



# Relazione sulla Performance 2023

## INDICE

PREMESSA .....	3
<b>1. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE .....</b>	<b>4</b>
IL QUADRO ECONOMICO.....	4
IL CONTESTO NORMATIVO E ISTITUZIONALE.....	9
L'AMMINISTRAZIONE.....	13
La struttura organizzativa.....	14
Le risorse umane .....	14
Le risorse economiche.....	16
<b>2. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>19</b>
2.1 MAPPA STRATEGICA.....	19
2.2 RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	20
1.1 Attrattività del territorio .....	20
1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa.....	24
1.3 Transizione digitale ed ecologica.....	27
1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro .....	29
1.5 Semplificazione .....	31
1.6 Tutelare la trasparenza del mercato .....	34
2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione .....	37
2.2 Valorizzare le informazioni economiche .....	40
2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale .....	42
3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità .....	43
3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione .....	45
4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione .....	47
2.3 OBIETTIVI COMUNI DI SISTEMA .....	49
2.4 OBIETTIVI OPERATIVI .....	50
2.5 BILANCIO DI GENERE .....	60
<b>3. RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI .....</b>	<b>62</b>
CRUSCOTTO DEL SEGRETARIO GENERALE.....	62
CRUSCOTTO DEL DIRIGENTE .....	63
<b>4. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....</b>	<b>64</b>

## PREMESSA

Il decreto legislativo n. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, così come modificato dal decreto legislativo n. 74/2017, ha disciplinato i sistemi di misurazione e valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche *“al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance”*.

La Relazione sulla Performance, prevista dall'art. 10 del D. Lgs. 150/2009, costituisce lo strumento mediante il quale l'Amministrazione illustra a tutti i portatori di interesse (stakeholder) i risultati raggiunti nel corso dell'anno, concludendo in tal modo il ciclo annuale di gestione della performance e garantendo così la trasparenza dell'operato dell'Ente e la possibilità di valutare l'attività svolta in termini di efficacia, efficienza, qualità e coerenza con i propri fini istituzionali.

Gli obiettivi di performance 2023 sono stati inizialmente definiti all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025 approvato con delibera n. 2/2023. L'Organismo Indipendente di Valutazione ne aveva preventivamente verificato l'idoneità e la coerenza degli obiettivi operativi con quelli strategici, esprimendo suggerimenti volti al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza.

Gli obiettivi strategici definiti dal Consiglio in sede di approvazione del Bilancio di Previsione sono stati declinati in obiettivi operativi e per ogni obiettivo sono stati individuati appositi indicatori finalizzati alla misurazione dei risultati raggiunti. Nel corso dell'anno è stata monitorata la realizzazione delle attività attraverso la raccolta e l'analisi dei dati e delle informazioni sullo stato di avanzamento, in modo da individuare eventuali fattori e problematiche che ne potessero rallentare l'attuazione.

Il presente documento rendiconta i risultati realizzati al 31 dicembre 2023, sia per il cruscotto strategico sia per i cruscotti delle singole aree organizzative contenuti nella pianificazione degli obiettivi di performance 2023. La relazione sarà sottoposta alla validazione dell'O.I.V. e, successivamente, pubblicata nella sezione *“Amministrazione trasparente”* del sito.

## 1. ANALISI DEL CONTESTO E DELLE RISORSE

### IL QUADRO ECONOMICO

Dopo la crisi economico-sanitaria innescata dalla pandemia di Covid-19 e dalle misure adottate per combatterla, ci si aspettava che le tensioni sui prezzi rientrassero e che la crescita potesse vivacizzarsi nel corso del 2023, ma le cose sono andate diversamente. L'invasione dell'Ucraina da parte della Russia nel febbraio 2022 ha determinato serie problematiche nei mercati di molti beni e soprattutto quelli energetici, fortemente legati alle forniture di gas russo.

Il 2023, seppur iniziato con un miglioramento delle quotazioni di gas naturale e delle condizioni dal lato dell'offerta, non ha concretizzato l'auspicato miglioramento delle prospettive economiche.

Nella prima parte dell'anno il **quadro internazionale** ha dato segnali di rallentamento della domanda nelle maggiori economie. I servizi, che avevano beneficiato fortemente della fine delle misure di distanziamento, sono rientrati fisiologicamente nella normalità e l'inflazione, ancora elevata, ha continuato a erodere la capacità di spesa delle famiglie.

Le banche centrali hanno continuato ad agire per normalizzare le politiche monetarie e hanno innalzato a più riprese i tassi d'interesse per domare l'inflazione. Ma aumentando il costo del denaro, si sono limitate le possibilità di accesso al credito per le imprese e si sono depressi ulteriormente i consumi. Il calo dei consumi di beni ha determinato in molti Paesi anche una flessione delle importazioni e una conseguente riduzione degli scambi internazionali in volume.

Nella seconda parte dell'anno si è invece registrato un calo generalizzato dell'inflazione, spinto, da un lato, dalla politica monetaria più restrittiva e, dall'altro, dal calo delle quotazioni delle materie prime energetiche rispetto ai picchi raggiunti nel 2022. Le banche centrali vedono in ciò il risultato dei loro sforzi e si prevede quindi che i tassi potrebbero avviarsi al rientro su livelli più bassi.

Nel 2023 la crescita dell'economia internazionale è stata quindi solo moderata. Secondo le ultime previsioni della Commissione Europea, il Pil mondiale si attesterà a +3,1% per il 2023 e, con un ulteriore rallentamento, a +2,9% per il 2024.

Lo scenario geopolitico globale si è ulteriormente complicato con l'esplosione del conflitto israelo-palestinese a seguito della risposta militare dello stato ebraico all'attacco di Hamas del 7 ottobre 2023. Oltre alle disastrose conseguenze umanitarie, la crisi, che si sta allargando a macchia d'olio a diverse aree del Medio-Oriente, sta avendo inevitabili ripercussioni sull'economia globale.

