



Piano della Performance 2022-2024



INDICE

PREMESSA.....	3
1. PRESENTAZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI BERGAMO	4
1.1 Mission	4
1.2 Organizzazione e personale.....	5
Gli organi.....	5
L'Azienda Speciale.....	6
La struttura organizzativa.....	6
Le risorse umane	7
1.3 Risorse economiche	8
Indicatori di sostenibilità economica, solidità patrimoniale e salute finanziaria	9
Le partecipazioni	9
2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO	10
2.1 Lo scenario economico.....	10
2.2 Il quadro normativo	12
3. PIANIFICAZIONE	14
3.1 Mappa strategica	14
3.2 Gli obiettivi strategici.....	15
3.3 Gli obiettivi operativi.....	18
3.4 Gli obiettivi di sistema	18
4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	29
4.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	29

Premessa

Il **Piano della Performance 2022-2024** della Camera di commercio di Bergamo si colloca nel secondo anno di piena operatività del mandato 2020-2025, dove il 2022 sarà un anno cruciale nella transizione verso il superamento della crisi economico-sanitaria dovuta alla diffusione della pandemia. Nel prossimo anno in particolare la Camera si propone di supportare la ripresa economica e occupazionale attualmente in corso, attraverso driver quali la valorizzazione dell'asset manifatturiero nel suo ruolo di traino nel facilitare una crescita equilibrata e sostenibile, la promozione di infrastrutture materiali e immateriali, la valorizzazione di tutte le filiere, la diffusione dell'economia della conoscenza, lo sviluppo delle competenze necessarie.

Come noto il Piano della performance, in attuazione del Decreto Legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i., si inserisce nel più ampio "**Ciclo di gestione della Performance**", il cui scopo è consentire alle Amministrazioni pubbliche di *"misurare e valutare le performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti"*.

Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance 2022-2024 si basano sulle linee guida Unioncamere del novembre 2019, definite allo scopo di disporre di uno strumento di indirizzo e gestione dei processi di miglioramento dei risultati perseguiti dall'Ente e dalla struttura, alla luce delle attese degli *stakeholder* e in funzione di trasparenza e rendicontabilità delle azioni intraprese.

Nel definire gli obiettivi strategici e operativi dell'Ente, gli obiettivi assegnati al personale e i relativi indicatori di performance, il Piano **si coordina con i diversi momenti di programmazione e gestione** già adottati: il Programma Pluriennale 2021-2025, la Relazione Previsionale e Programmatica 2022, i documenti Bilancio di previsione 2022 e il Budget direzionale 2022. Il raccordo tra pianificazione strategica/operativa e programmazione economico-finanziaria si pone nel quadro delle previsioni del D.Lgs. 150/2009, del DPR 254/2005 e del D.M. 27 marzo 2013. A legislazione vigente, il Piano della Performance rientra tra i documenti programmatori che l'art. 6 del D.L. n. 80/2021 prevede confluiscono nel PIAO - Piano integrato di attività e organizzazione - il quale dovrebbe comprendere anche il Piano triennale di prevenzione della corruzione, il Piano triennale dei fabbisogni del personale, il Piano organizzativo per il lavoro agile, il Piano della formazione, il Piano della trasformazione digitale e il Piano delle azioni positive, da adottare entro il 30 aprile p.v. Nel momento in cui i Decreti attuativi e lo schema regolamentare saranno resi disponibili, si provvederà in tal senso, con le eventuali necessarie integrazioni al presente Piano.

La sua redazione si ispira ai principi di **chiarezza, coerenza e veridicità dei contenuti, trasparenza**. Esso sarà rendicontato nella Relazione sulla Performance che darà conto del grado di raggiungimento degli obiettivi di performance prefissati.

La struttura segue la Mappa Strategica della Camera di commercio di Bergamo, che descrive gli obiettivi posti dal Consiglio camerale quale indirizzo all'attività dell'Ente. Tali obiettivi si sviluppano nell'ambito di quattro **prospettive** che consentono una visione multidimensionale della performance stessa: quella relativa allo **sviluppo economico e territoriale**, nella quale si concentrano gli obiettivi promozionali; quella dello sviluppo dei **processi interni**, attenta agli aspetti del miglioramento organizzativi; quella della **crescita, apprendimento e innovazione** ed infine quella **economico-finanziaria**, finalizzata ad una gestione oculata, efficace ed efficiente delle risorse. Dalla definizione degli obiettivi di Ente e dei relativi fattori di misurazione deriva, a seguito di un processo di **cascading** operativo, l'individuazione degli obiettivi dei dirigenti, di ambito organizzativo e individuali.

1. PRESENTAZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI BERGAMO

1.1 Mission

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

La Camera di commercio svolge le attività amministrative previste dalla Legge 29 dicembre 1993, n. 580, così come modificata dal D. Lgs. 219/2016:



Figura 1 - Mappa delle attività e dei servizi della Camera di commercio di Bergamo

1.2 Organizzazione e personale

Gli organi

Il modello d'intervento della Camera di commercio di Bergamo prevede la distinzione delle responsabilità su due livelli:

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

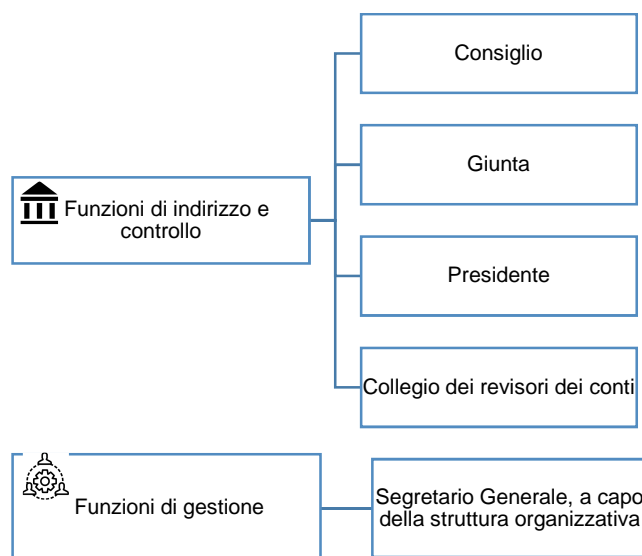


Figura 2 - Gli organi della Camera di commercio di Bergamo

Il **Consiglio determina l'indirizzo generale della Camera**, predispone e approva lo Statuto e i regolamenti, elegge il Presidente, la Giunta, nomina i membri del Collegio dei Revisori dei Conti, designati dagli organi di competenza. Su proposta della Giunta camerale delibera il Preventivo economico e approva il Bilancio d'esercizio.

La **Giunta è l'organo esecutivo**. Composta dal Presidente e da membri eletti dal Consiglio.

Il **Presidente** ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale dell'Ente, del Consiglio e della Giunta. Convoca e presiede il Consiglio e la Giunta e viene eletto dal Consiglio camerale

Il **Collegio dei revisori dei conti vigila sulla regolarità contabile e finanziaria** della gestione e collabora con gli altri Organi nelle attività di valutazione strategica e dei risultati conseguiti all'organizzazione. È composto da tre componenti effettivi e da tre componenti supplenti designati rispettivamente dal Presidente della Giunta Regionale, dal MiSE e dal MEF.

L'**Organismo Indipendente di Valutazione** monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dei controlli interni. Valida la Relazione sulla performance, garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, propone alla Giunta la valutazione annuale del Segretario generale.

L'Ente si è dato un'organizzazione funzionale al soddisfacimento dei bisogni delle imprese e degli altri utenti: essa vede la chiara individuazione delle responsabilità e si ispira a principi di

snellezza, flessibilità e polifunzionalità dei servizi. Al vertice della struttura organizzativa c'è il **Segretario Generale**, coadiuvato dal **Dirigente**, dalle **Posizioni Organizzative**, dai **Responsabili di nuclei di funzioni**.

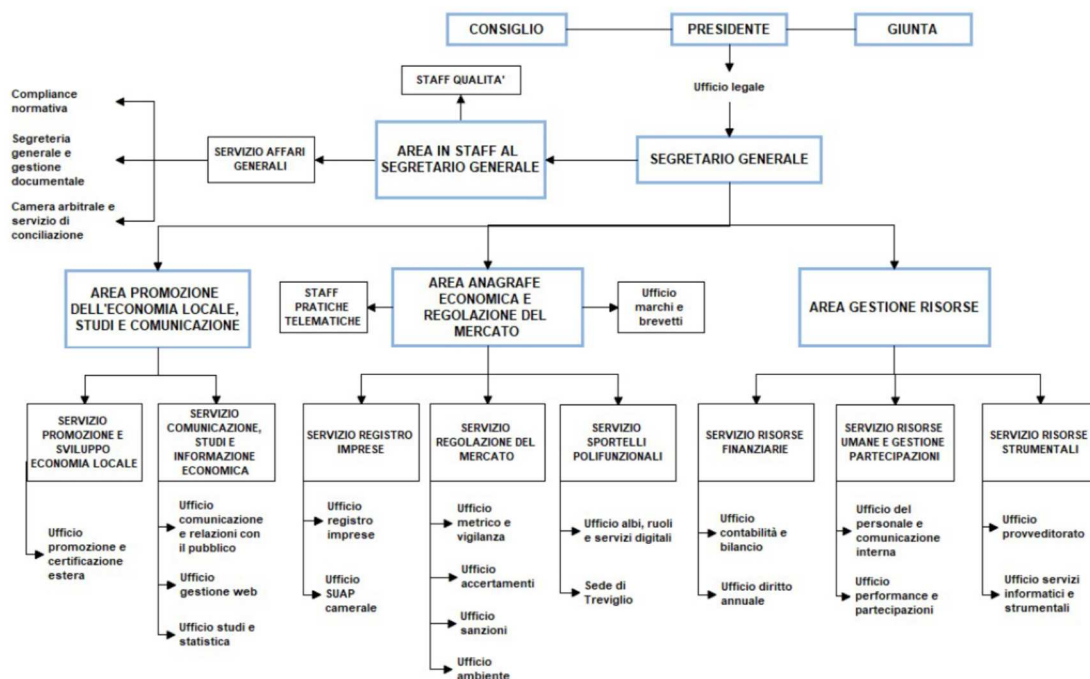
L'Azienda Speciale

La Camera svolge la propria attività anche attraverso la propria azienda speciale, Bergamo Sviluppo, che opera nelle aree formazione e sviluppo di impresa, innovazione e trasferimento tecnologico, internazionalizzazione e orientamento al lavoro e alle professioni.

