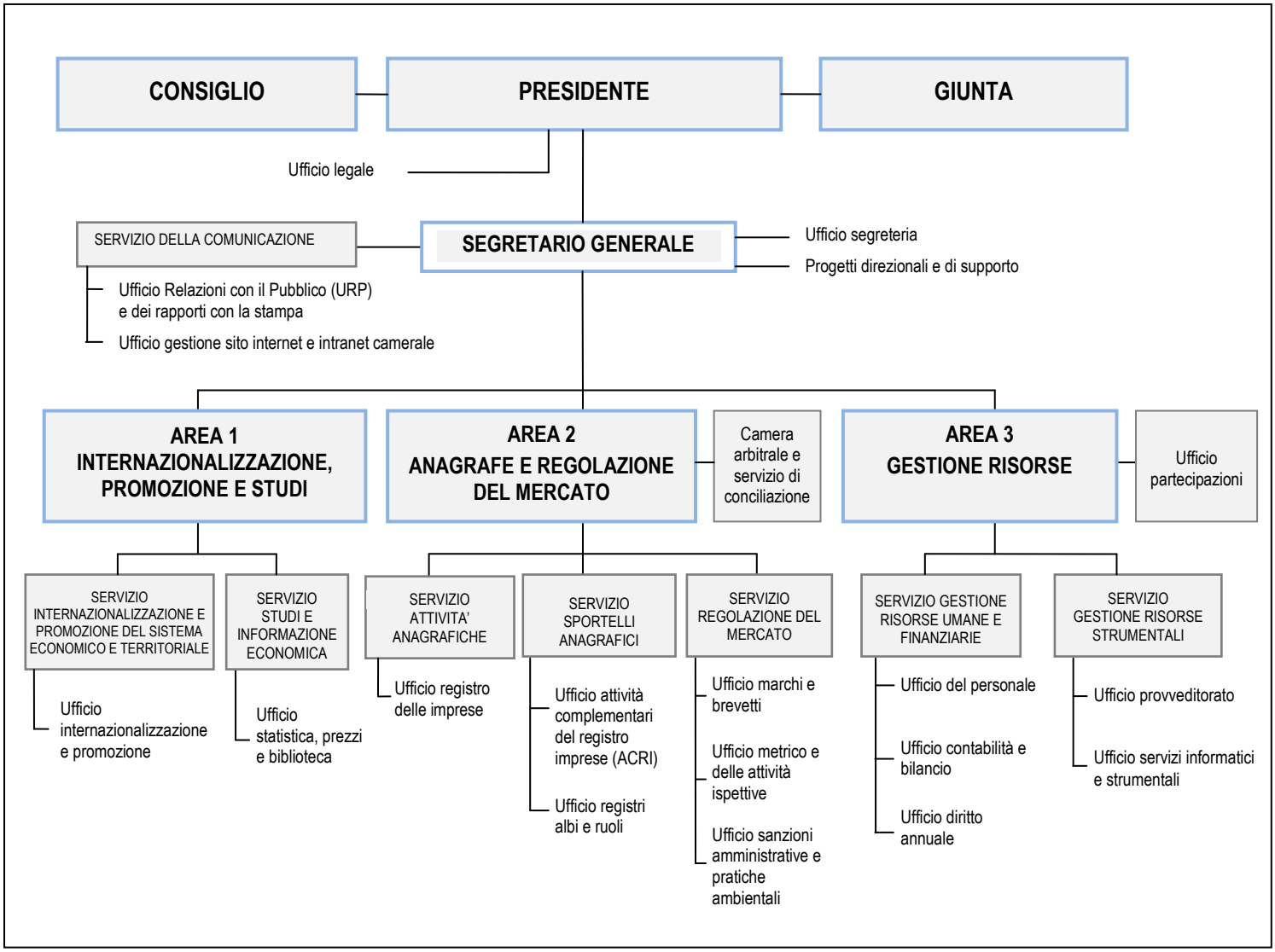
Sede principale: Bergamo Largo Belotti, 16,
Sedi distaccate: Bergamo Piazza della Libertà, 3 e Via Petrarca, 10

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
Clicca qui per gli indirizzi e-mail della Camera di Bergamo.

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 31.12.2015 è di 101 dipendenti, di cui 33 in servizio a tempo parziale, su una dotazione organica che ne prevede in totale 135. A partire da gennaio l'Ente acquisirà una ulteriore unità di personale di categoria C in esito ad una procedura di mobilità.

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

Inquadramento	Dotazione organica	Personale in servizio		
		31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
dirigenziale	3	2	3	3
D3	9	7	6	5
D1	21	15	14	13
C	64	51	47	45
B3	22	21	21	21
B1	12	11	10	10
A	4	4	4	4
Totale	**135**	**111**	**105**	**101**

La composizione attuale di genere dei dipendenti in servizio è illustrata dalla tabella seguente che dimostra come nel **2015 la presenza di donne sia pari al 79% della forza lavoro,** rendendo di estrema attualità l'avvio di politiche volte a mitigare il sovrapporsi di obblighi di diversa natura.

	2014	2015
Donne	80	77
Uomini	22	21
Totale dipendenti	**102**	**98**

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

PERSONALE IN SERVIZIO	2014 Maschi	2014 Femmine	2014 Totale	2015 Maschi	2015 Femmine	2015 Totale
Dirigenti	2	1	3	2	1	3
D	7	13	20	6	12	18
C	9	38	47	9	36	45
B	5	26	31	5	26	31
A	1	3	4	1	3	4
Totale	**24**	**81**	**105**	**23**	**78**	**101**

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

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

	2013	2014	2015
Donne	29	27	28
Uomini	5	5	5
Totale dipendenti con part time	**34**	**32**	**33**

Nel complesso un terzo dei dipendenti in servizio presso l'Ente ha un contratto di lavoro part-time (33%)

3.1.5 Le risorse economiche

L'ammontare complessivo dei proventi e degli oneri rilevati consuntivo per l'anno 2015 e previsionali per l'anno 2016 è riportato nella tabella seguente:

VOCI DI ONERI/PROVENTI	VALORI COMPLESSIVI		BILANCIO PREVENTIVO 2016 PER FUNZIONI ISTITUZIONALI AGGIORNATO			
	CONSUNTIVO AL 31.12.2015	PREVENTIVO ANNO 2016 AGGIORNATO	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						
A) Proventi correnti						
1) Diritto annuale	13.202.710	12.210.000	0	12.210.000	0	0
2) Diritti di segreteria	5.016.167	5.017.000	0	0	4.817.000	200.000
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	125.904	102.000	0	52.000	10.000	40.000
4) Proventi da gestione di beni e servizi	375.664	413.000	0	45.000	310.000	58.000
5) Variazioni delle rimanenze	-45.768	0	0	0	0	0
Totale Proventi correnti (A)	**18.674.677**	**17.742.000**	**0**	**12.307.000**	**5.137.000**	**298.000**
B) Oneri correnti						
6) Personale	-4.154.182	-4.220.000	-804.700	-1.086.567	-1.802.289	-526.444
7) Funzionamento	-5.939.153	-4.905.827	-353.391	-2.959.680	-1.344.246	-248.510
8) Interventi economici	-12.349.730	-8.812.750	-115.000	0	-110.000	-8.587.750
9) Ammortamenti e accantonamenti	-4.906.214	-3.011.900	-43.151	-2.791.341	-131.233	-46.175
Totale Oneri correnti (B)	**-20.524.950**	**-20.950.477**	**-1.316.242**	**-6.837.588**	**-3.387.768**	**-9.408.879**
Risultato della gestione corrente (A-B)	**-1.850.273**	**-3.208.477**	**-1.316.242**	**5.469.412**	**1.749.232**	**-9.110.879**
C) GESTIONE FINANZIARIA						
10) Proventi finanziari	650.126	832.687	0	827.770	0	0
11) Oneri finanziari	0	0	0	0	0	0
Risultato della gestione finanziaria	**650.126**	**827.770**	**0**	**827.770**	**0**	**0**
D) GESTIONE STRAORDINARIA						
12) Proventi straordinari	1.069.414	0	0	0	0	0
13) Oneri straordinari	-97.164	-35.356	0	-35.356	0	0
Risultato della gestione straordinaria	**972.250**	**-35.356**	**0**	**-35.356**	**0**	**0**
E) RETTIFICHE DI VALORE ATTIVITA' PATRIMONIALE						
14) Rivalutazioni patrimoniali	0	0	0	0	0	0
15) Svalutazioni patrimoniali	-187.491	0	0	0	0	0
Rettifiche di valore attività patrimoniale	**-187.491**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Avanzo/Disavanzo economico d'esercizio (A-B +/-C +/-D+/-E)	**-415.388**	**-2.416.063**	**-1.316.242**	**6.261.826**	**1.749.232**	**-9.110.879**

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 31.8.2016).