Negli ultimi mesi gli Houthi, un gruppo armato yemenita, hanno condotto in segno di solidarietà con i palestinesi diversi attacchi contro le imbarcazioni in transito nello Stretto di Bab El-Mandeb, che separa lo Yemen dall'Africa orientale e conduce verso il Mar Rosso e il Canale di Suez. Gli attacchi sono stati compiuti ai danni di imbarcazioni inglesi e americane, ufficialmente come tentativo di spingere Israele a interrompere le ostilità contro Gaza.

Queste recenti tensioni geopolitiche aumentano l'incertezza e rendono più difficili le decisioni delle banche centrali sui tassi di interesse.

Il **quadro nazionale** mostra un'economia in rallentamento in linea con la fase di debolezza che ha caratterizzato anche gli altri Paesi europei.

Gli ultimi dati diffusi da Istat circa la congiuntura economica italiana nei mesi di novembre e dicembre 2023 mostrano una flessione dell'indice della produzione industriale (-1,5% rispetto a ottobre). Questo calo è stato diffuso a tutti i principali raggruppamenti di industrie ma, in particolare, alle attività di produzione dei beni energetici (-4,0%) seguita da quella dei beni consumo e dei beni intermedi (-1,8%). Il settore dei beni strumentali ha avuto un calo più contenuto (-0,2% rispetto a ottobre).

Quanto alle esportazioni e alle importazioni italiane, in ottobre c'è stato un aumento. Tuttavia, guardando l'andamento dei primi 10 mesi dell'anno non è stato vivace: le esportazioni sono cresciute dell'1,2%, con un aumento marcato dei flussi verso i paesi extra Ue (+4,3%) e un calo delle vendite dirette nell'Ue (-1,4%). A determinare questo calo sono stati Germania (-2,8%) e Belgio (-16,6%) solo in parte compensati dall'andamento positivo di Francia (+2,1%) e Spagna (+2,9%). Tra gennaio e ottobre, le importazioni sono invece complessivamente diminuite (-9,9%), determinati da una flessione degli acquisti provenienti dall'area extra Ue (-20,4%).

L'inflazione al consumo si è ridotta nel corso del 2023 e soprattutto a partire da ottobre. L'indice nazionale dei prezzi al consumo per l'intera collettività, in termini tendenziali, (NIC) è sceso progressivamente dall' 11,6% di dicembre 2022 al 5,3% in settembre per poi registrare un importante calo in ottobre a 1,7% e raggiungere a dicembre 2023 lo 0,6%, il valore minimo dal secondo trimestre 2021. Il calo è stato trainato dal forte rallentamento dei listini dei beni energetici, il cui tasso è sceso dal 64,7% di fine 2022 allo 0,7% del luglio dello scorso anno, per poi diventare marcatamente negativo in ottobre (-19,7%) e novembre (- 4,5%).

Nella provincia di Bergamo, secondo le ultime stime di Prometeia, il **valore aggiunto** generato nel 2023 ha registrato una crescita dello 0,5% contro una variazione regionale del +1,0% e una nazionale del +0,7%. Le ultime previsioni di crescita del valore aggiunto prevedono per l'anno 2024 un incremento dello 0,3% a Bergamo, dato inferiore sia rispetto alla stima regionale (+0,6%) che a quella nazionale (+0,7%).

La **popolazione residente** a fine anno è rimasta sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente, attestandosi a 1.108.901.

I **prezzi al consumo** nel comune capoluogo di provincia sono saliti nella media del 2023 del 4,9% rispetto all'anno precedente.

Provincia di Bergamo				
Variazioni % dell'ultimo triennio				
Anno	2021	2022	2023	
Valore aggiunto a prezzi costanti (1)	9,4	2,6	0,5	
Popolazione residente (1)	-0,1	0,3	0,2	
Inflazione media annua prezzi al consumo (NIC) Comune Capoluogo di Provincia (2)	1,8	6,8	4,9	

(1) Stime Prometeia, Scenari economici provinciali e regionali, gennaio 2024

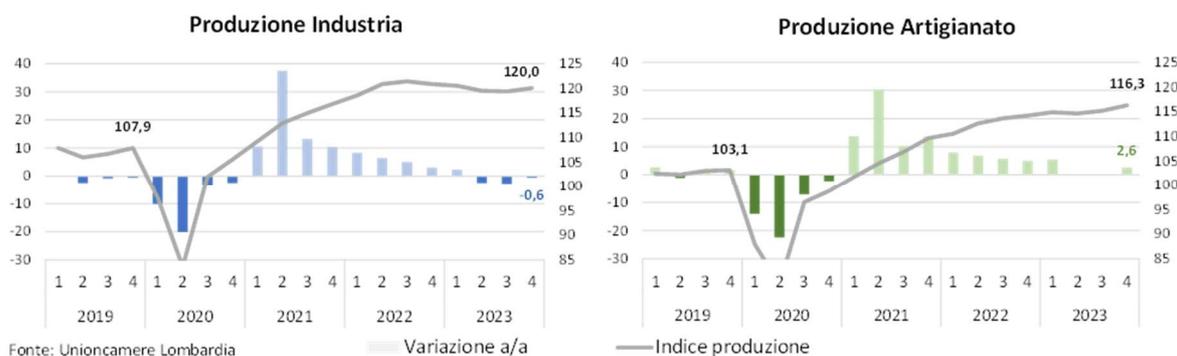
(2) Istat

Secondo l'indagine congiunturale di Unioncamere Lombardia, nel 2023 la **produzione manifatturiera** bergamasca ha registrato un calo nelle imprese industriali (-0,9%) e una crescita in quelle artigiane (+2,1%). Il quarto trimestre ha comunque evidenziato una tendenza al miglioramento in entrambi i comparti: nell'industria la variazione tendenziale è rimasta negativa (-0,6% rispetto allo stesso periodo del 2022), ma la variazione congiunturale, che misura lo scostamento rispetto al trimestre precedente e fornisce quindi un'indicazione della tendenza più recente, è tornata in territorio positivo (+0,6%); nell'artigianato gli ultimi tre mesi hanno visto un incremento produttivo sia nel confronto tendenziale (+2,6%) sia in quello congiunturale (+1%).