Si tratta di una struttura operativa che - anche in collaborazione con le Organizzazioni di categoria locali - è in grado di rispondere alle esigenze delle imprese del territorio con progetti e interventi specifici, la realizzazione di percorsi di aggiornamento e formazione professionale, l'erogazione di servizi per la creazione e lo sviluppo imprenditoriale, l'orientamento e la consulenza mirata.

La struttura organizzativa

La Camera di commercio di Bergamo è articolata in aree dirigenziali, a loro volta suddivise in servizi e uffici. Al vertice della struttura, rappresentata nell'organigramma di seguito riportato, vi è il Segretario generale.



Aggiornato all'1/1/2022

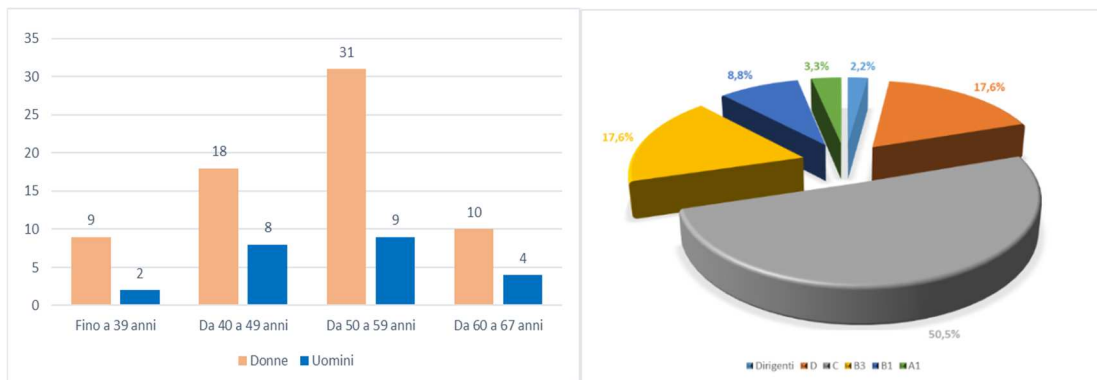
Figura 3 - Organigramma della Camera di commercio all'1.1.2022

Le risorse umane

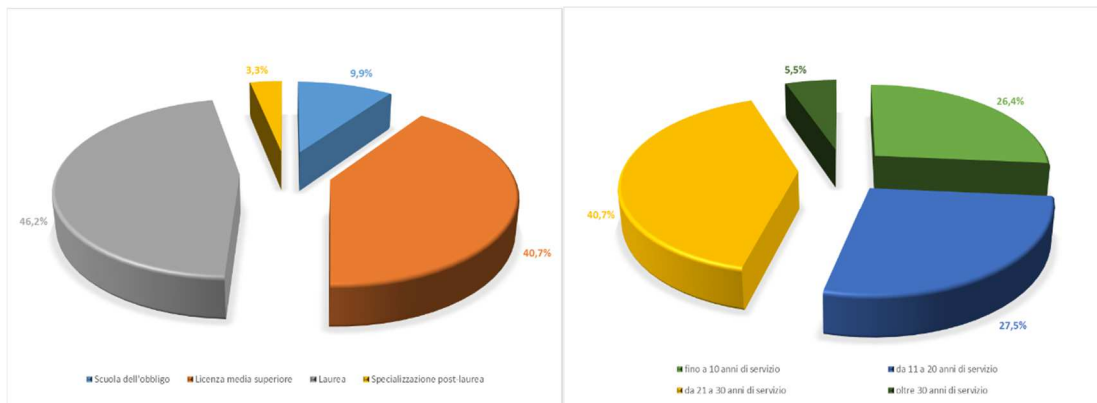
Sulla base dell'art. 6 del D.Lgs. 165/2021, la Camera di Bergamo ha definito attraverso il **Piano Triennale del fabbisogno di personale 2021-2023**, approvato con la delibera di Giunta n. 20/2021, la dotazione organica ritenuta adeguata a garantire l'assolvimento di tutte le funzioni, consentendo l'efficiente impiego delle risorse disponibili e delle professionalità esistenti e perseguendo obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi come contenuti nei principali atti programmatici.

Categoria	Dotazione organica Delibera n. 22/2021	Personale al 31.12.2021 (Tempo pieno)		Personale al 31.12.2021 (Tempo parziale)		Totale per genere		Totale
		Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	
Dirigenti	3	1	1	0	0	1	1	2
D	19	11	4	1	0	12	4	16
C	46	26	9	8	3	35	11	46
B3	17	9	3	4	0	12	4	16
B1	10	3	2	3	0	5	3	8
A1	3	1	0	1	1	1	2	3
Totale	98	51	19	17	4	70	21	91

Tabella 1- Numero di dipendenti a tempo pieno e a tempo parziale suddivisi per categoria e per genere al 31.12.2021.



Grafici 1-2- Numero di dipendenti suddivisi per genere e classe d'età e quota di dipendenti suddivisi per categoria al 31.12.2021.



Grafici 3-4 Quota di dipendenti suddivisi in base al titolo di studio e per anzianità di servizio al 31.12.2021.

1.3 Risorse economiche

Il **Bilancio di previsione per l'esercizio 2022**, approvato dal Consiglio stesso con deliberazione n. 13C/2021, è redatto in base alla programmazione degli oneri e alla prudentiale valutazione dei proventi, ai sensi degli artt. 2, comma 2, 6 e 7 del DPR n. 254/2005 e ss.mm.ii. "Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio", nonché nel rispetto degli indirizzi forniti dal Ministero dello Sviluppo Economico.

	CONSUNTIVO 2020	PREVENTIVO 2021	CONSUNTIVO 2021 STIMA	PREVENTIVO 2022
DIRITTO ANNUALE	12.583.338	12.160.000	12.500.000	12.650.000
DIRITTI DI SEGRETERIA	5.169.198	5.117.000	5.320.500	5.321.000
CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE	186.079	133.000	163.000	174.000
PROVENTI GESTIONE SERVIZI	199.526	216.500	243.554	242.000
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	-34.471	0	0	0
PROVENTI CORRENTI	18.103.670	17.626.500	18.227.054	18.387.000
PERSONALE	3.890.681	4.171.707	3.923.607	4.197.065
Competenze al personale	2.918.642	3.130.707	2.910.207	3.149.065
Oneri sociali	721.179	741.500	724.000	767.000
Accantonamenti TFR	209.505	227.000	227.000	236.000
Altri costi del personale	41.355	72.500	62.400	45.000
FUNZIONAMENTO	3.674.275	4.081.493	3.769.215	4.084.586
Prestazione di servizi	1.168.457	1.476.793	1.297.900	1.484.100
Godimento beni di terzi	3.411	3.700	3.650	4.200
Oneri diversi di gestione	1.421.071	1.499.500	1.434.286	1.498.286
Quote associative	1.040.495	1.040.000	990.079	1.048.000
Organi istituzionali	40.841	61.500	43.300	50.000
INTERVENTI ECONOMICI	9.547.985	9.600.000	8.850.096	8.400.000
AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI	3.806.198	2.884.540	3.438.140	3.200.500
ONERI CORRENTI	20.919.139	20.737.740	19.981.058	19.882.151
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	-2.815.469	-3.111.240	-1.754.004	-1.495.151
GESTIONE FINANZIARIA				
PROVENTI FINANZIARI	15.571	18.740	15.242	15.151
ONERI FINANZIARI	0	0	0	0
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA	15.571	18.740	15.242	15.151
GESTIONE STRAORDINARIA				
PROVENTI STRAORDINARI	1.362.407	0	851.762	0
ONERI STRAORDINARI	805.637	0	40.000	0
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA	556.770	0	811.762	0
RIVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE	65.011	0	0	0
SVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE	0	0	0	0
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO	-2.178.117	-3.092.500	-927.000	-1.480.000

Tabella 2 - Bilancio di previsione della Camera di commercio di Bergamo per l'esercizio 2022.

Il Bilancio Preventivo 2022 ha definito le risorse disponibili per l'attuazione dei programmi e delle attività previste nella Relazione Previsionale e Programmatica. Si rimanda a tale documento, pubblicato sul [sito nella sezione Amministrazione trasparente](#) per informazioni più dettagliate sul quadro delle risorse economiche a disposizione dell'Ente per il perseguimento degli obiettivi e la realizzazione dei relativi interventi.

Indicatori di sostenibilità economica, solidità patrimoniale e salute finanziaria

Indicatori	Tipo	2018	2019	2020	Media cluster Camere medie	Soglia di attenzione
Indice di equilibrio strutturale	SE	34,21%	36,20%	35,99%	13,67%	se negativo
Equilibrio economico della gestione corrente	SE	106,70%	106,78%	115,55%	113,39%	se > 100%
Indice di struttura primario	SP	151,18%	153,38%	153,28%	136,88%	se < 100%
Indice di liquidità immediata	SF	300,62%	305,84%	293,54%	195,60%	se < 100%
Margine di struttura finanziaria	SF	327,99%	333,87%	320,45%	221,29%	se < 100%

Tabella 3 - Indicatori di sostenibilità economica, solidità patrimoniale e salute finanziaria, 2018-2020.