Società	Capitale sociale	Valore nominale partecipazione	% di partecipazione
AGENZIA PER LA CINA S.r.l.*	749.336	13.322	1,78%
AUTOSTRADE BERGAMASCHE S.p.A.	1.357.833,26	55.124,65	4,06%
AUTOSTRADE LOMBARDE S.p.A.	467.726.626	3.341.000	0,71%
A4 HOLDING S.p.A.*	134.057.937	2.074.938	1,55%
BERGAMO FIERA NUOVA S.p.A.	11.875.618	5.798.925	48,83%
BORSA MERCI TELEMATICA S.c.p.A.*	2.387.372,16	1.498,10	0,06%
DIGICAMERE S.c.r.l.	1.000.000	10.000	1,00%
FUTURIMPRESA S.p.A.	3.333.333	270.000	8,10%
IC OUTSOURCING S.c.r.l.	372.000	132,06	0,04%
INFOCAMERE S.c.p.A.	17.670.000	10.471,80	0,06%
INFRACOM ITALIA S.p.A*.	85.648.000	46.000	0,05%
S.A.C.B.O. S.p.A.	17.010.000	2.253.504	13,25%
SI.CAMERA S.c..r.l.	4.009.935	787	0,02%
TECNODAL S.r.l.	6.100.000	2.989.000	49%
TECNOSERVICECAMERE S.c.p.A.	1.318.941	6.620	0,50%
TRAMVIE ELETTRICHE BERGAMASCHE S.p.A.*	27.800.000	2.780.000	10%
TURISMOBERGAMO S.c.a.r.l.	285.720	129.000	45,15%

* In corso di dismissione

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.
ASSOCIAZIONE TERRA DI SAN MARCO	Sostiene e promuove la candidatura alla Lista del Patrimonio Mondiale UNESCO del sito "Le opere di difesa veneziane tra XV e XVII secolo"
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.

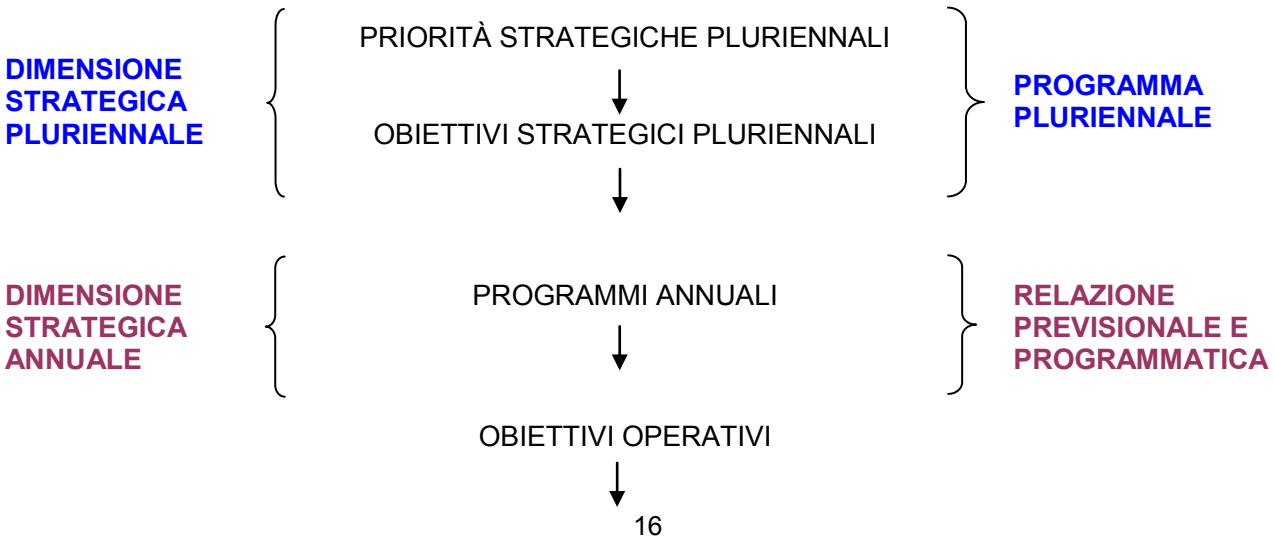
Mission: ambito in cui la Camera di Commercio di Bergamo opera in termini di politiche e di azioni perseguite.

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

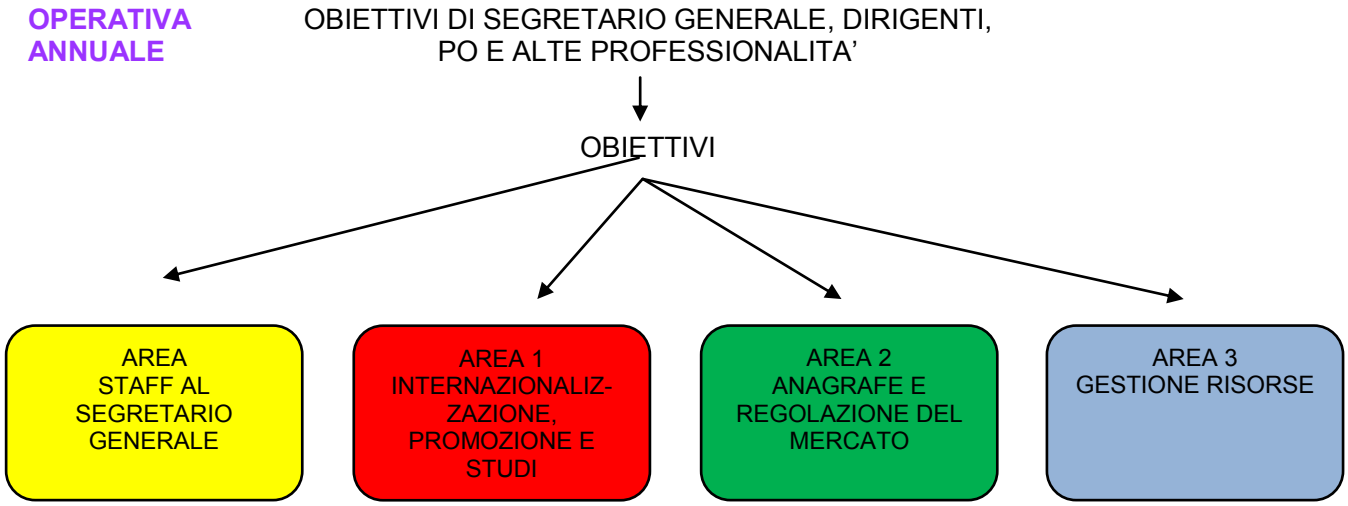
Aree Strategiche: linee di azione in cui sono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. L'area strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche. La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori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

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

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



DIMENSIONE OPERATIVA ANNUALE



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 i**ntegrata 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 Internazionaliz-zazione, Promozione e Studi**	**Area Anagrafe e Regolazione del Mercato**	**Area Gestione risorse**
1. Attività istituzionali				
1.1 Registro delle imprese	▲	▲	▲	▲
1.2 Certificazioni e altri servizi alle imprese	▲	▲	▲	▲
1.3 Regolazione del mercato	▲	▲	▲	▲
2. Sostegno alle imprese	▲	▲	▲	▲
2.1 Internazionalizzazione	▲	▲	▲	▲
2.2 Innovazione	▲	▲	▲	▲
2.3 Credito	▲	▲	▲	▲
2.4 Formazione	▲	▲	▲	▲

2.5 Promozione del territorio *2.6 Governance del territorio*	▲	▲	▲	▲
3. Gestione delle risorse *3.1Risorse finanziarie e patrimoniali* *3.2 Risorse umane* *3.3Risorse tecnologiche e strumentali*	▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲	▲ ▲ ▲

▲: correlazione debole ▲: correlazione forte

ALBERO DELLA PERFORMANCE 2016

Area strategica

AS1 - ATTIVITA' ISTITUZIONALI

Obiettivo strategico

OS1 - Migliorare la qualità dei servizi anagrafici e certificativi e potenziare i servizi di informazione economica

OS2 - Rafforzamento e presidio della tutela della fede pubblica e del mercato

OS3 - Migliorare e differenziare l'attività di comunicazione e informazione esterna

Area strategica

AS2 - SOSTEGNO ALLE IMPRESE

Obiettivo strategico

OS4 - Internazionalizzazione

OS5 - Migliorare la competitività delle imprese attraverso l'innovazione e il credito

OS6 - Percorsi formativi rivolti alle imprese

OS7 - Promozione del territorio

Area strategica

AS3 - GESTIONE DELLE RISORSE

Obiettivo strategico

OS8 - Garantire il rispetto dell'equilibrio economico dell'Ente

OS9 - Monitorare l'equilibrio finanziario e patrimoniale dell'Ente

OS10 - Promuovere la condivisione delle informazioni e l'accrescimento delle professionalità dell'Ente

OS11 - Rendere maggiormente efficienti i processi interni

OS12 - Gestire il ciclo della performance e assicuare un adeguato livello di trasparenza e integrità dell'azione dell'Ente