Il 2023 è stato un anno complicato dopo la forte crescita registrata nel biennio precedente e, nonostante i dati maggiormente incoraggianti dell'ultimo trimestre, le aspettative per la prima parte del 2024 sembrano confermare una fase di debolezza. Per l'industria pesa la recessione del commercio mondiale, mentre le tensioni sul fronte dei costi produttivi dovrebbero concludere il percorso di rientro nonostante il permanere dei rischi legati alla situazione geopolitica internazionale.

A differenza della produzione, il **fatturato** è rimasto in crescita in media annua (+1,8%), sebbene le variazioni congiunturali siano state sostanzialmente nulle nella seconda parte dell'anno (+0,1% nel quarto trimestre). Tale dinamica è stata ancora sostenuta dai prezzi di vendita, anche se il loro effetto si è progressivamente attenuato. I dati su ordinativi e scorte non consentono previsioni ottimistiche sull'evoluzione dei prossimi mesi: gli **ordini** sono infatti rimasti fermi nella seconda parte del 2023 (-0,1% il dato congiunturale degli ultimi tre mesi), soprattutto quelli dall'estero, mentre le valutazioni sulle **giacenze** di prodotti finiti vedono un saldo tra giudizi di eccedenza e scarsità (+4,1 punti) che ha raggiunto il valore massimo degli ultimi anni. Domanda debole e scorte elevate rischiano quindi di frenare la produzione nella prima parte del 2024.

Sul **fronte occupazionale**, dopo l'incremento nella prima parte dell'anno, il numero di addetti ha registrato una battuta d'arresto nel terzo e, soprattutto, nel quarto trimestre (saldo tra inizio e fine trimestre pari a -0,5%). Tale dinamica è in parte dovuta a effetti stagionali (le assunzioni si concentrano nella prima parte dell'anno, mentre i contratti con durata annuale si chiudono spesso a dicembre), ma riflette anche un rallentamento della tendenza positiva che ha caratterizzato l'occupazione delle imprese industriali bergamasche nell'ultimo triennio.



Grafici 1 e 2 – Produzione Industria e Artigianato, 2019-2023 Unioncamere Lombardia.

Per quanto riguarda il **terziario**, nella media del 2023 i comparti che hanno contribuito di più alla crescita sono stati quelli che beneficiano ancora della fine delle restrizioni a seguito dell'uscita dall'emergenza sanitaria, ovvero le attività di alloggio e ristorazione e i servizi alla persona, mentre il commercio all'ingrosso ha risentito maggiormente della caduta del potere d'acquisto dei consumatori, registrando una flessione. I servizi alle imprese, che costituiscono il settore più rilevante dal punto di vista dimensionale, hanno infine mostrato una crescita in linea con la media.

Il valore delle **esportazioni** di Bergamo nell'anno totalizza 20.763 milioni di euro (+3,3% su base annua, contro variazioni del +0,6% in Lombardia e nulla in Italia). Le **importazioni** sono state pari a 13.689 milioni (-5,1% tendenziale, contro -6,0% in Lombardia e -10,4% in Italia).

Il **saldo** della bilancia commerciale bergamasca è positivo per 7.074 milioni, superiore al saldo dell'anno precedente (5.676 milioni).

Per quanto riguarda le prestazioni dei **settori** trainanti dell'export provinciale, la situazione è la seguente: macchinari (5.009 milioni, +6,2%), prodotti chimici (2.980 milioni, -4,9%), metalli di base (3.035 milioni, +7,5%), mezzi di trasporto (2.143 milioni, +13,2%), gomma e materie plastiche (1.896 milioni, -4,7%), apparecchi elettrici (1.406 milioni, +5,5%), alimentari (1.294 milioni, +18,0%) e tessile e abbigliamento (977 milioni, -13,7%).

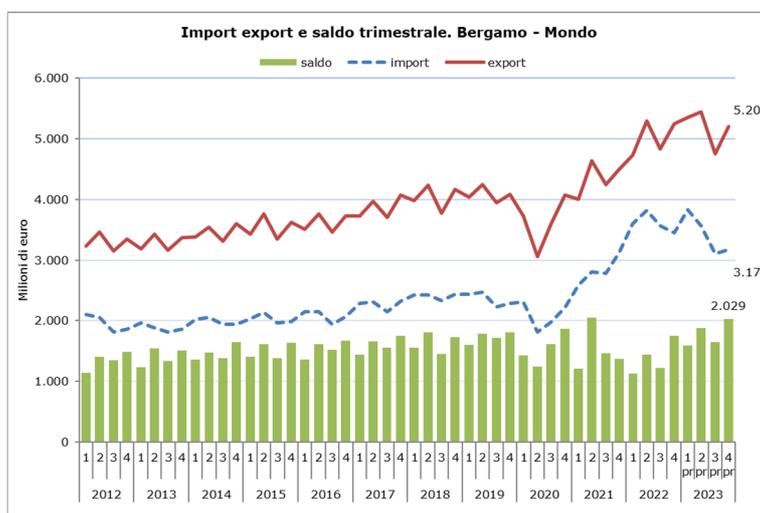


Grafico 3 – Import, export e saldo commerciale, 2012-2023, Bergamo. Elaborazione su dati Istat.

Il **mercato del lavoro** della provincia di Bergamo, secondo le medie annue Istat dell'anno 2023, vede le "forze di lavoro", ovvero la somma delle persone occupate e di quelle disoccupate o attivamente in cerca di lavoro, superare il mezzo milione (505,7 mila), in lieve calo rispetto all'anno precedente. Ciò si deve sia ai disoccupati, che sono calati rispetto al 2022, che agli occupati, pari a 491 mila unità, sono aumentati solo di poco.