Sostenibilità economica

Il valore dell'indice di equilibrio strutturale (proventi strutturali-oneri strutturali/proventi strutturali) documenta la capacità della Camera di coprire gli oneri strutturali con i proventi strutturali; l'indice di equilibrio economico della gestione corrente (oneri correnti/proventi correnti) misura la capacità dei proventi correnti di coprire gli oneri correnti.

Solidità patrimoniale

L'indice di struttura primario (patrimonio netto/immobilizzazioni) evidenzia la capacità dell'Ente di finanziare le attività di lungo periodo interamente con capitale proprio.

Salute finanziaria

L'indice di liquidità immediata (liquidità immediata/passività correnti) e il margine di struttura finanziaria (attivo circolante/passività correnti) evidenziano la capacità dell'Ente di far fronte ai debiti a breve termine mediante la liquidità disponibile o con i crediti a breve.

Le partecipazioni

Il sostegno all'economia provinciale e allo sviluppo del territorio si realizza anche attraverso la partecipazione in società. La **politica delle partecipazioni** ha sempre rappresentato, per la Camera di commercio di Bergamo, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

Al 31.12.2021, il "portafoglio partecipazioni" risulta così composto:

Società	Capitale sociale	Valore nominale partecipazione	% di partecipazione
Autostrade Bergamasche S.p.A.	2.357.833,37	55.124,65	2,34%
Autostrade Lombarde S.p.A.*	467.726.626,00	3.341.000,00	0,71%
Bergamo Fiera Nuova S.p.A.	9.820.823,00	5.798.925,00	48,83%
Borsa Merci Telematica S.c.p.A.	2.387.372,16	1.498,10	0,06%
IC OUTSOURCING S.c.r.l.	372.000,00	132,06	0,04%
INFOCAMERE S.c.p.A.	17.670.000,00	10.471,80	0,06%
PROMOS ITALIA S.c.	2.000.000,00	40.000,00	2%
S.A.C.B.O. S.p.A.	17.010.000,00	2.253.504,00	13,25%
SI.CAMERA S.c.a.r.l.	4.009.935,00	787,00	0,02%
TECNODAL S.r.l.	6.100.000,00	2.989.000,00	49%
TECNOSERVICECAMERE S.c.p.A.	1.318.941,00	6.620,00	0,50%
T.E.B. S.p.A.	27.800.000,00	1.390.000,00	5%
TURISMOBERGAMO S.c.a.r.l.	285.720,00	129.000,00	45,35%

* in dismissione

2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

2.1 Lo scenario economico

Nei trimestri centrali del 2021 l'**Unione Europea** ha vissuto una fase economica espansiva grazie alla progressiva rimozione delle misure di distanziamento che avevano pregiudicato in modo particolare alcuni settori, tra cui i servizi.

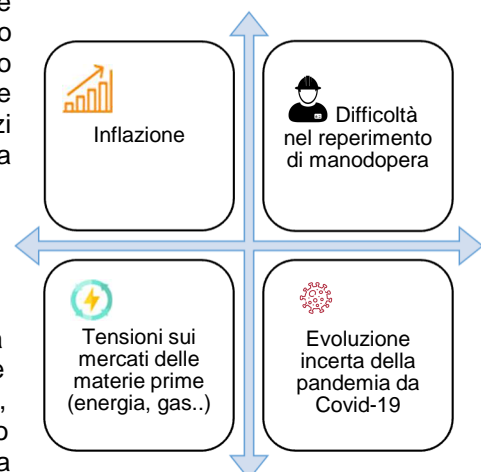
Le ultime stime, relative al terzo trimestre, mostrano che la crescita congiunturale del **Pil** dell'area euro è stata del 2,2%. Tale incremento risulta significativo, soprattutto se confrontato con il rallentamento che hanno subito altri Paesi, come Cina e Stati Uniti, a seguito della circolazione di nuove ondate Covid-19 e delle continue interruzioni nella catena logistica.

L'Unione Europea sta entrando in una nuova fase economica in cui si potrebbe assistere a un rallentamento della fase espansiva della **domanda** e alla normalizzazione delle condizioni dell'**offerta**. L'evoluzione delle due componenti resta però ancora un'incognita e a pesare maggiormente sugli scenari futuri in questo caso è l'incertezza sull'andamento della pandemia, la quale continua a destare preoccupazioni e incertezze, soprattutto in relazione alle eventuali misure di contenimento che potrebbero adottare i Paesi produttori di materie prime.

L'**inflazione** rappresenta un'ulteriore variabile fondamentale in questi mesi del 2021. Un elevato numero di imprese, soprattutto nell'industria dove i rincari sono guidati dalle tensioni sui mercati dell'energia e delle materie prime, ritiene che i prezzi cresceranno. Nei servizi le imprese hanno la stessa attesa anche se in misura inferiore.

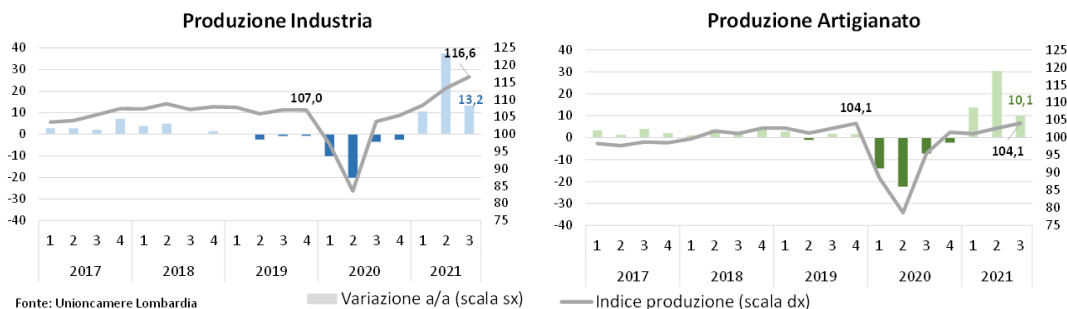
Le **famiglie** europee, secondo le indagini congiunturali condotte dalla Commissione europea, mostrano invece forti timori per il rincaro dei prezzi, uniti però a una minore preoccupazione per la disoccupazione.

Il **mercato del lavoro** in questi mesi sta attraversando una fase che si sovrappone, in parte, ai rincari delle materie prime. Le indagini della Commissione europea mostrano, infatti, come la percentuale di imprese che dichiarano ostacoli nella produzione dovuti alla scarsità della manodopera stanno aumentando.



L'**Italia** ha avuto una crescita simile a quella di Germania e Francia. La tenuta dell'economia italiana si spiega soprattutto con la crescita maggiore dell'industria rispetto alle altre economie dell'area euro, con il peso inferiore del settore automobilistico, su cui hanno impattato le continue interruzioni nella filiera dei *microchip*, e con il *boom* delle costruzioni, che hanno trainato la crescita di diversi comparti dell'industria.

La provincia di Bergamo, in questo contesto, ha mostrato segnali di crescita, nonostante le numerose incognite. Nel terzo trimestre la **produzione manifatturiera** ha registrato un importante incremento su base annua. Secondo le più recenti rilevazioni congiunturali, il divario rispetto ai livelli produttivi dello stesso periodo del 2020 ha raggiunto i valori di +13,2% per le imprese industriali con almeno 10 addetti e il +10,1% per quelle artigiane con 3 o più addetti. L'indice della produzione, che fa riferimento al livello medio del 2010 pari a 100, vale rispettivamente 116,7 per l'industria e 104,1 per l'artigianato. Le aspettative degli imprenditori si confermano positive, nonostante le preoccupazioni legate alle difficoltà di rifornimento e ai prezzi delle materie prime.



Grafici 5 e 6 - Indice di produzione Industria e Artigianato e Variazione tendenziale e congiunturale su base trimestrale. Bergamo, 2017 - 3° trimestre 2021. Fonte: Unioncamere Lombardia.

Anche il **settore terziario** bergamasco continua la ripresa, sebbene il fatturato inizi a subire un rallentamento rispetto al secondo trimestre. L'incremento su base annua è stato pari a +14% per le imprese dei servizi con almeno 3 addetti e del +4,7% per quelle del commercio al dettaglio. Osservando il dettaglio settoriale, si nota come i comparti meno colpiti dalle misure di contenimento della pandemia, come i servizi alle imprese e il commercio all'ingrosso, stiano proseguendo la crescita a livelli superiori a quelli pre-pandemia. Altre attività (alloggio e ristorazione, servizi alla persona) hanno invece subito perdite molto consistenti nel 2020 e, nonostante il percorso di recupero intrapreso, non hanno ancora colmato il divario con i livelli del 2019.

Le **esportazioni** bergamasche hanno registrato nel terzo trimestre un miglioramento del 16,6% su base annua, con un incremento di poco inferiore rispetto alla Lombardia e ben superiore rispetto a quello nazionale. Sono saliti tutti i settori trainanti dell'export provinciale: macchinari (+8,7%), prodotti chimici (+33,5%), metalli di base (+17,0%), mezzi di trasporto (+15,0%), articoli in gomma (+19,5%) e apparecchi elettrici (+23,2%), oltre al tessile e abbigliamento (+18,7%) e alimentari (+7,4%). Confrontando, invece, il volume delle esportazioni nel terzo trimestre 2021 con lo stesso periodo dell'anno 2019 l'incremento è stato del 6,9%.