OS13 - Digitalizzare i documenti e i processi dell'Ente

1. ANALISI DEL CONTESTO

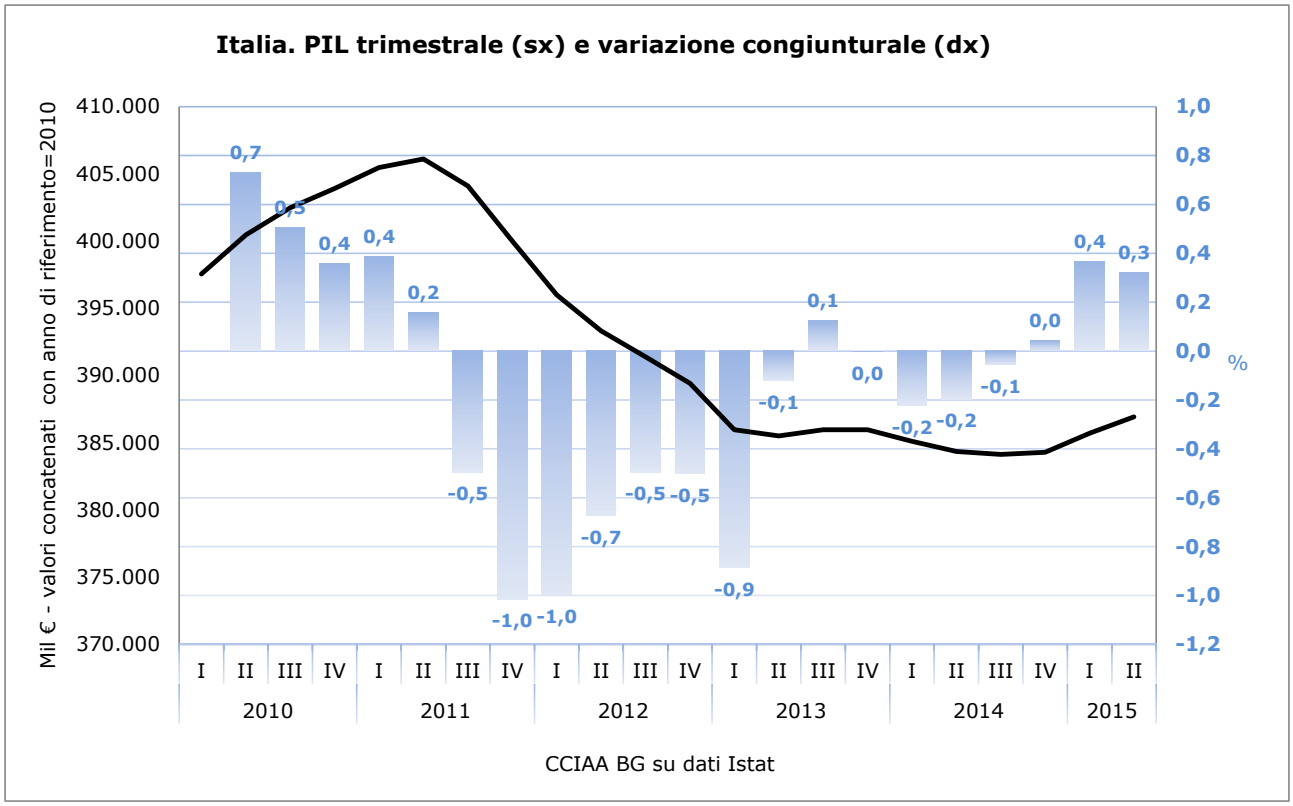
4.1 Analisi del contesto esterno

4.1.1 Il contesto economico-produttivo nazionale e provinciale

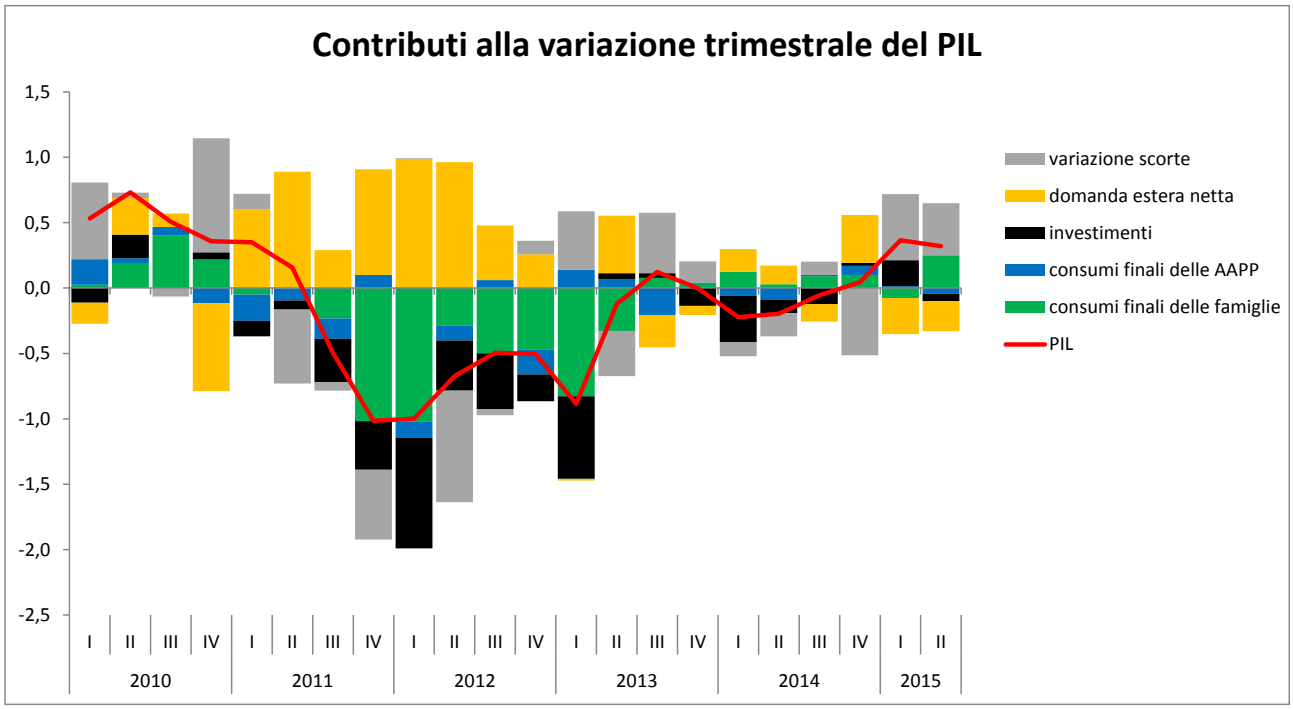
Il ciclo internazionale è ancora in espansione nelle economie avanzate, grazie soprattutto al consolidarsi della crescita negli USA. Il rallentamento dell'attività economica nei paesi emergenti, a seguito della crisi in Brasile e Russia, dei problemi del modello di sviluppo cinese, del calo dei prezzi delle materie prime e del rischio di deflusso dei capitali dalle economie della periferia, indebolisce le prospettive del commercio mondiale e aumenta l'incertezza sui mercati finanziari. Nella prima metà dell'anno è migliorata la situazione nell'Eurozona in conseguenza del calo dei prezzi del petrolio, dei tassi d'interesse a lungo termine e dello stesso valore dell'Euro, tre condizioni importanti che hanno sostenuto la stessa crescita dell'economia italiana.

Stime e previsioni nazionali

In Italia la ripresa è in corso dall'inizio dell'anno. Nel secondo trimestre del 2015 il prodotto interno lordo nazionale è cresciuto dello 0,3% sul trimestre precedente dopo una variazione del +0,4% nei primi tre mesi dell'anno. La variazione acquisita per il 2015, cioè quanto si registrerebbe a fine anno in caso di variazione nulla nei due restanti trimestri, è pari al +0,6 %.



Nel secondo trimestre dell'anno hanno dato un contributo positivo alla variazione del PIL le scorte e i consumi finali (soprattutto di beni durevoli) delle famiglie, mentre ha sottratto punti alla crescita la domanda estera netta per via di una crescita delle importazioni superiore a quella dell'export.



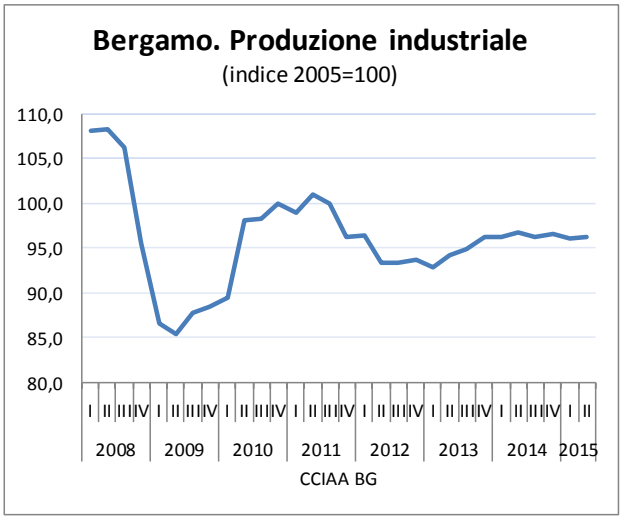
Segni di ripresa sono presenti anche sul mercato del lavoro: nel secondo trimestre dell'anno sono aumentati sia l'input di lavoro che il numero degli occupati (con una crescita concentrata tra i dipendenti e i lavoratori part-time); si è ridotto il ricorso alla Cassa integrazione e il tasso di disoccupazione è diminuito su base annua.
A fine settembre si sono registrati anche consistenti miglioramenti nel clima di fiducia dei consumatori e delle imprese.
Le previsioni economiche delle principali istituzioni internazionali e centri di ricerca sono state riviste al rialzo. Quelle formulate più di recente stanno convergendo verso un dato positivo (tra il +0,7 e il +1) nel 2015 e un'accelerazione (tra il +1,1 e il +1,5) nel 2016.