Il **tasso di occupazione tra i 15 e i 64 anni**, ovvero il rapporto tra occupati e popolazione attiva, sale al 67,6%. Il tasso di disoccupazione tra i 15 e i 74 anni scende al 3,4%. Il **tasso di disoccupazione dei giovani tra 15 e 24 anni** è invece salito al 12,9% mentre è diminuito a 2,2% il tasso riferito alla fascia di età tra 25 e 34 anni.

### Forze di lavoro in provincia di Bergamo

Valori medi annui (migliaia)	2019	2020	2021	2022	2023
Popolazione in età lavorativa (15 anni e più)	940,6	941,6	941,1	946,5	951,3
<b>Forze lavoro</b>	496,5	488,3	492,8	505,8	505,7
- occupati (15-89 anni)	479,0	473,4	475,4	488,7	491,0
- in cerca di occupazione (15-74 anni)	17,6	14,9	17,4	17,1	14,7
<b>Inattivi (15 anni e più)</b>	444,1	453,3	448,3	440,7	445,6
<b>Tassi specifici (%)</b>					
Tasso di attività (15-64 anni)	68,7	67,1	67,9	70,0	69,8
Tasso di occupazione (15-64 anni)	66,2	65,0	65,5	67,6	67,8
Tasso di disoccupazione (15-74 anni)	3,5	3,1	3,5	3,4	2,9
Tasso di disoccupazione (15-24 anni)	13,5	12,5	11,3	12,9	12,6
Tasso di disoccupazione (25-34 anni)	2,7	3,6	2,6	2,2	2,8
Tasso di inattività (15-64 anni)	31,3	32,9	32,1	30,0	30,2

Tabella 1- Forze lavoro, 2019-2023, Bergamo. Elaborazioni su dati Istat.

Secondo i dati provvisori delle comunicazioni obbligatorie relative ai rapporti di lavoro dipendente, elaborati dall'Osservatorio del Mercato del Lavoro della provincia di Bergamo, si stima una **crescita complessiva di 6.488 posizioni**, saldo tra 128.572 assunzioni e 122.084 cessazioni. L'occupazione risulta quindi in aumento per il terzo anno consecutivo anche se con un ritmo meno sostenuto. Il saldo risulta infatti di circa un migliaio inferiore rispetto al risultato del 2022 e poco al di sotto del livello del periodo pre-pandemia del 2019.

Rispetto al tessuto imprenditoriale, nel complesso dell'anno 2023 i dati di flusso mostrano un aumento delle iscrizioni e un calo delle cessazioni rispetto al 2022: le **iscrizioni** sono state 5.120, in aumento dell'1,7% su base annua, e le **cessazioni** complessive - che comprendono quelle d'ufficio e non d'ufficio - sono state 6.280, in diminuzione dell'11% rispetto all'anno precedente. Tale flessione si deve unicamente alle cessazioni d'ufficio, pari a 1.501 (-836 in meno rispetto al 2022). Le cessazioni non d'ufficio sono state 4.779, in aumento del +1,1% rispetto all'anno prima.

Al 31 dicembre 2023 erano **91.431 sedi di imprese registrate** in provincia di Bergamo. A livello di consistenze, le **imprese attive** (n. 82.515) risultano in calo (-431 posizioni, pari a -0,5% su base annua) rispetto al 31 dicembre del 2022.

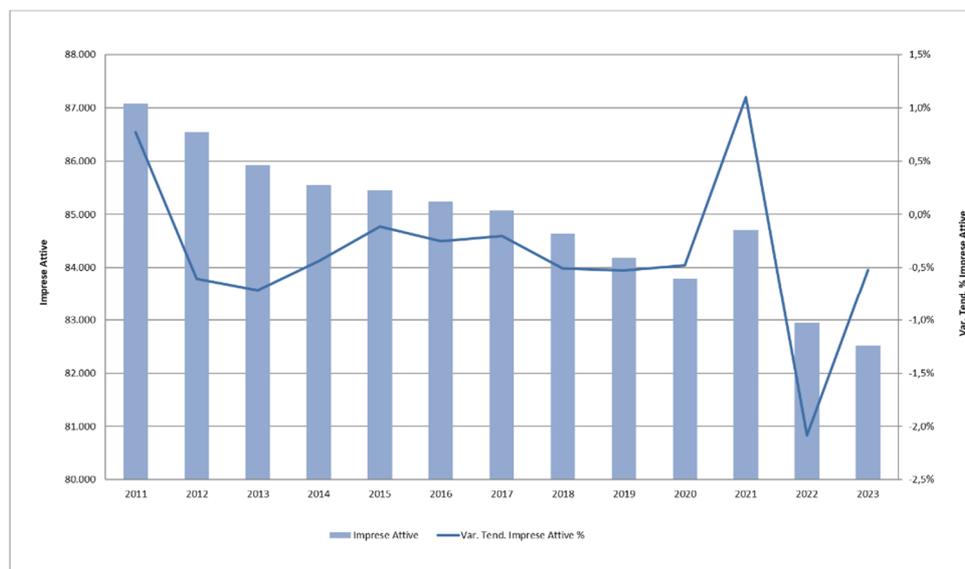


Grafico 4 - Imprese attive e variazione percentuale tendenziale su base annua delle imprese attive, 2011-2023, Bergamo. Elaborazione su dati Infocamere.

Rispetto al 31 dicembre 2022, il commercio ha registrato il calo maggiore (-2,4%). A seguire le attività manifatturiere (-2,0%), l'agricoltura (-1,4%) e le costruzioni (-0,7%). Tra i servizi si registra un generale aumento (+1,2%). Crescono, in particolare, le attività finanziarie e assicurative (+3,5%), le attività professionali tecniche e scientifiche (+3,4%), la sanità e assistenza sociale (+2,0%), le attività di noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese (+2,0%), le altre attività di servizi (+1,3%) e il trasporto e magazzinaggio (+0,8%). Calano invece l'alloggio e la ristorazione (-1,0%).