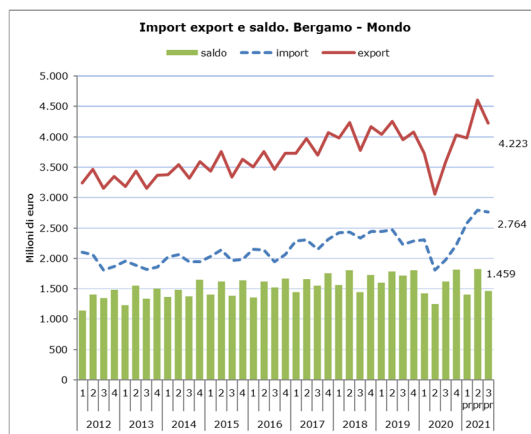


Grafico 7 - Import, export e saldo commerciale verso il mondo, Bergamo, 2012-3° trimestre 2021. Elaborazioni su dati Istat.

Il terzo trimestre 2021 si chiude con **94.770 sedi di imprese** registrate. Le attive (84.965) risultano in aumento dell'1,2% rispetto allo stesso trimestre del 2020, come accaduto anche nel trimestre precedente.

È proseguita la selezione della struttura imprenditoriale della provincia, con la crescita costante delle società di capitali, che va di pari passo alla riduzione delle società di persone e delle imprese individuali.

Lo spaccato per genere, età e nazionalità delle posizioni attive evidenzia su base annua un aumento delle imprese straniere (+3,7%). In aumento anche le imprese femminili (+2,3%) e le imprese giovanili (+1,4%).

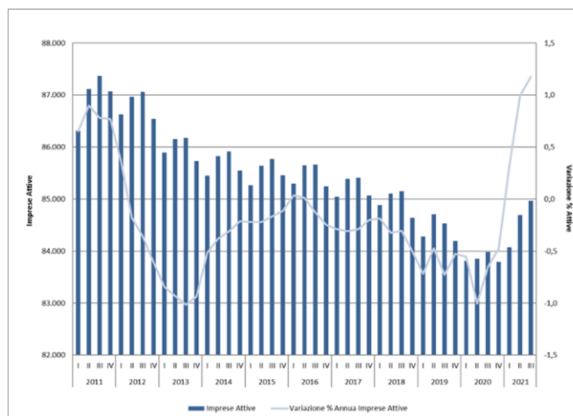


Grafico 8 – Imprese attive e variazione percentuale tendenziale trimestrale su base annua delle imprese attive, 2011-3° trimestre 2021, Bergamo. Elaborazione su dati Infocamere.

I **contratti di rete**, al 3 gennaio 2022, coinvolgono a Bergamo 455 imprese, su un totale di 4.414 in Lombardia e oltre 42 mila in Italia. Agli ultimi dati disponibili, Bergamo conta anche 201 start-up innovative, che sono 3.777 in Lombardia, e 32 PMI innovative (sulle 540 lombarde e le complessive 1.787 in Italia).

Secondo gli ultimi dati Istat sul **mercato del lavoro**, nella media dell'anno 2020 le forze lavoro, persone occupate o attivamente in cerca di lavoro, in provincia di Bergamo sono scese sotto il mezzo milione, registrando un calo e confermando la tendenza degli ultimi tre anni. Le persone in cerca di occupazione sono scese infatti bruscamente a 15 mila unità, spiegando così la lieve flessione del tasso di attività (67,7%) nella fascia di età 15-64 anni. Gli occupati hanno registrato un calo fino a 482,2 mila unità con un tasso di occupazione del 65,6% tra i 15 e i 64 anni di età, in flessione rispetto all'anno precedente.

Gli inattivi in età lavorativa nella media del 2020 sono passati da 224 mila a 231,7 mila unità. Per effetto del calo delle persone in cerca di occupazione, il tasso di disoccupazione, cioè la loro incidenza sul totale delle forze lavoro, si è abbassato al 3,0%, un valore paragonabile ai livelli del 2008.

I dati delle comunicazioni obbligatorie relative ai rapporti di lavoro dipendente, elaborati dall'Osservatorio del Territorio e del Lavoro della provincia di Bergamo, offrono invece un quadro maggiormente aggiornato sul mercato del lavoro provinciale.

Nel terzo trimestre 2021, che comprende settembre, il mese di maggiore picco di comunicazioni di assunzione e cessazione, registra 35.373 assunzioni, pari al +12,3% rispetto allo stesso periodo 2019, e 35.257 cessazioni, pari al +6,4% sul 2019.

2.2 Il quadro normativo

A incidere sul sistema delle Camere di commercio è stato, come noto, il **Decreto 90/2014** che, all'art. 28, ha sancito che l'importo del diritto annuale a carico delle imprese, come determinato per l'anno 2014, fosse ridotto, per l'anno 2015, del 35%, per l'anno 2016, del 40% e, a decorrere dall'anno 2017, del 50% e tuttora incide l'attesa della ridefinizione, in capo al Ministero dello Sviluppo Economico, di tariffe e diritti sulla base dei costi standard, con relativa attuazione senza nuovi e maggiori oneri a carico della finanza pubblica. In tal modo è venuta meno una cospicua parte delle entrate.

Successivamente il **D.lgs. 219/2016**, recante attuazione della delega di cui all'articolo 10 della Legge 7 agosto 2015, n.124, ha attribuito alle Camere di commercio nuove funzioni strategiche in tema di digitalizzazione, orientamento e formazione, valorizzazione del turismo e del patrimonio culturale. Con il Decreto 22 maggio 2017 il MiSE ha poi autorizzato l'incremento del 20% del diritto annuale per il triennio 2017-2019 attraverso il quale finanziare i progetti "Punto Impresa Digitale", "Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni", "Turismo e attrattività".

Dopo la presentazione da parte di Unioncamere del Piano di razionalizzazione del sistema camerale nel giugno dello scorso anno, il Ministero ha formalizzato il Decreto 8 agosto 2017 che, recependo in gran parte le indicazioni contenute nel Piano, ha rideterminato le circoscrizioni territoriali, istituito le nuove Camere di commercio, razionalizzato le sedi, le Aziende speciali e l'organizzazione delle Camere di commercio.

La riforma del sistema camerale ha, come noto, poi subito sul finire dell'anno 2017 una battuta d'arresto a seguito della sentenza n. 261/2017 con la quale la Corte Costituzionale ha deliberato la parziale incostituzionalità del Decreto 8 agosto 2017, sostituito **dal Decreto 16 febbraio 2018**, che sostanzialmente ne ha confermato i contenuti, ridefinendo il nuovo assetto territoriale delle Camere di commercio che mira a rispondere con più efficienza alle nuove



funzioni innovative loro assegnate, per sostenere la crescita dei territori che esse rappresentano. Il traguardo previsto è di arrivare a 60 Camere, rispetto alle originarie 105.

Il 30 aprile 2019, è stato infine pubblicato, sul sito istituzionale del Ministero dello sviluppo economico il **Decreto 7 marzo 2019**, recante la ridefinizione dei servizi che il sistema delle Camere di commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'articolo 2 della Legge 29 dicembre 1993, n. 580 e all'articolo 7, comma 2, del Decreto ministeriale 16 febbraio 2018.

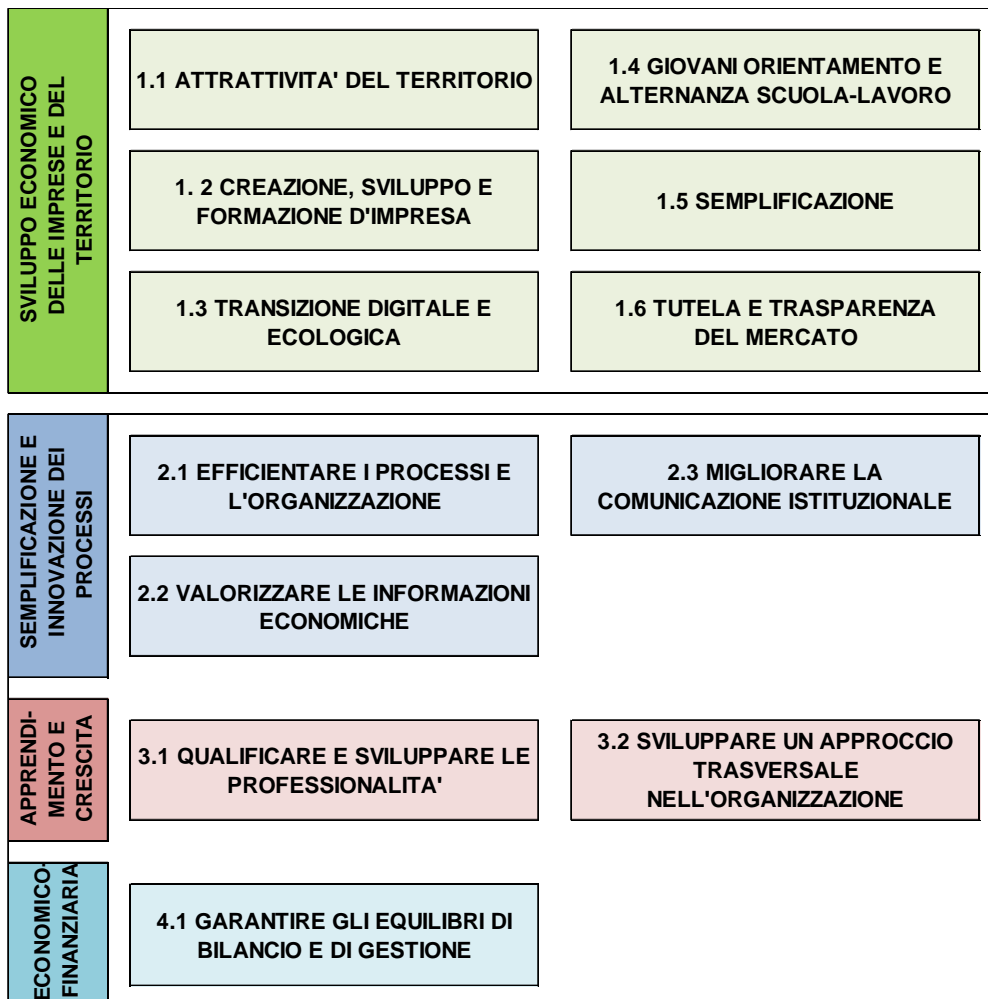
3. PIANIFICAZIONE

3.1 Mappa strategica

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

La **Mappa Strategica** riporta in modo schematico le prospettive e gli obiettivi che la Camera si è data e che idealmente rispondono ai *driver* individuate nei documenti di programmazione: valorizzazione dell'asset manifatturiero nel suo ruolo di traino nel facilitare una crescita equilibrata e sostenibile, promozione di infrastrutture materiali e immateriali, valorizzazione di tutte le filiere, diffusione dell'economia della conoscenza, sviluppo delle competenze necessarie.