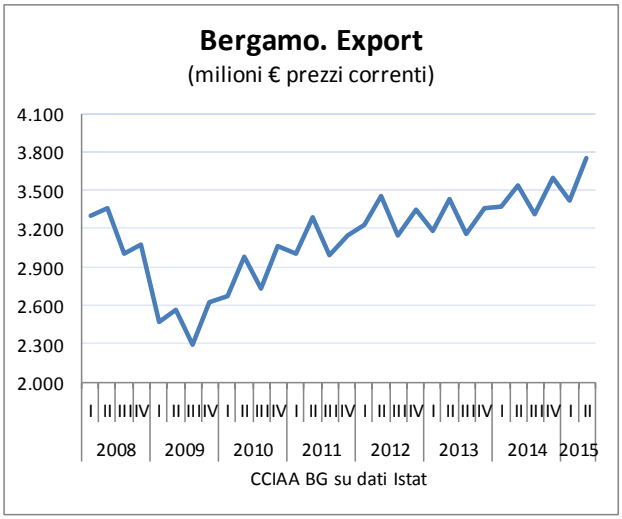
Previsioni PIL Italia

	2015	2016
Bankitalia (luglio 2015)	0,7	1,5
Prometeia (luglio 2015)	0,7	1,3
REF (luglio 2015)	0,7	1,1
OCSE (settembre 2015)	0,7	1,3
Confindustria (settembre 2015)	1,0	1,5
FMI (settembre 2015)	0,8	1,3
DEF, Governo (settembre 2015)	0,9	

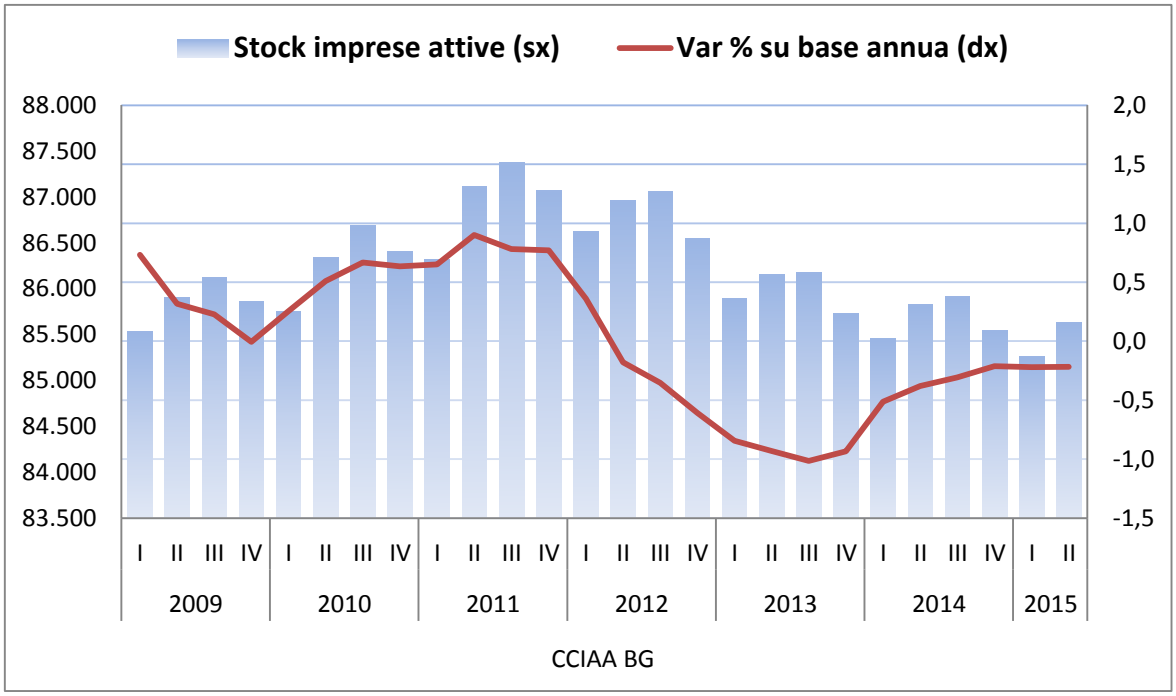
Il quadro provinciale

La produzione industriale a Bergamo è in risalita dal 2013, ma gli ultimi trimestri hanno mostrato variazioni pressoché nulle. Le vendite sui mercati esteri compensano la debolezza del fatturato interno, anche se affiorano primi segni di ripresa della domanda interna. L'indice della produzione è ancora in flessione nell'artigianato manifatturiero e, con attenuazione della caduta, nelle costruzioni. Segni positivi sono invece comparsi nelle vendite del commercio e nel giro d'affari dei servizi.
Le esportazioni hanno superato nel primo semestre del 2015 i 7 miliardi di euro a prezzi correnti con una crescita del 3,8% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. L'export sul mercato interno europeo è aumentato del 3%. Le vendite sui mercati extraeuropei sono cresciute del 5,1% grazie all'indebolimento dell'euro sul dollaro, che ha compensato il rallentamento delle esportazioni verso alcuni mercati emergenti.





La lenta fuoriuscita dalla crisi si accompagna ad una selezione della struttura imprenditoriale della provincia, con la crescita costante delle società di capitale ed una altrettanto costante riduzione delle società di persona e delle imprese individuali.
Rispetto ai livelli massimi raggiunti nel terzo trimestre del 2011 lo stock delle imprese attive si è ridotto, a metà del 2015, di oltre 1.400 unità, in larga parte riconducibili ai settori dell'edilizia e dell'artigianato. Negli ultimi trimestri si sta tuttavia attenuando la tendenza ad una contrazione delle imprese operative.



In provincia risultano registrate a metà del 2015 poco meno di 96mila imprese, di queste 85.638 sono operative. Le oltre 67mila imprese con addetti impiegano complessivamente, anche fuori dal territorio provinciale, circa 352mila addetti.

BERGAMO - Imprese al 30 giugno 2015

Sezioni ateco 2007		Imprese registrate	di cui artigiane	Imprese attive	Imprese con addetti (fonte: Inps)	Addetti totali (I trim 2015)
A	Agricoltura, silvicoltura pesca	5.038	152	5.006	2.770	6.225
B	Estrazione di minerali da cave e miniere	68	11	56	43	423
C	Attività manifatturiere	12.349	7.295	11.193	9.973	124.137
D	Fornitura di energia elettrica, gas	190	1	179	46	379
E	Fornitura di acqua; reti fognarie	229	79	211	179	2.484
F	Costruzioni	20.372	14.818	18.806	15.693	42.435
G	Commercio ingrosso e dettaglio; riparaz. auto	21.245	1.571	19.956	17.492	57.139
H	Trasporto e magazzinaggio	2.475	1.447	2.258	1.962	18.310
I	Attività dei servizi alloggio e ristorazione	6.480	851	5.736	5.079	21.364
J	Servizi di informazione e comunicazione	1.981	291	1.850	1.287	5.289
K	Attività finanziarie e assicurative	2.240	3	2.180	1.767	10.531
L	Attivita' immobiliari	6.785	16	6.233	1.561	2.744
M	Attività professionali, scientifiche e tecniche	3.662	564	3.421	2.175	8.769
N	Noleggio, agenzie di viaggio, servizi alle imprese	2.577	959	2.413	1.863	18.099
P	Istruzione	413	48	391	292	3756
Q	Sanita' e assistenza sociale	582	6	547	429	18.230
R	Attività artistiche, sportive, intrattenimento	1.088	130	979	483	1.740
S	Altre attività di servizi	4.315	3.552	4.192	3.856	9.232
NC	Imprese non classificate	3.862	9	31	227	985
	TOTALE	**95.952**	**31.803**	**85.638**	**67.177**	**352.271**

Nel secondo trimestre dell'anno si confermano segnali di miglioramento del mercato del lavoro con una netta riduzione della Cassa integrazione e un saldo positivo dell'occupazione industriale risultante dall'indagine campionaria. L'insieme delle comunicazioni di assunzione e cessazione per i contratti di lavoro dipendente nel primo semestre del 2015 registra un saldo positivo, in aumento su base annua, e un significativo incremento dei nuovi contratti a tempo indeterminato.
Nella media dell'anno 2014 il tasso di occupazione in provincia di Bergamo è del 61,1% sulla popolazione dai 15 ai 64 anni – al di sotto della media regionale pari al 64,9% -. Il tasso di disoccupazione è al 7,4%, (8,2% in Lombardia).
Le previsioni del sistema Excelsior indicano per il 2015 un saldo occupazionale, nel settore privato, del -0,8 per cento, pari a circa 2mila lavoratori dipendenti in meno, con una perdita inferiore a quella prevista nell'anno precedente.

Il valore aggiunto e le stime per i prossimi anni

Secondo le stime di Prometeia, il valore aggiunto generato in provincia di Bergamo, dopo una prolungata caduta tra il 2007 e il 2012, sarebbe tornato a crescere leggermente nel 2013 (+0,2%) e nel 2014 (+0,2%).