Sezioni Ateco	Registrate	Attive	Iscritte	Cessate	di cui: Cessate non d'ufficio	Variazione assoluta	Variazione Tendenziale %
A Agricoltura, silvicoltura pesca	4.884	4.834	138	220	191	-68	-1,4
B Estrazione di minerali da cave e miniere	50	40	0	2	1	0	0,0
C Attività manifatturiere	10.631	9.828	322	709	528	-218	-2,2
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore..	181	168	3	11	10	6	3,7
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione rifiuti	202	188	3	8	8	2	1,1
F Costruzioni	17.996	16.761	912	1.250	1.032	-118	-0,7
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di auto	18.859	17.664	674	1.393	1.115	-440	-2,4
H Trasporto e magazzinaggio	2.176	1.989	40	125	97	15	0,8
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	6.334	5.517	238	471	347	-54	-1,0
J Servizi di informazione e comunicazione	2.197	2.050	122	153	108	3	0,1
K Attività finanziarie e assicurative	2.616	2.549	222	177	161	86	3,5
L Attività immobiliari	6.976	6.395	161	375	270	-32	-0,5
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	4.555	4.306	334	318	254	143	3,4
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	3.411	3.195	230	232	192	63	2,0
O Amministrazione pubblica e difesa	1	1	0	0	0	0	0,0
P Istruzione	529	505	29	24	18	24	5,0
Q Sanità e assistenza sociale	707	673	11	20	20	22	3,4
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	1.308	1.212	83	71	41	64	5,6
S Altre attività di servizi	4.699	4.550	228	239	218	59	1,3
X Imprese non classificate	3.119	90	1.370	482	168	12	15,4
<b>Totale</b>	<b>91.431</b>	<b>82.515</b>	<b>5.120</b>	<b>6.280</b>	<b>4.779</b>	<b>-431</b>	<b>-0,5</b>

Tabella 2 - Sedi di impresa suddivise per sezioni Ateco, 2023, Bergamo. Elaborazione su dati Infocamere.

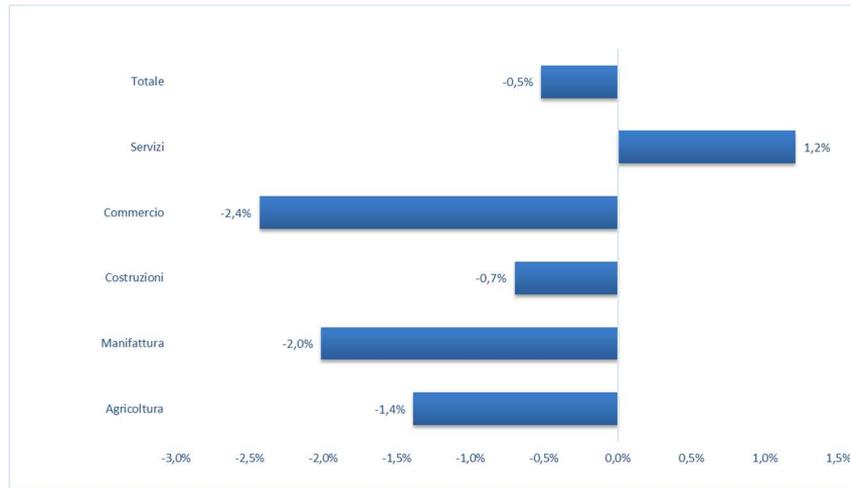


Grafico 5 - Variazione tendenziale annuale delle imprese attive suddivise per settore economico, 2023, Bergamo. Elaborazione su dati Infocamere.

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

Classe di Natura Giuridica	Registrate	Attive	Iscritte	Cessate	di cui: Cessate non d'ufficio
Società di capitali	31.223	26.173	1602	2137	1088
Società di persone	14.413	12.080	265	809	540
Imprese individuali	43.591	42.451	3163	3243	3087
Altre forme giuridiche	2.204	1.811	90	91	64
<b>Totale</b>	<b>91.431</b>	<b>82.515</b>	<b>5.120</b>	<b>6.280</b>	<b>4.779</b>

Tabella 3 - Sedi di imprese suddivise per classe di natura giuridica, 2023, Bergamo. Elaborazione su dati Infocamere.

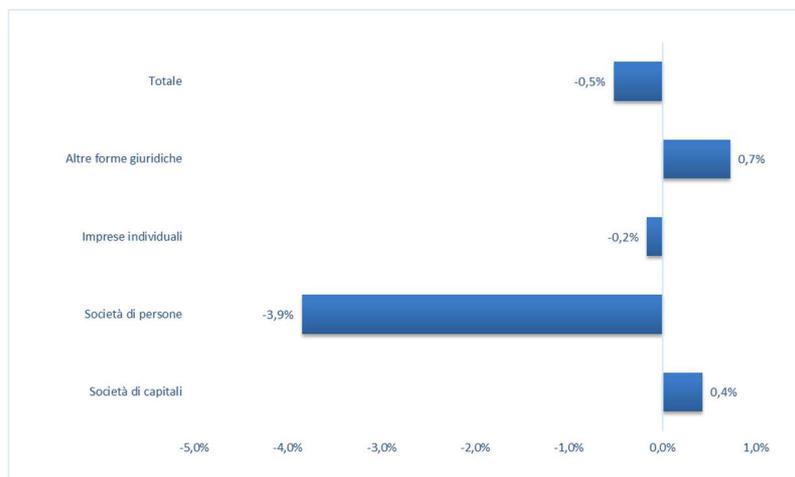


Grafico 6 - Variazione tendenziale annuale delle imprese attive suddivise per classe di forma giuridica, 2023, Bergamo. Elaborazione su dati Infocamere.