Gli obiettivi strategici 2022, in linea con quelli indicati dal Consiglio in occasione della pianificazione pluriennale, sono 12 divisi in 4 prospettive, oltre che collocabili nelle Missioni nazionali di riferimento individuate dal MiSE, che rappresentano le funzioni principali assegnate alle Camere di commercio, e sono di seguito riportati:



3.2 Gli obiettivi strategici

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

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

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

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

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

Per ciascun indicatore viene quantificato il risultato atteso anno per anno nel corso del triennio 2022-2024, che rappresenta il riferimento per la performance dell'Ente. Il risultato atteso viene quantificato alla luce delle performance attuali dell'Ente (consuntivo al 31 dicembre 2021 o ultimo dato disponibile) in una logica di miglioramento oppure, dove opportuno, di mantenimento delle performance già realizzate.

Ad alcuni obiettivi è legata la realizzazione di un progetto, programmato e monitorato attraverso una scheda che dettaglia le attività necessarie al suo completamento, per ciascuna delle quali viene individuato un target specifico. Il raggiungimento del risultato atteso del progetto è legato al raggiungimento dei risultati attesi per le singole attività. Ciascun progetto ha un proprio responsabile mentre le singole attività possono avere responsabili diversi.



CRUSCOTTO STRATEGICO 2022

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Risultato Atteso 2023	Risultato Atteso 2024	Fonte del dato
1.1 Attrattività del territorio							
Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva	Progetto: "BERGAMO 2030": Gestione Cabina di regia e progetti PNRR	-	-	100%	-	-	Scheda progetto
Riprogettare l'evento "Riconoscimento del lavoro e del progresso economico"	Progetto: Riprogettazione evento Riconoscimento del lavoro e del progresso economico	100%	100%	100%	-	-	Scheda progetto
Sviluppare il sistema turistico territoriale e la competitività delle imprese turistiche e attuare strategie di marketing turistico	Progetto: Turismo	100%	50%	100%	-	-	Scheda progetto
1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa							
Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione e rafforzare la competitività internazionale delle imprese	N. di B2B meetings, visite aziendali, workshop	3	14	3	3	3	Balanced scorecard
	N. di attività formative realizzate in collaborazione con NIBI Nuovo Istituto di Business Internazionale	9	11	9	9	9	Registri attività
Supportare lo startup d'impresa ampliando i servizi a favore dei partecipanti al progetto Incubatore d'Impresa	N. di aspiranti imprenditori o startup incubate/N. di posti disponibili nell'Incubatore d'Impresa	80%	100%	80%	80%	80%	Elenco imprese incubate
1.3 Transizione digitale e ecologica							
Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione	Progetto: PID - Punto Impresa Digitale(*)	100%	100%	100%	-	-	Scheda progetto
Promuovere la cultura dell'innovazione e la valorizzazione della proprietà intellettuale	Definizione di un nuovo progetto in ambito di transizione ecologica	-	-	1	-	-	Balanced scorecard
	Eventi dedicati all'innovazione anche in collaborazione con parchi scientifici e centri di trasferimento tecnologico, DIH e Competence Center	4	5	4	4	4	Elaborazioni su dati
1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro							
Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni	Progetto: Formazione e lavoro	100%	100%	100%	-	-	Scheda progetto
Attuare l'indagine del progetto Excelsior per l'analisi delle previsioni di assunzioni e di fabbisogni delle imprese	Indagine Excelsior: iniziative realizzate singolarmente o in rete con altre istituzioni	6	89	in attesa di definizione da parte di UCN	-	-	Elaborazioni su dati
1.5 Semplificazione							
Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale	Progetto: SUAP camerale - Estensione ai Comuni che utilizzano impresainungiorno(*)	-	-	100%	100%	100%	Scheda progetto
Riorganizzazione procedure interne sportelli	Rispetto delle procedure assegnate all'ufficio "Albi, ruoli e servizi digitali": percentuale di errore legato al mancato rispetto delle stesse	-	-	<=10%	-	-	Elaborazioni su dati
1.6 Tutela e trasparenza del mercato							
Migliorare il processo sanzionatorio	Gestione dei verbali di accertamento connessi all'attribuzione del domicilio digitale d'impresa	-	-	100%	-	-	Balanced scorecard
Promuovere attività di assistenza, informazione, formazione e orientamento alle imprese sui temi ambientali	Diffusione dello strumento Vi. Vi. Fir attraverso l'affiancamento a tutte le imprese interessate	-	-	100%	-	-	Balanced scorecard
Attività inerenti la composizione negoziata della crisi d'impresa	Presidio della normativa in tema di composizione negoziata della crisi d'impresa e implementazione del servizio	-	-	SI/NO	-	-	Balanced scorecard



SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Risultato Atteso 2023	Risultato Atteso 2024	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione							
Efficientare i processi relativi al rilascio di certificazione estera	Tempi medi (gg lavorativi) di elaborazione dei certificati e delle pratiche a valere all'estero	3	3	3	3	3	Cert'O
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	30 gg	14gg	30 gg	30 gg	30 gg	CON 2.0
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo. Gestione trasversale di alcune attività connesse alla gestione pratiche telematiche	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno entro 5 gg dal loro ricevimento	monitoraggio	99%	superiore alla media nazionale	superiore alla media nazionale	superiore alla media nazionale	Cruscoati Tempi di lavorazione
2.2 Valorizzare le informazioni economiche							
Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici	Pubblicazione di rapporti trimestrali sulla congiuntura manifatturiera e di commercio e servizi	4	4	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di rapporti dell'Osservatorio sulle imprese	4	4	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di rapporti sull'interscambio commerciale estero	4	4	4	4	4	Sito web
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale							
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera	N. di uscite di "Camera Impresa"	20	26	20	20	20	Pubblicazione sul sito web
Valutare la soddisfazione degli utenti	Analisi della rilevazione delle chiamate telefoniche ricevute dal centralino. Analisi delle chiamate e delle email trattate dall'Urp. Analisi delle rilevazioni di soddisfazione del cliente compiute da Infocamere.	-	-	3	-	-	Relazione al Coq
APPRENDIMENTO E CRESCITA							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Risultato Atteso 2023	Risultato Atteso 2024	Fonte del dato
3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità							
Valorizzare le professionalità interne	% di questionari di gradimento dell'attività formativa con valutazione positiva	75%	90%	80%	83%	85%	Elaborazioni su dati
	N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa anno in corso/N. di dipendenti in servizio	100%	90%	90%	90%	90%	Elaborazioni su dati
Gestione giuridico-economica del personale	Approfondimento e applicazione del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale non dirigente del comparto Funzioni Locali	-	-	SI/NO	-	-	Balanced scorecard - SIPERT - CON2
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione							
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2021	-	-	100%	-	100%	Scheda progetto
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	Percentuale di dipendenti formati su soft skills e skills digitali: n. dipendenti formati/N. di dipendenti in servizio	35%	46%	40%	50%	50%	Elaborazioni su dati
ECONOMICO-FINANZIARIA							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Risultato Atteso 2023	Risultato Atteso 2024	Fonte del dato
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione							
Equilibrio economico della gestione corrente	Oneri correnti/Proventi correnti(*)	110	115,55	110	110	110	Sistema Pareto
Incidenza degli interventi economici sugli oneri correnti	Interventi economici/Oneri correnti al netto del Fondo svalutazione crediti da DA	45%	53,05%	50%	50%	50%	Sistema Pareto
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Progetto: Ricollocazione patrimonio documentale	100%	100%	100%	-	-	Scheda progetto

3.3 Gli obiettivi operativi

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

Per ciascun servizio sarà possibile calcolare una percentuale sintetica di raggiungimento degli obiettivi assegnati e misurare la performance di ambito organizzativo mediamente raggiunta dallo stesso.

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

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

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

3.4 Gli obiettivi di sistema

A partire dal 2022 sono altresì introdotti alcuni indicatori condivisi a livello di Ufficio di Presidenza di Unioncamere nazionale da attribuire in particolare al Segretario generale e alla dirigenza. Essi si caratterizzano per la particolare importanza dei temi cui si riconducono. Si tratta più precisamente di: transizione digitale, semplificazione, sostegno allo sviluppo dell’internazionalizzazione delle imprese e garanzia della salute gestionale e sostenibilità economica dell’Ente.

Nell’evidenziare che tali attenzioni attraverso appositi indicatori sono da tempo oggetto di programmazione e rendicontazione nei Piani e in tutti i documenti legati al ciclo della performance della Camera di commercio di Bergamo, è possibile individuare gli stessi tramite un apposito asterisco che segnala la corrispondenza dell’indicatore contrassegnato con gli obiettivi di sistema in parola.

La valutazione del Segretario generale e del dirigente sarà pertanto integrata da tali indicatori, qualora non già presenti nei cruscotti individuali.