Bergamo. Valore aggiunto.
MIL € a prezzi concatenati in base 2010
(Prometeia, Scenari economici provinciali, luglio 2015)

	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi	TOTALE
2000	235	9.258	2.771	17.574	29.838
2001	244	9.438	2.828	18.110	30.620
2002	236	9.623	2.997	18.350	31.206
2003	224	9.697	2.971	18.469	31.361
2004	249	10.264	3.156	18.203	31.872
2005	242	10.455	3.255	18.449	32.401
2006	251	10.849	3.187	19.447	33.733
2007	233	10.922	3.230	19.245	33.629
2008	270	10.218	2.993	18.554	32.035
2009	265	9.001	2.752	18.482	30.499
2010	268	9.395	2.673	18.119	30.455
2011	260	9.596	2.582	17.981	30.419
2012	272	9.299	2.466	17.707	29.744
2013	276	9.115	2.308	18.098	29.796
2014	275	8.978	2.335	18.264	29.853

Negli scenari di previsione di Prometeia, formulati nel luglio scorso, è prevista un'accelerazione (+1,3%) nel 2015.
Il confronto tra i tassi di variazione medi annui di Bergamo, Lombardia e Italia nel periodo (2009-2013) della recessione e in quello (2014-2018) di fuoriuscita dalla crisi indica nel primo quinquennio per Bergamo una caduta, più marcata rispetto alle medie regionale e nazionale, di prodotto, reddito, occupazione (in termini di effettive unità di lavoro) ed export deflazionato.
Nel quinquennio successivo, la dinamica del prodotto (+1,6 medio annuo) risulterebbe più vivace rispetto alle medie regionale e nazionale con una crescita della produttività, in termini di valore aggiunto per occupato, più elevata della stessa media regionale.
Il contributo delle esportazioni si conferma fondamentale: il rapporto tra valore dell'export e valore aggiunto salirebbe per Bergamo nello scenario di previsione fino al 45,5%.
Al termine dello scenario di previsione, nel 2018, il valore aggiunto pro-capite si porterebbe a oltre 28mila euro per abitante contro i 24mila euro della media nazionale e i 33mila euro della Lombardia e il tasso di disoccupazione tornerebbe al di sotto del 5%.

Scenari al 2018 (Prometeia, luglio 2015)
(tassi di variazione medi annui 2009-2013 e 2014-2018 su valori a prezzi concatenati 2010, se non altrimenti indicato)

	BERGAMO		**LOMBARDIA**		**ITALIA**	
	09-13	*14-18*	*09-13*	*14-18*	*09-13*	*14-18*
Esportazioni	-0,6	3,4	-0,5	3,6	0,0	3,9
Importazioni	-3,2	5,5	-2,9	5,8	-2,1	4,1
Valore aggiunto	-1,4	1,6	-0,8	1,5	-1,4	1,0
Occupazione (unità totali di lavoro)	-1,5	0,8	-0,8	1,0	-1,3	0,5
Reddito disponibile a valori correnti	-0,4	2,2	-0,3	2,3	-0,4	1,9
Esportazioni/valore aggiunto (% a fine periodo)	41,6	45,5	32,6	36,1	26,0	29,9
Importazioni/valore aggiunto (% a fine periodo)	23,3	28,1	32,5	39,9	22,2	25,8
Valore aggiunto per occupato (*)	71,4	74,1	71,9	73,8	59,8	61,3
Valore aggiunto per abitante (*)	26,9	28,4	31,5	33,0	23,1	23,9
Tasso di occupazione (% a fine periodo)	41,6	42,5	42,8	44,0	36,8	37,5
Tasso di disoccupazione (% a fine periodo)	7,4	4,9	8,0	5,9	12,1	10,6
Tasso di attività (% a fine periodo)	44,9	44,7	46,6	46,8	41,9	41,9

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

4.1.2 Il quadro normativo di riferimento

Si indicano in maniera schematica gli interventi legislativi emanati nel corso del 2015 che hanno inciso e/o incideranno per il futuro nella gestione organizzativa e nelle funzioni delle Camere di Commercio:

Il **Decreto 26 gennaio 2015** "Criteri e modalità per il deposito telematico dei titoli della **proprietà industriale**" che ha introdotto la variazione dello strumento telematico per il deposito delle domande brevettuali, la previsione del deposito diretto all'UIBM e nuove modalità di versamento delle tasse e dei diritti attraverso il Modulo F24.

Il **D.M. 30 gennaio 2015** in materia di Semplificazione in materia di documento unico di regolarità contributiva (c.d. **Durc on-line**) che, dallo scorso 1 luglio, ha introdotto la nuova procedura per cui basta un semplice clic per ottenere, in tempo reale, una certificazione di regolarità contributiva con una validità di 120 giorni e utilizzabile per ogni finalità richiesta dalla legge.

Il **Regolamento Regione Lombardia 17 marzo 2015, n.1**, entrato in vigore il 15 maggio 2015, relativo all'Albo regionale delle cooperative sociali, consorzi e organismi analoghi, che trasferisce la competenza della tenuta e della gestione dell'Albo dalle Province alle Camere di commercio.

La **legge regionale della Regione Lombardia 8 luglio 2015, n.19** "Riforma del sistema delle autonomie della regione e disposizioni per il riconoscimento della specificità dei territori montani in attuazione della legge 7 aprile 2014 n.56 (disposizioni sulle città metropolitane, sulle provincie, sulle unioni e fusioni di comuni – legge Del Rio)" che provvede al riordino delle funzioni conferite alle province, distinguendo le funzioni che restano confermate alle province da quelle trasferite alla Regione, fra cui la **gestione del sistema informativo agricolo e forestale di livello provinciale** nonché le **rilevazioni statistiche agricole previste dal programma statistico nazionale** e dagli analoghi programmi regionali, **in raccordo con i sistemi informativi attivati presso le Camere di Commercio** (L.R. 31/2008 art. 34 comma 1 lett. s).

La **legge 3 agosto 2015, n. 124**, "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche", che, all'articolo 10, fissa l'obiettivo di ridefinire la mission delle Camere di Commercio e rafforzare la loro funzione di sostegno alle imprese, riducendone i costi e dimezzandone il numero.

4.1.3 Le relazioni istituzionali

La Camera di Commercio è per sua stessa natura un nodo connesso con una rete istituzionale più ampia. In particolare, nell'ambito del sistema camerale è in relazione con le altre Camere di Commercio, con l'Unione Regionale, con l'Unioncamere, con le Agenzie di sistema (Infocamere, Tagliacarne, TecnoServiceCamere, Digicamere), con le quali condivide missione, visione e strategie. Nell'ambito del sistema territoriale è un nodo in relazione con tutti gli altri attori dello sviluppo: Regione, Provincia, Comuni, Comunità montane, associazioni di categoria, associazioni sindacali, consumatori, sistema locale della formazione.
Le collaborazioni con le Associazioni di categoria sono state numerose e continueranno a intensificarsi. Al fine di sviluppare una proposta di supporto per l'internazionalizzazione delle PMI, la Camera ha individuato nel rapporto con le diverse Associazioni imprenditoriali la collaborazione necessaria per dare alle imprese un reale contributo e sostegno.
Altre collaborazioni sono in essere con le Istituzioni, come per esempio con l'Università di Bergamo.
Come già detto, la Camera di Commercio di Bergamo si avvale in particolare della propria Azienda Speciale "Bergamo Sviluppo" per svolgere attività di formazione continua, formazione professionale, creazione d'impresa, innovazione e internazionalizzazione.