Lo spaccato per genere, età e nazionalità delle posizioni attive evidenzia su base annua una crescita delle imprese straniere (+3,9%). In aumento anche le imprese giovanili (+0,4%) e le imprese femminili (+0,2%).

Nel 2023, inoltre, le **procedure concorsuali**, disciplinate dalla precedente Legge Fallimentare, le **procedure e i procedimenti per la risoluzione della crisi di impresa**, disciplinati dal nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza entrato in vigore il 15 luglio 2022, gli **scioglimenti** e le **liquidazioni** sono stati complessivamente 2.451.

I **contratti di rete**, secondo gli ultimi dati relativi al 4 gennaio 2024, coinvolgono a Bergamo n. 512 imprese, su un totale di n. 4.708 in Lombardia e quasi n. 41.000 in Italia. A gennaio 2024, le start-up innovative sono invece n. 238 a Bergamo e n. 3.706 in Lombardia. Le PMI innovative sono n. 41 a Bergamo, n. 851 in Lombardia e n. 2.775 in Italia.

## IL CONTESTO NORMATIVO E ISTITUZIONALE

Il ministro per la Pubblica Amministrazione, senatore Paolo Zangrillo, ha recentemente affermato *“La semplificazione è un obiettivo del Pnrr, ma anche un percorso necessario, perché per guardare al futuro del nostro Paese abbiamo bisogno di una burocrazia che funzioni”* in occasione di una delle tappe dell'iniziativa *“Facciamo semplice l'Italia. PArola ai territori”*, il percorso lungo tutto il Paese del Dipartimento della funzione pubblica per condividere con i territori i tanti progetti che riguardano la Pubbliche Amministrazioni.

Alcuni interventi governativi di carattere normativo hanno cercato nel 2023 di fornire un impulso alla rapida realizzazione delle opere pubbliche comprese quelle del PNRR: in particolare il Decreto legislativo n. 36 di riforma del **“Codice dei contratti pubblici”** ha sancito la definitiva chiusura delle deroghe pandemiche, per accelerare l'assegnazione degli appalti di piccolo e medio importo, innalzando le soglie oltre le quali è prevista una normale procedura di gara. Il nuovo Codice, entrato formalmente in vigore dal 1° aprile 2023, è parzialmente operativo dal 1° luglio 2023 e ora, dal 1° gennaio 2024, è completamente operativo anche con riferimento agli strumenti di digitalizzazione degli appalti.

Si tratta di uno strumento che, nelle intenzioni del Governo, mette le istituzioni e le imprese in grado di lavorare con celerità per fornire beni e servizi ai cittadini, sulla base di alcuni principi cardine: il “principio del risultato”, inteso come l'interesse pubblico primario del Codice stesso, che riguarda l'affidamento del contratto e la sua esecuzione con la massima tempestività e il “migliore rapporto tra qualità e prezzo” nel rispetto dei principi di legalità.

La Camera di commercio di Bergamo che, in sede di **Tavolo Bergamo 2030**, aveva attivamente partecipato negli anni precedenti, insieme alle altre istituzioni del territorio (Comune, Provincia e Università) - alle attività finalizzate alla predisposizione e presentazione di progetti a valere sul PNRR per la riqualificazione e la rigenerazione del territorio bergamasco, nel 2023 ha continuato a coordinare i lavori del Tavolo Bergamo 2030, mantenendo attivo il confronto tra le diverse anime istituzionali del territorio sulla visione futura del territorio bergamasco.

Nella convinzione che anche il *driver* del turismo è un importante strumento di sviluppo del territorio, l'Ente ha assunto un ruolo di primo piano negli eventi e nelle manifestazioni realizzate in occasione delle celebrazioni di **"Bergamo Brescia capitale italiana della cultura"** che hanno portato grande interesse da parte dei turisti sia italiani che stranieri verso le eccellenze culturali e paesaggistiche del territorio bergamasco.

L'impegno verso una maggiore attrattività del territorio, testimoniato dalle risorse destinate annualmente alle iniziative di valorizzazione delle eccellenze culturali, non è mancato nel 2023 e non mancherà nei prossimi anni quando gli occhi di tutto il mondo saranno puntati sul nostro Paese per l'organizzazione di due grandi eventi quali le Olimpiadi Invernali del 2026 e il Giubileo del 2025.

Una delle più cruciali sfide che si presentano alle Camere di commercio, e più in generale a tutta la Pubblica Amministrazione, è quella della cosiddetta "transizione amministrativa" ovvero un cambio di passo verso la digitalizzazione e la rapidità di messa a terra dei progetti secondo regole prestabilite e accettate da tutti gli attori del sistema economico, per assicurare al Paese la possibilità di realizzare i progetti finanziati dalle risorse europee PNRR e di essere sempre più attrattiva per investimenti e turismo.

Quale modello di *buona amministrazione* si segnala la gestione da parte delle Camere di Commercio del nuovo adempimento del Titolare Effettivo, richiesto dalla normativa antiriciclaggio, (D.lgs. n. 231/2007 e D.M. 11 marzo 2022, n. 55) che ha imposto ai soggetti interessati l'obbligo di comunicazione dei dati sulla titolarità effettiva al Registro delle Imprese.

Al Registro Imprese di Bergamo sono state gestite oltre 26.000 istanze mentre a livello nazionale sono pervenute oltre 1,2 milioni di comunicazioni.

Tuttavia, a pochi giorni dalla scadenza fissata l'11 dicembre 2023, la Sezione IV del TAR Lazio aveva sospeso l'efficacia del suddetto decreto del MiMit. Tenuto conto della rilevanza delle situazioni giuridiche suscettibili di essere incise dall'imminente scadenza del termine dell'obbligo di comunicazione, il TAR aveva accolto l'istanza cautelare di sospensione dell'operatività del registro presentata da cinque fiduciarie, due trust company, una trentina di trust, molti dei quali esteri e dalle rispettive associazioni di categoria con in testa l'UNAFI. Successivamente lo stesso TAR, con sei sentenze gemelle pubblicate il 9 aprile 2024, ha reso di nuovo operativo il Registro dei Titolari Effettivi per tutti i soggetti tenuti alla comunicazione.