SERVIZIO AFFARI GENERALI

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa					
Riprogettare l'evento "Riconoscimento del lavoro e del progresso economico"	Progetto: Riprogettazione evento Riconoscimento del lavoro e del progresso economico	100%	100%	100%	Scheda progetto
1.6 Tutela e trasparenza del mercato					
Promuovere e diffondere la mediazione e l'arbitrato	Rinnovo cariche componenti Consiglio di mediazione	-	-	31.3.2022	LWA
	Rinnovo Elenco Arbitri	-	-	31.12.2022	Balanced Scorecard
	Incontri con le scuole in collaborazione con Bergamo Sviluppo per la diffusione dello strumento della mediazione	3	3	3	Balanced Scorecard
	Incontri di formazione/informazione con i mediatori	3	3	3	Balanced Scorecard
	Organizzazione eventi dedicati alla giustizia alternativa	2	2	2	Balanced Scorecard
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Presidio sul rispetto sulla normativa privacy - Regolamento UE 2016/679	Prosecuzione adempimenti necessari a garantire l'adeguamento alla normativa privacy (formazione, monitoraggio...): N. azioni realizzate	3	4	3	Balanced Scorecard
Realizzare gli adempimenti in tema di anticorruzione e trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente/Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
	Progetto: Monitoraggio attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione	40%	100%	100%	Scheda progetto
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	98,83%	100%	Scheda progetto
	Aggiornamento delle Procedure del Sistema qualità n.12 e n.14	-	-	31.05.2022	Sistema Qualità
Dematerializzare le procedure	Valutazioni in merito all'adozione del nuovo programma di Infocamere di gestione delle determine e delibere-GDEL	-	-	30.04.2022	Applicativo Gdel
Adozione del nuovo Manuale di conservazione a norma	Approvazione del Manuale di conservazione a norma dei documenti digitali	-	-	30.04.2022	Applicativo gestione provvedimenti
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità					
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	Gestione degli incontri di mediazione, sia in modalità telematica che in presenza, in totale autonomia	-	-	40	Balanced Scorecard
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2021	-	-	100%	Scheda progetto



SERVIZIO PROMOZIONE E SVILUPPO ECONOMIA LOCALE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
1.1 Attrattività del territorio					
Sviluppare il sistema turistico territoriale e la competitività delle imprese turistiche e attuare strategie di marketing turistico	Progetto: Turismo	100%	50%	100%	Scheda progetto
Azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale, anche in collaborazione con Turismo Bergamo	N. Iniziative strategiche di valorizzazione e promozione dell'offerta turistica e culturale	11	11	11	Balanced scorecard
Promuovere i marchi di qualità: "Bergamo città dei mille...sapori", "Pietre originali della bergamasca"	Promozione del marchio "Bergamo città dei mille...sapori": attivazione di una campagna di comunicazione	30/06/2021	06/05/2021	1	Balanced scorecard
	Marchio "Pietre originali della bergamasca": completamento procedure di rinnovo licenze a operatori triennio 2022-2024 e campagna di promozione del marchio	20/12/2021	07/12/2021	2	Balanced scorecard
Promuovere l'attrattività del territorio	Collaborazione alla realizzazione di iniziative di food policy	1	3	1	Balanced scorecard
1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa					
Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione e rafforzare la competitività internazionale delle imprese	N. focus e incontri dedicati all'internazionalizzazione	2	10	4	Balanced scorecard
	Realizzazione di consulenze dirette alle PMI per lo sviluppo dell'internazionalizzazione nell'ambito del Progetto FP Export ^(*)	15	24	15	Balanced scorecard
	Attivazione di misure a sostegno della partecipazione fieristica degli operatori a eventi regionali, nazionali e internazionali	-	-	SI	Balanced scorecard
	N. di B2B meetings, visite aziendali, workshop	3	14	3	Balanced scorecard
Assicurare sostegno alle imprese attraverso i bandi	Grado di utilizzo delle risorse stanziato a budget in tema di internazionalizzazione, innovazione e sostenibilità ambientale	-	-	80%	Elaborazioni su dati di bilancio
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Efficientare i processi relativi al rilascio di certificazione estera	Aggiornamento del prontuario interno	31/12/2021	24/12/2021	SI	Balanced scorecard
	Progetto: ampliamento del servizio di stampa in azienda dei certificati e delle pratiche a valere all'estero	35	34	100%	Scheda progetto
	Tempi medi (gg lavorativi) di elaborazione dei certificati e delle pratiche a valere all'estero	3	3	3	Cert'O
	Carnet ATA rilasciati entro il tempo standard (5 gg lavorativi)	100%		100%	Elaborazioni su dati
Realizzare gli adempimenti in tema di anticorruzione e trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente/Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	98,83%	100%	Scheda progetto
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità					
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	N. corsi formativi interni per il personale del Servizio Promozione	-	-	2	Balanced scorecard
	N. procedure svolte in autonomia da ciascun nuovo collaboratore del Servizio Promozione	-	-	3	Balanced scorecard
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2021	-	-	100%	Scheda progetto



SERVIZIO COMUNICAZIONE, STUDI E INFORMAZIONE ECONOMICA

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Realizzare gli adempimenti in tema di anticorruzione e trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente/Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	98,83%	100%	Scheda progetto
2.2 Valorizzare le informazioni economiche					
Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici	Pubblicazione di rapporti trimestrali sulla congiuntura manifatturiera e di commercio e servizi	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di rapporti dell'Osservatorio sulle imprese	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di rapporti sull'interscambio commerciale estero	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di nuovi rapporti su occupazione e imprese	2	2	2	Sito web
Realizzare il bollettino prezzi opere edili	Analisi andamento vendite bollettino edizione 2021	30/06/2021	11/05/2021	30/06/2022	Verbale riunione Commissione
	Rinnovo della commissione sulla base del regolamento aggiornato del 2021 e regolarizzazione norme trasparenza e anticorruzione	-	-	30/09/2022	Applicativo LWA
Realizzare attività di rilevazione statistica	Indagine grande distribuzione e altre attività per conto di ISTAT	100%	100%	100%	Applicativo Gedoc
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale					
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera	N. di uscite di "Camera Impresa"	20	26	20	Pubblicazione sul sito
	N. comunicati stampa diffusi attraverso la stampa locale	60	72	60	Invii tramite email
	Incremento degli iscritti alla newsletter e cancellazione degli indirizzi con errori permanenti: N. nuovi iscritti alla newsletter	5%	SI	300	Funzione newsletter sul sito web
	Pubblicazione delle notizie rilevanti sui canali digitali: n. notizie pubblicate/Pubblicazione delle notizie rilevanti sui canali digitali: n. notizie da pubblicare	100%	100%	100%	Canali digitali
	Rassegna stampa settimanale	45	52	45	Invii tramite email
	N. articoli e interviste video pubblicati nell'ambito del progetto per il potenziamento della comunicazione istituzionale	1	1	12	Sito web
Valutare la soddisfazione degli utenti	Analisi della rilevazione delle chiamate telefoniche ricevute dal centralino. Analisi delle chiamate e delle email trattate dall'Urp. Analisi delle rilevazioni di soddisfazione del cliente compiute da Infocamera.	-	-	3	Relazione al Coq
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2021	-	-	100%	Scheda progetto
Gestire la rete intranet in modo efficace	Progetto: Gestione a regime delle funzionalità della nuova intranet	-	-	100%	Scheda progetto



SERVIZIO REGISTRO IMPRESE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
1.5 Semplificazione					
Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale	Progetto: SUAP camerale - Estensione ai Comuni che utilizzano impresainungiorno(*)	-	-	100%	Scheda progetto
	Firma convenzioni nuovi Comuni gestiti dal SUAP camerale	-	-	100%	Elaborazioni su dati
	N. incontri Cabine di Regia SUAP provinciale e incontri formativi	3	4	5	Elaborazioni su dati
	Gestione pratiche entro gli standard previsti nella PO SUA 01	-	-	standard PO SUA 01	Elaborazioni su dati, cruscotto IIUG
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese	Attribuzione domicilio digitale e cancellazione Massiva di PEC non valide	-	-	100%	Elaborazioni su dati
	Avvio procedura cancellazioni d'ufficio ai sensi dell'art. 40 del D.L. 76/20	31/12/2021	30/12/2021	100%	Elaborazioni su dati
	Implementazione SA-RI esterno e interno con creazione schede	20	23	20	Elaborazioni su dati
Dematerializzare le procedure	Digitalizzare i fascicoli cartacei dell'Albo artigiani	50	126	250	Elaborazioni su dati
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo. Gestione trasversale di alcune attività connesse alla gestione pratiche telematiche	Tempo medio di lavorazione delle pratiche del Registro imprese (al netto dei tempi di sospensione)	monitoraggio	1,53	inferiore alla media nazionale	Priamo
	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno entro 5 gg dal loro ricevimento	monitoraggio	99%	superiore alla media nazionale	Cruscotto Tempi di lavorazione
	Definizione procedura dei controlli di qualità	-	-	SI/NO	Elaborazioni su dati
	Diffusione utilizzo piattaforma DIRE che fornisce una modalità "assistita" di compilazione delle pratiche: n. eventi di comunicazione	2	2	5	Elaborazioni su dati
	Revisione procedura esiti Suap	-	-	SI/NO	Elaborazioni su dati
	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	98,83%	100%	Scheda progetto
	Realizzazione percorsi di training on the job con utilizzo del nuovo spazio multimediale attrezzato	-	-	100%	Elaborazioni su dati
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità					
Valorizzare le professionalità interne	Acquisizione competenze sugli strumenti Google Suite attraverso interventi di formazione al personale: n. iniziative realizzate	-	-	1	Elaborazioni su dati
	Acquisizione competenze sulle nuove procedure (Dire, Cers, Riforma Fallimentare ecc.) attraverso interventi di formazione al personale	30/6/2021	14/5/2021	3	Elaborazioni su dati
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2021	-	-	100%	Scheda progetto
Prospettiva	ECONOMICO-FINANZIARIA	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione					
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Studio e realizzazione nuovo spazio attrezzato per riunioni e formazione, anche a distanza, a servizio prevalente dell'area anagrafica	-	-	30/06/2022	Balanced scorecard