4.2 Analisi del contesto interno

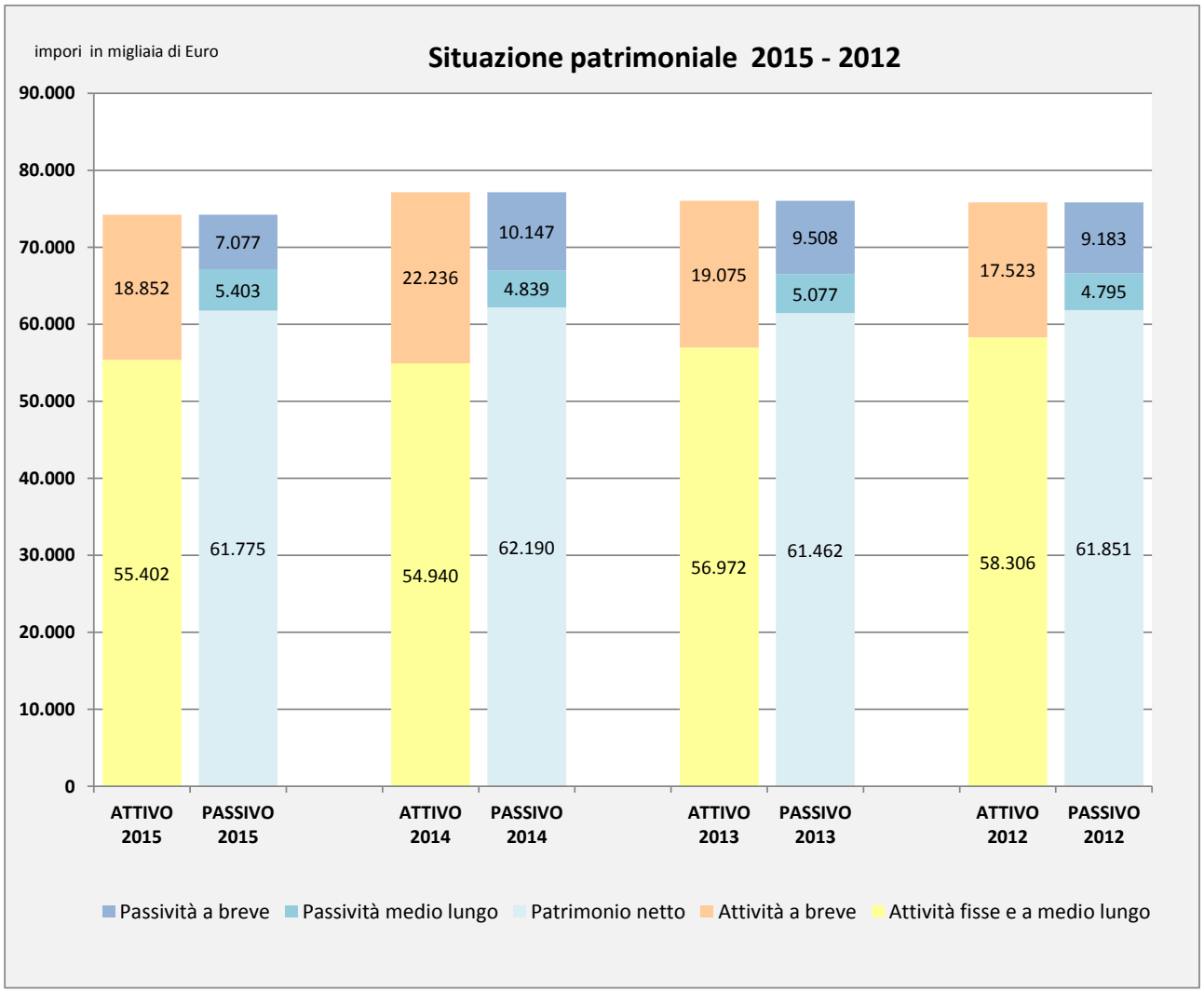
4.2.1 Il contesto economico e finanziario

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

STATO PATRIMONIALE RICLASSIFICATO				
ATTIVO	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**
ATTIVITA' A BREVE				
Disponibilità liquide	17.310.620	20.115.840	16.863.493	16.086.200
Anticipazioni e investimenti mobiliari	1.123	56.298	1.123	1.123
Crediti	1.449.254	1.925.231	2.023.010	1.204.507
Rimanenze	87.957	133.725	176.465	197.058
Ratei e risconti	2.807	5.838	11.647	34.802
Totale attività a breve	**18.851.761**	**22.236.932**	**19.075.738**	**17.523.690**
ATTIVITA' A M/L TERMINE				
Crediti	2.205.151	2.585.997	2.568.790	2.676.669
Prestiti e anticipazioni	1.300.386	1.269.405	1.371.508	1.431.393
Totale attività a m/l termine	**3.505.537**	**3.855.402**	**3.940.298**	**4.108.062**
ATTIVITA' IMMOBILIZZATE				
Immobilizzazioni tecniche	7.384.859	7.719.349	8.022.796	8.329.274
Immobilizzazioni finanziarie	44.512.128	43.365.193	45.009.027	45.868.402
Totale attività immobilizzate	**51.896.987**	**51.084.542**	**53.031.823**	**54.197.676**
TOTALE ATTIVO	**74.254.285**	**77.176.876**	**76.047.859**	**75.829.428**

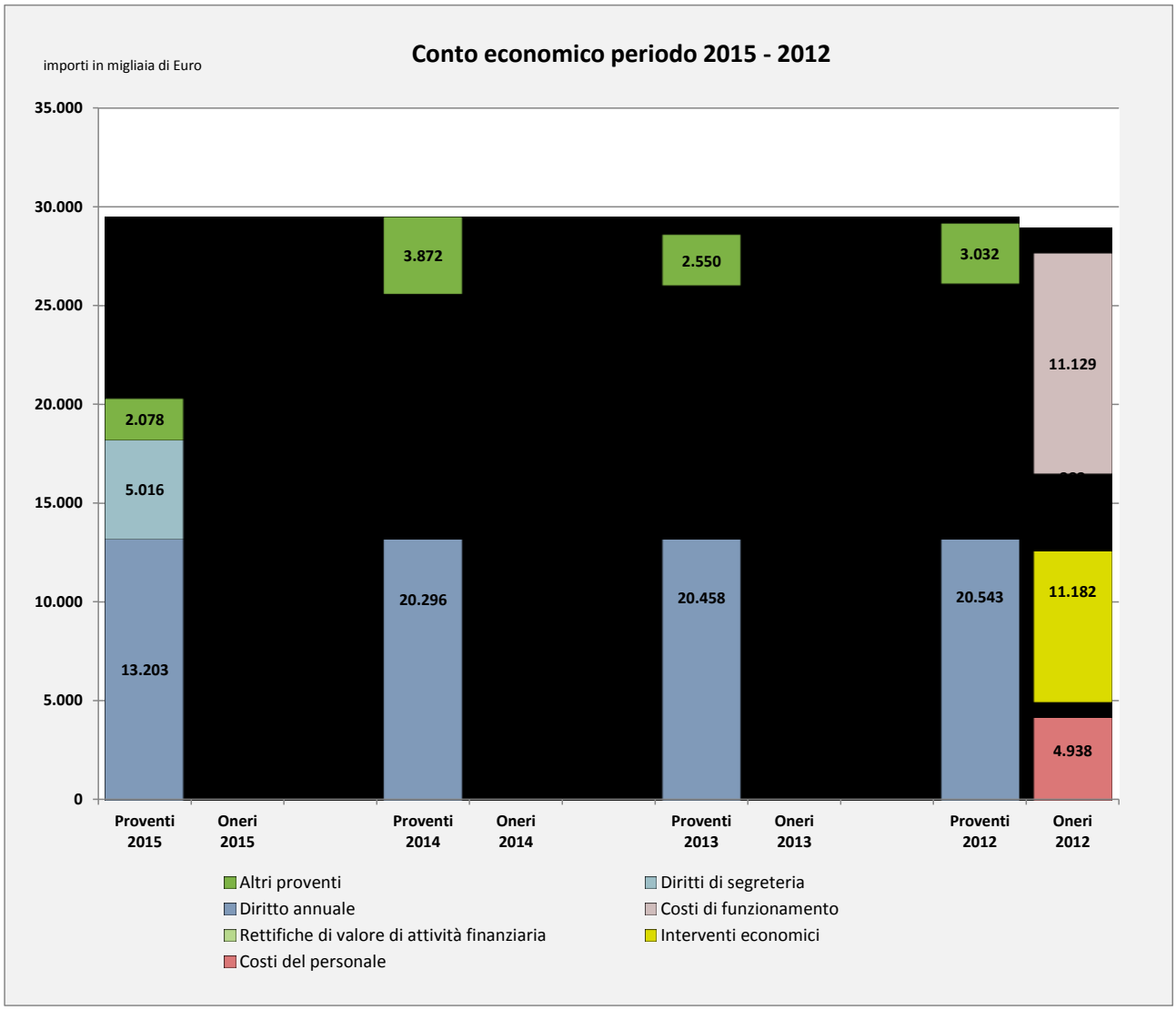
PASSIVO	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**
PASSIVITA' A BREVE				
Debiti per iniziative promozione	4.635.626	4.289.530	3.849.139	3.978.055
Debiti vs. fornitori	873.618	3.165.668	3.006.810	2.815.273
Altri debiti	1.567.339	2.681.423	2.648.612	2.344.269
Ratei e risconti	49	10.240	4.202	46.475
Totale passività a breve	**7.076.632**	**10.146.861**	**9.508.763**	**9.184.072**
PASSIVITA' A M/L TERMINE				
Altri debiti	1.487.663	725.959	782.024	137.138
Debiti per TFR	3.915.025	4.113.703	4.295.233	4.657.514
Totale passività a m/l termine	**5.402.688**	**4.839.662**	**5.077.257**	**4.794.652**
TOTALE PASSIVITA'	**12.479.320**	**14.986.523**	**14.586.020**	**13.978.724**
PATRIMONIO NETTO				
Patrimonio netto iniziale	24.210.583	24.210.583	24.210.583	24.210.583
Riserve	4.227.667	4.418.327	5.652.126	6.010.652
Avanzi/disavanzi esercizi precedenti	33.752.103	33.016.918	31.629.469	30.124.695
Risultato dell'esercizio	-415.388	544.525	-30.339	1.504.774
Totale Patrimonio netto	**61.774.965**	**62.190.353**	**61.461.839**	**61.850.704**
TOTALE PASSIVO	**74.254.285**	**77.176.876**	**76.047.859**	**75.829.428**

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



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

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



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.

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

Servizi anagrafici
Implementare le procedure di campionamento e controllo qualità post evasione.
Verificare la congruenza tra il codice ATECO e la descrizione dell'attività per un certo numero di posizioni iscritte al Registro Imprese anche per migliorare gli elenchi di imprese che vengono rilasciati all'utenza.
Servizi certificativi per l'estero
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. Favorire la conoscenza tra gli operatori delle norme e degli strumenti operativi (anche telematici) che facilitano il rilascio e la gestione degli atti.
Servizi di informazione economica
Sviluppare il ruolo di osservatorio economico della Camera, garantendo in specifico la diffusione di informazioni qualificate sulla dinamica congiunturale e sull'evoluzione della struttura dell'economia locale.