Lo scorso aprile il MiMit ha confermato che, alla luce delle richiamate pronunce giudiziali, riprende la piena operatività delle disposizioni in materia di titolarità effettiva, con scadenza del relativo termine alla data dell'11 aprile.

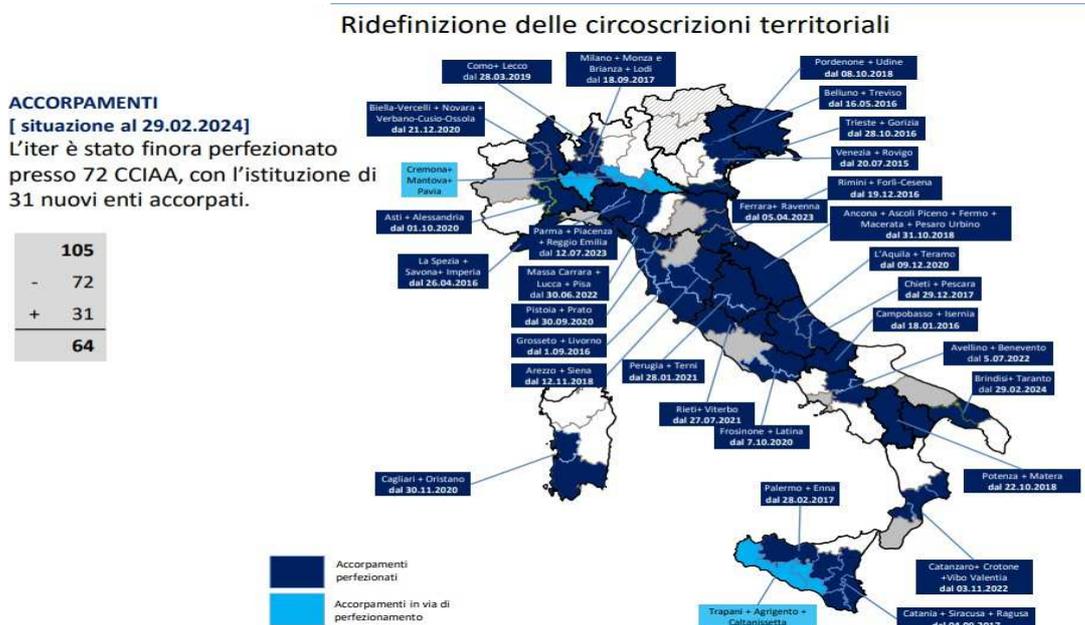
Di particolare interesse per le fonti di finanziamento del sistema camerale sono gli effetti della sentenza della Corte Costituzionale n. 210/2022 che ha ritenuto illegittime tutte le normative di limitazione della spesa pubblica applicate alle Camere di Commercio nel triennio 2017-2019, in concomitanza con la progressiva riduzione del diritto annuale prevista dall'art. 28 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90.

A seguito di tale sentenza, in data 22 agosto 2023, è stato pubblicato nella Gazzetta Ufficiale, n. 195 - serie generale, il decreto del MIMIT del 9 giugno che ha riconosciuto a tutte le Camere di commercio la liquidazione della quota di versamenti per risparmi di spesa (derivanti dall'applicazione delle misure di contenimento della spesa pubblica) relativi al 2017 pari complessivamente a € 35.000.000. Per l'Ente bergamasco si è trattato di un importante recupero di risorse pari a € 971.253 che sono state rimesse a disposizione del sistema economico territoriale. In prospettiva nei prossimi due esercizi 2024 e 2025 sono previsti i rimborsi dei versamenti eseguiti dall'Ente nel 2018 e nel 2019.

Al fine di chiarire in via definitiva la posizione della Camera, si è aderito inoltre a un'iniziativa giurisdizionale di ricorso collettivo, promossa da Unioncamere nazionale, unitamente a molte altre consorelle, al fine di ottenere la pronuncia di illegittimità dei versamenti allo Stato dei risparmi di spesa degli anni successivi a quelli oggetto della sentenza n. 210/2022 (2017-2019).

Con riferimento al processo di riforma del sistema camerale avviato dal D.Lgs. 219/2016, in attuazione della delega di cui all'art. 10 della Legge 124/2015 per il riordino delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura, che è in via di definitiva conclusione, nel 2023 si è aggiunto un ulteriore tassello al mosaico dell'organizzazione degli enti con il decreto del MiMit del 13 marzo 2023 (pubblicato in Gazzetta Ufficiale in data 28 aprile), assunto, in applicazione del DPCM n. 143/2022 e tenendo presenti le specificità del sistema camerale, di concerto con il MEF che, a seguito della cessazione del regime di gratuità degli incarichi del sistema camerale, ha definito i criteri e i limiti massimi degli emolumenti spettanti agli Organi di amministrazione delle Camere. Anche il Consiglio camerale di Bergamo ha pertanto approvato la determinazione delle misure dei compensi in vigore da marzo 2022.

Di seguito la situazione degli accorpamenti al 29 febbraio 2024, considerando che il processo di riforma e razionalizzazione del sistema camerale ha avuto bisogno di n. 3 sentenze della Corte Costituzionale del 2017, del 2020 e, la più recente del 2023 relativa all'ordinamento della Sicilia. Oggi il percorso è praticamente giunto a conclusione con la sentenza del Consiglio di Stato dell'8 marzo. Con gli ultimi accorpamenti in corso di perfezionamento in Lombardia e Sicilia il processo di riorganizzazione può dirsi concluso.