SERVIZIO SPORTELLI POLIFUNZIONALI

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
1.5 Semplificazione					
Riorganizzazione procedure interne sportelli	Definizione nuova procedura gestione L1 (NUBO - GeDoc)	-	-	30/06/2022	Balanced Scorecard
	N. nuove procedure per la gestione delle attività svolte dagli sportelli	-	-	6	Balanced Scorecard
	Revisione pagine sito sportelli	-	-	30/06/2022	Sito web
	Rispetto delle procedure assegnate all'ufficio "Albi, ruoli e servizi digitali": percentuale di errore legato al mancato rispetto delle stesse	-	-	<=10%	Elaborazioni su dati
Migliorare la qualità dei dati degli albi, elenchi e ruoli camerali	Avvio dei controlli a campione ed eventuali procedimenti disciplinari collegati alla revisione dinamica dei requisiti degli agenti di affari in mediazione 2021	-	-	70	Elaborazioni su dati
	Aggiornamento delle posizioni REA per agenti e rappresentanti di commercio	-	-	100%	Elaborazioni su dati
	Revisione dinamica dei requisiti degli agenti di affari in mediazione e degli spedizionieri anno 2022	-	-	30/06/2022	Balanced Scorecard
	Avvio prima tranche revisione dinamica dei requisiti degli agenti e rappresentanti di commercio entro il 31/12/2022	-	-	300	Elaborazioni su dati
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo. Gestione trasversale di alcune attività connesse alla gestione pratiche telematiche	Consolidamento dell'attività relativa ai controlli a campione e a tappeto e rifacimento PO relativa ai controlli	-	-	SI/NO	Sistema Qualità
	Studio di fattibilità sul servizio di recapito a pagamento	-	-	30/04/2022	Balanced Scorecard
Miglioramento dell'efficienza nel rilascio certificati camerali	Sperimentazione nuova modalità per il rilascio dei certificati camerali	-	-	30/11/2022	Balanced Scorecard
Assistenza alle imprese sui servizi digitali	Definizione dell'attività di assistenza telefonica alle imprese che hanno difficoltà nell'utilizzo dei servizi digitali	-	-	SI/NO	Balanced Scorecard
Dematerializzare le procedure	Dematerializzazione fascicoli Persone Giuridiche Private: N. fascicoli dematerializzati/da dematerializzare	20%	26%	20%	Elaborazioni su dati
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	98,83%	100%	Scheda progetto
	Revisione PO RAR 01 -02 - 03 - 04 e 05 e SPF 01	-	-	30/09/2022	Sistema Qualità
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità					
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	Completamento formazione personale neoassunto del Servizio Sportelli polifunzionali	-	-	30/04/2022	Sistema Qualità
	N. nuove procedure svolte in autonomia da ciascun collaboratore ufficio Albi, ruoli e servizi digitali	1	1	2	Balanced Scorecard
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2021	-	-	100%	Scheda progetto



SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
1.6 Tutela e trasparenza del mercato					
Vigilare sul mercato	N. giornate dedicate alle ispezioni metrologiche relative a strumenti con periodica già scaduta	5	5	5	Balanced scorecard
Gestire gli utenti metrici	Bonifica Database "Eureka" x individuare strumenti con doppia iscrizione: controllo delle posizioni degli utenti metrici	-	-	50%	Balanced scorecard
Migliorare il processo sanzionatorio	Gestione dei verbali di accertamento connessi all'attribuzione del domicilio digitale d'impresa	-	-	100%	Balanced scorecard
	Definizione della procedura per l'invio massivo delle ordinanze relative agli accertamenti dei domicili digitali d'impresa	-	-	1	Balanced scorecard
	Modifica della PO relativa all'integrazione informatica tra Accessa e Gedoc	-	-	1	Sistema Qualità
	Registrazione dei pagamenti relativi a sanzioni e accertamenti (F23) negli applicativi informatici (ProAC e ProSA) per il periodo novembre 2021-ottobre 2022	100%	100%	100%	Balanced scorecard
Promuovere attività di assistenza, informazione, formazione e orientamento alle imprese sui temi ambientali	Organizzazione eventi informativi in materia "green", conversione energetica e green production	3	3	6	Balanced scorecard
	Diffusione dello strumento Vi. Vi. Fir attraverso l'affiancamento a tutte le imprese interessate	-	-	100%	Balanced scorecard
	Realizzare un incontro di presentazione del Portale e alcuni incontri tematici destinati sia a professionisti ed imprese, sia alle Pubbliche Amministrazioni interessate	-	-	4	Balanced scorecard
	Collaborazione con l'ufficio promozione per la diffusione dei bandi "green"	-	-	100%	Balanced scorecard
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	98,83%	100%	Scheda progetto
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2021	-	-	31/10/2022	Scheda progetto



SERVIZIO RISORSE FINANZIARIE

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	30 gg	14gg	30 gg	CON 2.0
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente/Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	98,83%	100%	Scheda progetto
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità					
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	N. nuove attività svolte in affiancamento da ciascun collaboratore dell'Ufficio contabilità	3	5	3	Balanced scorecard
Gestione giuridico-economica del personale	Approfondimento e applicazione del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale non dirigente del comparto Funzioni Locali	-	-	SI/NO	SIPERT - CON2
Gestire procedure e applicativi	N. posizioni previdenziali gestite	10	36	15	Applicativo INPS
Gestire gli istituti del welfare integrativo	Applicazione operativa degli istituti del welfare e dei relativi istituti contrattuali	100%	100%	100%	SIPERT - CON2 - portale AON
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2021	-	-	100%	Scheda progetto
ECONOMICO-FINANZIARIA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione					
Emettere il ruolo per violazioni di pagamento del diritto annuale 2019	Data di trasmissione ruolo del diritto annuale 2020	30/11/2021	07/09/2021	30/11/2022	Applicativi Diana/Disar e portale Agenzia Entrate
Migliorare la riscossione del diritto annuale	Comunicazione irregolarità alle società di capitale in fase di cancellazione dal Registro Imprese e monitoraggio pagamenti per inibizione procedure sanzionatorie	100%	100%	100%	Applicativo Diana - Gedoc - SOL
	Report delle rendicontazioni esattoriali decadali da trasmettere alla contabilità e riscontro applicazione novità normative in materia di riscossione aggi esattoriali	12	12	12	Monitor Enti - CON2 - INBIZ
	Esame versamenti diritto annuale 2021 (da modello F24) 'non attribuiti'	100%	100%	100%	Applicativo Diana
	Controllo di regolarità delle posizioni partecipanti a bandi camerali, comunicazione modalità di regolarizzazione e monitoraggio pagamenti per inibizione procedure sanzionatorie	100%	100%	100%	Applicativo Diana - Gedoc - SOL
Esame archivio storico insinuazioni in procedure concorsuali	Rilevazione dello stato attuale delle procedure fallimentari per insinuazioni precedenti all'anno 1995 e revisione archivio e creazione database	-	-	100%	Archivio cartaceo e elenco formato excel
Monitorare l'andamento economico-finanziario	Aggiornamento Piattaforma di Certificazione dei Crediti	31/01/2021	31/01/2021	SI/NO	Piattaforma CC
	Giorni medi per la regolarizzazione contabile degli incassi	40	17	30	CON2
	Gestione Progetti Strategici finanziati dall'integrazione del 20% del Diritto Annuale - Adempimenti di rendicontazione e aggiornamento per il triennio 2020/2022: n. comunicazioni	31/12/2021	31/12/2021	6	CON2 - Piattaforma Unioncamere
	Controllo dei costi dei processi dell'Ente anno 2021 in collaborazione con Unioncamere	-	-	31/07/2022	CON2 - Piattaforma Unioncamere
	Applicazione operativa delle novità fiscali, previdenziali in materia di trattamento economico del personale	31/12/2021	31/12/2021	SI/NO	SIPERT - CON2 - applicativi Agenzia delle Entrate e INPS
	Conclusioni attività conseguenti all'esame delle posizioni creditorie e debitorie e affiancamento a Infocamere per la registrazione contabile delle scritture derivate dalle verifiche effettuate	-	-	SI/NO	elenchi e scritture Infocamere - applicativo Diana - CON2
	Esame elenco posizioni Debitorie per identificazione delle quote da eliminare e/o mandare a ricavo	-	-	3.000	elenco Infocamere e applicativo Diana
	Perfezionamento documentazione e assistenza a procedura di gara per l'affidamento del servizio di tesoreria e di cassa e adempimenti di aggiornamento sistemi informativi contabili conseguenti	-	-	30/06/2022	Affidamento servizio di tesoreria
Gestire in modo efficiente il ciclo attivo e passivo	Studio e attività propedeutiche per passaggio inventario nel programma Patrimonio di Infocamere	-	-	SI/NO	Balanced scorecard