Indicatori	Target 2016	Target 2017	Target 2018
Controllo qualità	≥10%	≥15%	≥20%
N. di posizioni di imprese controllate (Servizi anagrafici)	≥2.000	≥2.500	≥3.000
Percentuale di documenti rilasciati (Servizi certificativi per l'estero)	100%	100%	100%
N. report realizzati (Servizi di info economica)	≥12	≥12	≥12

Obiettivo strategico 2 – Rafforzamento e presidio della tutela della fede pubblica e del mercato

Migliorare il processo sanzionatorio efficientando il sistema nel suo complesso anticipando la sanzione rispetto al fatto commesso mediante l' emissione delle ordinanze in tempo reale rispetto all'arrivo dei verbali non oblati.
Promuovere l'adesione alle procedure di mediazione e arbitrato.
Sviluppare l'utilizzo dei canali tematici per la presentazione delle domande di mediazione.

Indicatori	Target 2016	Target 2017	Target 2018
Miglioramento processo sanzionatorio	≥60%	≥70%	≥80%

Obiettivo strategico 3 – Migliorare e differenziare l'attività di comunicazione e informazione esterna

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

Indicatori	Target 2016	Target 2017	Target 2018
Giudizio di inadeguatezza dell'attività di comunicazione dell'Ente	≤10%	≤8%	≤5%

Area Strategica 2 – Sostegno alle imprese

Obiettivo strategico 4 – 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	Target 2016	Target 2017	Target 2018
Impegno dello stanziamento	≥75%	≥80%	≥85%

Obiettivo strategico 5 – Miglioramento della competitività delle imprese attraverso l'innovazione e il credito

La Camera di Commercio, nella sua funzione di rappresentanza e promozione degli interessi delle imprese e di stimolo dell'economia provinciale nel suo complesso, sostiene il tema dell'innovazione nei suoi vari aspetti (tecnologica, organizzativa e di posizionamento) come centrale per la tenuta della competitività. Per favorire e rafforzare l'efficienza del sistema economico locale è necessario sostenere la nascita, il consolidamento e l'ammodernamento delle iniziative imprenditoriali e delle strutture aziendali in tutti i comparti produttivi, incoraggiare la diffusione dell'innovazione tecnologica favorendo l'accesso al credito delle micro, piccole e medie imprese e investendo nello sviluppo del capitale intellettuale valorizzando le risorse umane. Infatti, in questi ultimi anni, assistiamo a un progressivo depauperamento della capacità delle nostre imprese di generare innovazione, anche a causa delle difficoltà gestionali che impongono di rinunciare al cambio generazionale che spesso è il motore dell'innovazione.
L'Ente attua azioni per favorire l'accesso al credito da parte delle imprese del territorio e promuovere il rapporto tra il sistema bancario e i consorzi fidi operativi sul territorio con interventi a sostegno dei fondi rischi, in considerazione dell'effetto moltiplicatore ad essi correlato.

Indicatori	Target 2016	Target 2017	Target 2018
Impegno dello stanziamento	≥85%	≥90%	≥95%
N. di imprese/aspiranti imprenditori assistiti con attività consulenziali/di sportello	≥800	≥800	≥800
Grado di soddisfazione di imprese/aspiranti imprenditori assistiti	≥75%	≥80%	≥85%

Obiettivo strategico 6 – Percorsi formativi rivolti alle imprese

Realizzazione annuale di progetti di formazione coordinati dall'Azienda Speciale Bergamo Sviluppo e mirati, anche attraverso il coinvolgimento del sistema associativo in rappresentanza dei diversi settori, che consentano l'aggiornamento professionale e la qualificazione e riqualificazione di personale occupato in imprese della provincia. Organizzazione e realizzazione di percorsi di alta formazione nell'ambito dell'internazionalizzazione e l'innovazione rivolti a titolari e dipendenti di impresa.

Indicatori	Target 2016	Target 2017	Target 2018
N. utenti formati	≥2.500	≥2.500	≥2.500
Livello di soddisfazione dei partecipanti ai percorsi formativi	≥75%	≥80%	≥85%

Obiettivo strategico 7 – 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.
La provincia di Bergamo è ricca di risorse da valorizzare e promuovere. A tal fine occorre adottare una politica provinciale di sviluppo del turismo finalizzata a creare un sistema il più possibile coerente e sinergico di eventi, manifestazioni, strutture espositive. La partecipazione a Turismo Bergamo rappresenta un'importante occasione per enfatizzare il ruolo propositivo dell'Ente.

Indicatori	Target 2016	Target 2017	Target 2018
Impegno dello stanziamento	≥90%	≥95%	100%

Area Strategica 3 – Gestione risorse

Obiettivo strategico 8 – 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	Target 2016	Target 2017	Target 2018
Indice economico di rigidità della struttura	≤55%	≤55%	≤55%

Obiettivo strategico 9 – 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, assicurando il rispetto dei tempi di pagamento delle forniture di beni e servizi.

Indicatori	Target 2016	Target 2017	Target 2018
N. report sul piano finanziario annuale e sugli indicatori finanziari	2	2	2
Tempo medio di pagamento delle fatture passive	≤30gg	≤30gg	≤30gg

Obiettivo strategico 10 – 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, con modalità di formazione che valorizzano le risorse interne.

Indicatori	Target 2016	Target 2017	Target 2018
Corsi organizzati	≥4	≥4	≥4

Obiettivo strategico 11 – Rendere maggiormente efficienti i processi interni

Rendere maggiormente efficienti i processi interni mediante la razionalizzazione delle attrezzature e degli spazi assicurando il mantenimento dei servizi offerti e l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa.
Risultati attesi
Assicurare qualità ed efficienza dei processi operativi grazie ad attrezzature più performanti (come da piano per l'individuazione di misure finalizzate alla razionalizzazione di alcune spese di funzionamento) per conseguire la digitalizzazione dei procedimenti amministrativi Innalzamento del livello di sicurezza degli edifici e valorizzazione del patrimonio immobiliare. In particolare è attesa la razionalizzazione delle procedure e la dematerializzazione di atti mediante utilizzo di nuovi applicativi (GEDOC e la messa a regime ciclo passivo XAC integrato con ORACLE). Negli anni successivi si proseguirà nell'integrazione delle funzionalità.

Indicatori	Target 2016	Target 2017	Target 2018
Oneri di funzionamento	≤5.000.000	≤4.9000.000	≤4.800.000

Obiettivo strategico 12 – 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	Target 2016	Target 2017	Target 2018
Azioni per la diffusione della cultura dell'integrità e dell'etica	1	1	1

Obiettivo strategico 13 – Digitalizzare i documenti e i processi dell'Ente

L'Ente sarà impegnato nel passaggio all'utilizzo del nuovo sistema di gestione documentale informatica, predisposto da Infocamere, denominato GeDoc, che sostituirà l'applicativo Prodigi attualmente in uso, permetterà la digitalizzazione dei documenti e dei processi dell'Ente e verrà utilizzato per la gestione dei flussi documentali interamente dematerializzati, la protocollazione e la conservazione elettronica dei documenti.

Indicatori	Target 2016	Target 2017	Target 2018
Adozione programma GeDoc	SI	-	-

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 13.01 – Supporto agli uffici nel passaggio al protocollo decentrato	Target 2016
N. incontri di collaborazione e supporto	≥2

OO 3.01 – Rinnovamento del sito web	Target 2016
Aggiornamento della PRSQ14 "Pubblicazione di servizi web"	SI
Definizione dell'albero delle etichette	SI

OO 3.02 – Presenza sulle reti sociali	Target 2016
Pubblicazione delle novità del sito sulle reti sociali	≥90%

OO 3.03 – Coordinamento dell'immagine per eventi	Target 2016
Creazione di materiale per le esigenze del servizio della comunicazione e di altri uffici	100%

OO 3.04 – Aggiornamento della modulistica	Target 2016
N. moduli adeguati	≥27

Area Internazionalizzazione, Promozione e Studi

OO 1.04 – Gestione operativa delle attività anagrafico-certificative per l'estero	Target 2016
Tempo medio di attesa degli utenti allo sportello	≤15 min.
% richieste telematiche certificati di origine evase entro 3 gg lavorativi	100%
Iscrizioni allo sportello telematico di nuovi utenti	≥70

OO 1.05 – Report su congiuntura economica, osservatorio imprese e monitoraggio mercato del lavoro	Target 2016
N. report realizzati (su mercato del lavoro)	≥2
N. report realizzati (su congiuntura ed economia locale)	≥8
N. report realizzati (su Osservatorio tariffe dei servizi pubblici locali)	≥2

OO 4.01 – Azioni dirette per il sostegno delle attività internazionali delle imprese	Target 2016
Impegno dello stanziamento	≥75%

OO 4.02 – Attività di formazione, informazione, assistenza, consulenza	Target 2016
N. eventi formativi o seminariali	≥2
N. editoriali tematici	≥25
Riprogettazione dei canali di comunicazione e integrazione dei diversi database	≥1
N. eventi o campagne di comunicazione su appalti e finanziamenti europei realizzati	≥1