SERVIZIO RISORSE UMANE E GESTIONE PARTECIPAZIONI

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente/Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%	100%	100%	Sito web
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	98,83%	100%	Scheda progetto
	Aggiornamento PRSQ10, PRSQ8 e PO PER 01	-	-	3	Sistema Qualità
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità					
Valorizzare le professionalità interne	N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa anno in corso/N. di dipendenti in servizio	100%	90%	90%	Elaborazioni su dati
	N. giornate/uomo dedicate alla formazione del personale nell'anno	270	346	280	Elaborazioni su dati
Gestione giuridico-economica del personale	Approfondimento e applicazione del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale non dirigente del comparto Funzioni Locali	-	-	SI/NO	Balanced scorecard
	Definizione del nuovo contratto collettivo integrativo decentrato	-	-	SI/NO	CCDI
	N. posizioni previdenziali gestite	10	36	15	Elaborazioni su dati
Gestire procedure e applicativi	Gestione procedura per il rinnovo delle rappresentanze sindacali	-	-	30/04/2022	Balanced scorecard
	Messa a regime nuovo applicativo per la gestione delle presenze del personale	-	-	SI/NO	Balanced scorecard
Gestire gli istituti del welfare integrativo	Applicazione operativa degli istituti del welfare e dei relativi istituti contrattuali	100%	100%	100%	Balanced scorecard
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	Percentuale di dipendenti formati su soft skills e skills digitali: n. dipendenti formati/N. di dipendenti in servizio	35%	46%	40%	Elaborazioni su dati
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2021	-	-	100%	Scheda progetto
Gestire la rete intranet in modo efficace	Progetto: Gestione a regime delle funzionalità della nuova intranet	100%	-	100%	Scheda progetto
	Progetto: Gestione a regime delle funzionalità del nuovo HR Desk	100%	-	100%	Scheda progetto
Definire e attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro	Applicazione istituti previsti dal DL 80/2021	-	-	100%	Balanced scorecard
ECONOMICO-FINANZIARIA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione					
Gestire il portafoglio partecipazioni	Attuazione delle decisioni relative alla gestione e razionalizzazione del portafoglio partecipazioni: N. attività realizzate/N. attività programmate	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati



SERVIZIO RISORSE STRUMENTALI

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Gestire l'infrastruttura di rete e le postazioni di lavoro	Razionalizzazione postazioni di lavoro mediante potenziamento hardware e aggiornamento software	-	-	10	Balanced scorecard
	Creazione di ulteriori postazioni VDI	10	11	10	Balanced scorecard
	Studio per razionalizzazione apparecchiature di rete (parti attive) di collegamento postazioni di lavoro sede camerale con rete nazionale di Infocamere e adesione al relativo servizio	-	-	15/12/2022	Balanced scorecard
Presidio sulla normativa privacy -Regolamento UE 2016/679	N. informative privacy e nomine responsabili esterni del trattamento dei dati predisposte/da predisporre	100%	100%	100%	Informative
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente/Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	100%	98,83%	100%	Scheda progetto
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2021	-	-	100%	Scheda progetto
ECONOMICO-FINANZIARIA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione					
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Progetto: Ricollocazione patrimonio documentale	100%	100%	100%	Scheda progetto
	Studio e realizzazione nuovo spazio attrezzato per riunioni e formazione, anche a distanza, a servizio prevalente dell'area anagrafica	-	-	30/06/2022	Balanced scorecard
	Gestione procedura e sottoscrizione contratto per l'affidamento dei lavori di manutenzione rilevazioni fumi archivio Palazzo Contratti e delle Manifestazioni	-	-	31/07/2022	Balanced scorecard
	Revisione PR05 del sistema qualità	-	-	30/06/2022	Sistema Qualità
	Ricognizione stato di fatto e predisposizione vademecum per funzionamento impianti riscaldamento/raffrescamento Palazzo Contratti e delle Manifestazioni	-	-	30/11/2022	Balanced scorecard
Gestire in modo efficiente il ciclo attivo e passivo	Studio e attività propedeutiche per passaggio inventario nel programma Patrimonio di Infocamere	-	-	SI/NO	Balanced scorecard
	Revisione Regolamento per l'acquisizione di lavori, servizi e forniture e della PR03 del sistema qualità	-	-	30/06/2022	Applicativo LWA Sistema Qualità
	Vademecum per la predisposizione e gestione degli ordinativi di fornitura	-	-	30/11/2022	Balanced scorecard
	Vademecum per la contabilizzazione degli incassi	-	-	30/11/2022	Balanced scorecard



AZIENDA SPECIALE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa					
Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione e rafforzare la competitività internazionale delle imprese	N. di attività formative realizzate in collaborazione con NIBI Nuovo Istituto di Business Internazionale	9	11	9	Registri attività
	N. di partecipanti alle attività formative realizzate in collaborazione con NIBI	150	275	150	Elaborazioni su dati
Supportare lo startup d'impresa ampliando i servizi a favore dei partecipanti al progetto Incubatore d'Impresa	N. di aspiranti imprenditori o startup incubate/N. di posti disponibili nell'Incubatore d'Impresa	80%	100%	80%	Elenco imprese incubate
Fornire servizi efficienti per supportare gli aspiranti imprenditori e per creare autoimprenditorialità	Progetto Logic@: Attuazione di un percorso di alta formazione sul tema della creazione d'impresa in collaborazione con l'Università	-	-	1	Elaborazioni su dati
	Sportello Punto Nuova Impresa: attivazione di un nuovo servizio	-	-	1	Elaborazioni su dati
1.3 Transizione digitale e ecologica					
Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione	Progetto: PID - Punto Impresa Digitale(*)	100%	100%	100%	Scheda progetto
Promuovere la cultura dell'innovazione e la valorizzazione della proprietà intellettuale	N. utenti partecipanti alle attività proposte dal Matech Point anno x/ N. utenti partecipanti alle attività anno x-1	65	59	1	Registri attività
	Definizione di un nuovo progetto in ambito di transizione ecologica	-	-	1	Balanced scorecard
	N. di utenti coinvolti nella partecipazione alle attività formative, consulenziali e di sportello nel progetto Proprietà intellettuale anno x / N. di utenti coinvolti anno x-1	1	1	1	Elaborazioni su dati
	Eventi dedicati all'innovazione anche in collaborazione con parchi scientifici e centri di trasferimento tecnologico, DIH e Competence Center	4	5	4	Elaborazioni su dati
1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro					
Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni	Progetto: Formazione e lavoro	100%	100%	100%	Scheda progetto
	N. di utenti partecipanti agli interventi formativi/orientativi realizzati	4.500	8.306	4.500	Registri attività
Attuare l'indagine del progetto Excelsior per l'analisi delle previsioni di assunzioni e di fabbisogni delle imprese	Indagine Excelsior: presa in carico di una quota di imprese assegnate	80%	100%	in attesa di definizione da parte di UCN	Elaborazioni su dati
	Indagine Excelsior: iniziative realizzate singolarmente o in rete con altre istituzioni	6	89	in attesa di definizione da parte di UCN	Elaborazioni su dati
	Indagine Excelsior: giovani coinvolti nelle iniziative realizzate	400	1057	in attesa di definizione da parte di UCN	Elaborazioni su dati
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2021	-	-	100%	Scheda progetto



4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

4.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

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

I pannelli di seguito esposti riportano gli indicatori strategici per la misurazione e valutazione delle performance del Segretario Generale e del dirigente e il relativo target di riferimento. La definizione di un cruscotto di indicatori per la misurazione e valutazione delle performance del Dirigente è stata curata dal Segretario Generale.



CRUSCOTTO DEL SEGRETARIO GENERALE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
1.1 Attrattività del territorio					
Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva	Progetto: "BERGAMO 2030": Gestione Cabina di regia e progetti PNRR	-	-	100%	Scheda progetto
Sviluppare il sistema turistico territoriale e la competitività delle imprese turistiche e attuare strategie di marketing turistico	Progetto: Turismo	100%	50%	100%	Scheda progetto
1.3 Transizione digitale e ecologica					
Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione	Progetto: PID - Punto Impresa Digitale(*)	100%	100%	100%	Scheda progetto
Promuovere iniziative a sostegno della transizione ecologica	N. iniziative in materia di transizione ecologica	-	-	2	Balanced scorecard
1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro					
Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni	Progetto: Formazione e lavoro	100%	100%	100%	Scheda progetto
1.6 Tutela e trasparenza del mercato					
Attività inerenti la composizione negoziata della crisi d'impresa	Presidio della normativa in tema di composizione negoziata della crisi d'impresa e implementazione del servizio	-	-	SI/NO	Balanced scorecard
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	30gg	14gg	30gg	CON 2.0
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2021	-	-	100%	Scheda progetto



CRUSCOTTO DEL DIRIGENTE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
1.5 Semplificazione					
Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale	Progetto: SUAP camerale - Estensione ai Comuni che utilizzano impresainungiorno(*)	-	-	100%	Scheda progetto
	Firma convenzioni nuovi Comuni gestiti dal SUAP camerale	-	-	100%	Elaborazioni su dati
1.6 Tutela e trasparenza del mercato					
Migliorare il processo sanzionatorio	Gestione dei verbali di accertamento connessi all'attribuzione del domicilio digitale d'impresa			100%	Balanced scorecard
Promuovere attività di assistenza, informazione, formazione e orientamento alle imprese sui temi ambientali	Diffusione dello strumento Vi. Vi. Fir attraverso l'affiancamento a tutte le imprese interessate	-	-	100%	Balanced scorecard
Attività inerenti la composizione negoziata della crisi d'impresa	Presidio della normativa in tema di composizione negoziata della crisi d'impresa e implementazione del servizio	-	-	SI/NO	Balanced scorecard
	Predisposizione PO "Composizione negoziata della crisi d'impresa"	-	-	1	Sistema Qualità
	Rispetto degli standard individuati per l'iscrizione delle misure protettive	-	-	90%	Elaborazioni su dati
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione					
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo. Gestione trasversale di alcune attività connesse alla gestione pratiche telematiche	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno entro 5 gg dal loro ricevimento	monitoraggio	99%	superiore alla media nazionale	Cruscotto Tempi di lavorazione
	Studio di fattibilità sul servizio di recapito a pagamento	-	-	30/04/2022	Balanced Scorecard
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2021	Risultato Consuntivo 2021	Risultato Atteso 2022	Fonte del dato
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione					
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2021	-	-	100%	Scheda progetto