OO 5.01 –Bandi di concorso per l'innovazione e il credito	Target 2016
N. provvedimenti adottati	≥1

OO 5.02 – Interventi di consulenza rivolti alle imprese	Target 2016
N. utenti Punto Nuova Impresa	≥450
N. eventi formativi o seminariali realizzati	≥2
N. utenti incubati	≥27
Livello di soddisfazione degli utenti	≥75%
N. progetti/iniziative/cluster effettuati	≥6
N. seminari/corsi/incontri realizzati	≥7
N. di imprese assistite	≥300
Livello di soddisfazione delle imprese assistite	≥75%
N. territori coinvolti	≥5
N. seminari/incontri svolti	≥4
N. utenti utilizzatori di portali IT	≥30

OO 6.01 – Percorsi formativi rivolti alle imprese	Target 2016
N. utenti formati	≥600
Livello di soddisfazione dei partecipanti ai percorsi formativi	≥75%
N. interventi nelle scuole	≥52
N. studenti coinvolti	≥1.800
N. eventi formativi o seminariali realizzati	≥7

OO 7.01 – Partecipazione a fiere turistiche	Target 2016
N. partecipazioni a eventi fieristici	≥2

OO 7.02 – Gestione di progetti di promozione turistica ed enogastronomica	Target 2016
N. progetti realizzati e/o co-finanziati	≥2

OO 7.03 – Gestione di contributi e patrocini a Enti e organizzazioni varie	Target 2016
Evasione richieste di patrocinio entro 10 gg	100%
Richieste di contributo liquidate entro 40 gg	100%

Area Anagrafe e Regolazione del Mercato

OO 1.01 – Verifica delle posizioni delle imprese iscritte nel Registro Imprese	Target 2016
Imprese verificate	≥95%
Procedure d'ufficio avviate	≥75%

OO 1.02 – Migliorare la qualità dei servizi anagrafici e certificativi	Target 2016
N. persone formate	≥4
N. modelli rivisti	≥2

OO 1.03 – Verifica requisiti ad esercenti varie attività	Target 2016
Avvio procedimento di inibizione (agenti d'affari in mediazione)	≥90%
Avvio procedimento di cancellazione (ruolo periti ed esperti)	100%
Cancellazione definitiva protesti in stato di sospeso	100%

OO 2.01 – Miglioramento dell'efficienza del processo sanzionatorio	Target 2016
Miglioramento processo sanzionatorio	≥60%

OO 2.02 – Vigilanza	Target 2016
Convenzione nazionale e Piano locale di vigilanza	≥90%

OO 2.03 – Promuovere la tutela della proprietà industriale	Target 2016
N. ore formative per addetto	≥8
N. incontri informativi realizzati in materia di proprietà industriale	≥1

OO 2.04 – Sviluppare strumenti di giustizia alternativa	Target 2016
Organizzazione corsi di aggiornamento per mediatori	SI
Aggiornamento elenco mediatori	SI
Revisione elenco arbitri	SI
Utilizzo Conciliacamera sezione arbitrato	SI

Area Gestione delle Risorse

OO 9.01 – Ottimizzare la gestione delle risorse finanziarie disponibili. Ridefinire il SMVP	Target 2016
Emissione ruolo diritto annuale	entro il 31.8.16
Attivazione sportello virtuale DIRITTIWEB	entro il 31.12.16
Elaborazione nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance	entro il 31.12.16
Conclusione procedure per dismissione partecipata	entro il 31.12.16
Report sulla misurazione dei costi per processi	entro il 30.11.16

OO 10.01 – Gestire le risorse umane in modo efficiente ed efficace	Target 2016
Aggiornamento software sistema rilevazione presenze	entro il 31.12.16
Revisione procedura "formazione del personale"	entro il 31.12.16
Storicizzazione delle comunicazioni	entro il 31.12.16
Realizzazione indagine sul benessere organizzativo	SI

OO 11.01 – Attuare nuove soluzioni tecnico/organizzative per aumentare l'efficienza	Target 2016
N. postazioni sostituite	≥20
Gestione condivisa delle attività strumentali	entro il 30.6.16
Studio soluzione per aggiornamento tecnologico sale conferenze Palazzo Contratti e relativa quantificazione economica	entro il 31.12.16

OO 11.02 – Conservazione e valorizzazione del patrimonio	Target 2016
N. provvedimenti adottati	≥3

OO 11.03 – Gestione dematerializzata del ciclo passivo	Target 2016
Gestione integrata del ciclo passivo	entro il 31.12.16

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. E' responsabile dell'attuazione del piano anticorruzione e del piano della trasparenza.

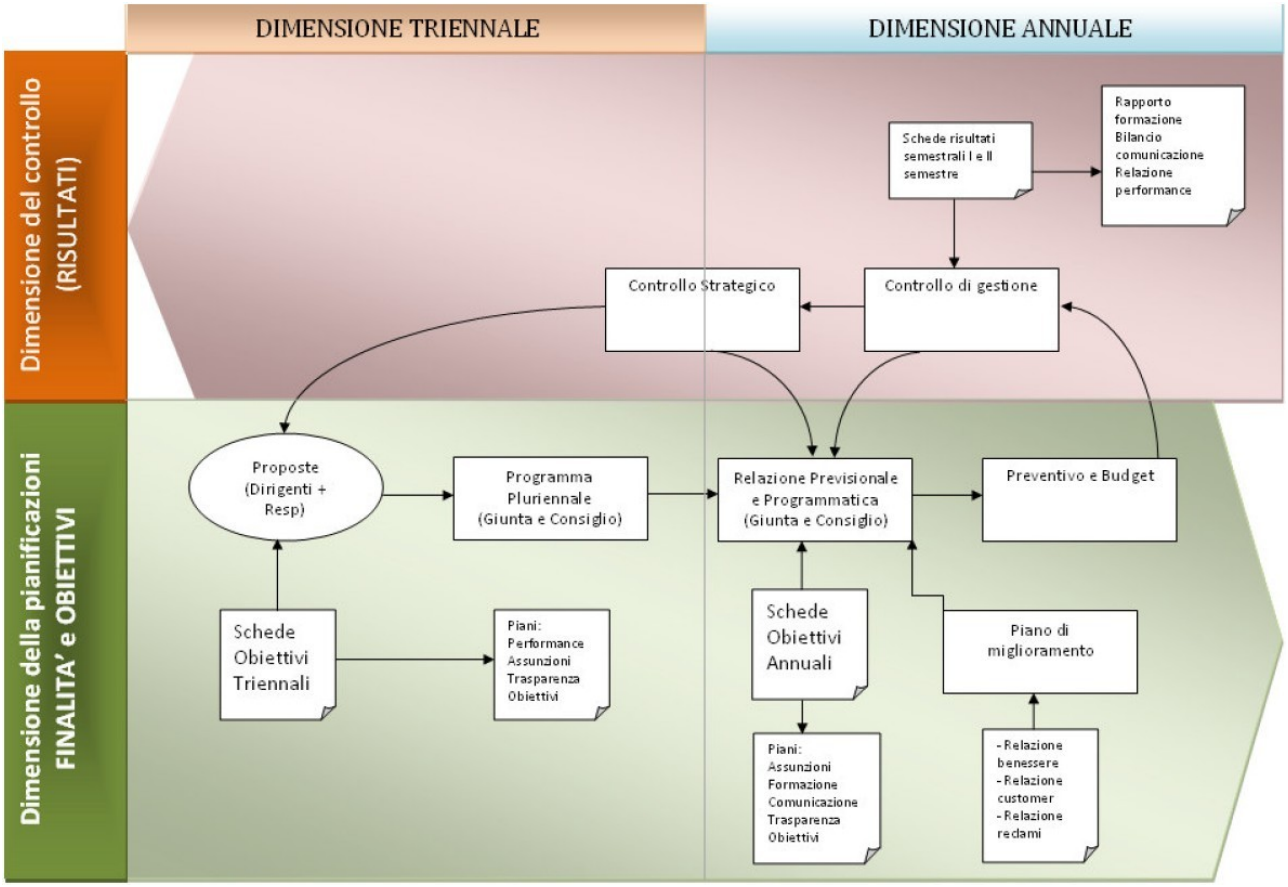
7. LE AZIONI PER L'ATTUAZIONE E IL MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

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

Il punto di partenza del processo di programmazione, a livello strategico, è il **Programma pluriennale**. Tale Programma, ai sensi del DPR n. 254/2005, è elaborato e approvato dal Consiglio, con il supporto della struttura tecnica della Camera, all'atto del suo insediamento ed ha come orizzonte di pianificazione il mandato istituzionale dell'organo politico-amministrativo (art. 4).
È in questo documento che l'organo politico definisce la *mission* dell'Ente camerale e l'insieme delle priorità strategiche che intende realizzare nell'ambito del proprio mandato.
Altro documento strategico che fornisce *input* al Ciclo di gestione della Performance è il **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità**, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire un adeguato livello di trasparenza, la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità (art. 11, D. Lgs. 150/2009).

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

Entro 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 2016, la Giunta ha assegnato le risorse economiche per la realizzazione degli obiettivi e dei programmi previsti nel presente Piano della performance per l'esercizio 2016.

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**