Anche nel 2023 è stato confermato l'incremento del 20% del diritto annuale finalizzato alla realizzazione dei progetti strategici di rilevanza nazionale e locale ai sensi dell'art. 18 comma 10 della Legge n. 580/1993, autorizzati dal MIMIT con Decreto del 23 febbraio 2023: "Doppia trasformazione: digitale ed economica", "Formazione Lavoro", e "Turismo".

La riduzione dei tempi di pagamento da parte delle pubbliche amministrazioni rappresenta una delle riforme del PNRR e la cui attuazione è stata rimessa all'art. 4-bis del D.L. n. 13/2023 (c.d. "Decreto PNRR 3"), convertito con legge n. 41/2023. Su di essa, la Ragioneria Generale dello Stato ha fornito le prime indicazioni operative, contenute nella Circolare del 3 gennaio 2024, n. 1.

Ai sensi del c. 2 dell'art. 4bis del D.L. 24 febbraio 2023, n. 13, sono state di conseguenza integrate le schede di programmazione degli obiettivi del personale prevedendo specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, per una quota della stessa avente un peso non inferiore al 30%.

Gli obiettivi annuali sono individuati con riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 145/2018. In caso di mancato raggiungimento degli obiettivi di cui al citato comma 2, dell'articolo 4-bis, non sarà possibile procedere al pagamento della parte di retribuzione di risultato ex lege in misura non inferiore al 30% correlata alla realizzazione degli stessi.

Dal 1° gennaio 2023 è entrata in vigore la direttiva che ha rappresentato una piccola rivoluzione nel panorama finanziario europeo: la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Si tratta di una direttiva sul reporting di sostenibilità delle imprese, che impone a un maggior numero di aziende di rendicontare le proprie azioni in campo ambientale e sociale. Questi requisiti riguardano aziende di diverse dimensioni, e concedono loro un periodo per compiere questa transizione.

L'applicazione di queste norme coinvolge dal 2024 tutte le aziende quotate con più di 500 dipendenti. Dal 2025, invece, saranno soggette alla CSRD tutte le aziende quotate e le aziende che presentano almeno 2 delle seguenti caratteristiche: un attivo patrimoniale superiore a 20 milioni di euro; oltre 250 dipendenti; ricavi superiori a 40 milioni di euro.

Dal 2026, anche piccole e medie imprese quotate saranno soggette a requisiti di reporting, seppur semplificati. Le PMI quotate potranno invece scegliere se partecipare in modo facoltativo fino al 2028, anno in cui anche loro avranno l'obbligo di rendicontazione.

La Camera di Commercio di Bergamo, in proposito, ha consolidato le proprie competenze in relazione al tema della sostenibilità proseguendo nel percorso di rendicontazione sociale, e in accordo con Banca Intesa

Sanpaolo sono state realizzate iniziative a favore delle imprese per orientarle allo sviluppo sostenibile, all'efficienza energetica e allo sviluppo delle energie rinnovabili.

Nel 2023 è stato anche presentato il bilancio di sostenibilità dell'Ente riferito al 2022 che, nella sua predisposizione pienamente conforme agli standard GRI, ha coinvolto molti degli stakeholders, dal personale ai componenti degli Organi rappresentativi del mondo associativo. Il percorso proseguirà anche negli anni successivi.

Altri interventi governativi di rilievo varati nel corso del 2023 sono anche quelli in materia di lavoro (decreto Lavoro) che hanno, da una parte portato alla riformulazione e alla razionalizzazione delle misure di sostegno al reddito con la progressiva abolizione del "reddito di cittadinanza", sostituito dall'istituzione dell'"Assegno di Inclusione" (ADI) e dall'istituzione del "Supporto per la formazione e il lavoro" in vigore dal 1° settembre 2023, e dall'altra hanno introdotto sgravi contributivi dedicati ai lavoratori dipendenti e l'estensione della flat-tax con tassazione al 15% per autonomi e partite Iva con ricavi fino a 85mila Euro, disposta già con la Legge di Bilancio 2023.

La "Legge di Bilancio 2023" (Legge n. 197/2022), recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2023 e bilancio pluriennale per il triennio 2023-2025", ha stabilito importanti novità in materia di riscossione. La Legge n. 197/2022 ha previsto:

- con l'articolo 1, commi 222-230, l'annullamento (c.d. "Stralcio"), a decorrere dal 31 marzo 2023, dei singoli debiti affidati all'Agente della riscossione dal 1° gennaio 2000 al 31 dicembre 2015, per importi fino a € 1.000;
- con l'articolo 1 comma 231, la "Definizione agevolata" (cd. rottamazione delle cartelle) dei carichi affidati all'Agente della riscossione dal 1° gennaio 2000 al 30 giugno 2022, che consente, su iniziativa del debitore, la rateizzazione dei tributi non pagati e l'annullamento delle relative sanzioni e interessi.

Le Camere di commercio sono state interessate sia dal provvedimento di "Stralcio" che da quello di "Definizione agevolata", in particolare in relazione alle cartelle di pagamento emesse per il recupero di quote di diritto annuale, sanzioni e interessi, e, solo marginalmente, per le cartelle emesse dall'Ente camerale per l'irrogazione delle sanzioni amministrative per le violazioni delle norme relative al REA (Repertorio Economico Amministrativo).

L'Ente ha deciso di non aderire allo "Stralcio" automatico di cui all'art. 1, commi 222-230 della Legge n. 197/2022, mantenendo attiva per i contribuenti la possibilità di avvalersi della "definizione agevolata" di cui all'articolo 1 comma 231.

Di rilievo a fine 2023 si ricorda anche l'aggiornamento al regolamento "De Minimis" (Regolamento UE 2023/2831 del 13.12.2023) che per il settennato 2024 - 2030, pur mantenendo simili al passato regole e funzionamento ha modificato il plafond di contributi, sovvenzioni e provvidenze di cui potrà fruire una singola impresa nel triennio 2024-2027 che passa da € 200.000 a € 300.000.

## L'AMMINISTRAZIONE

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.

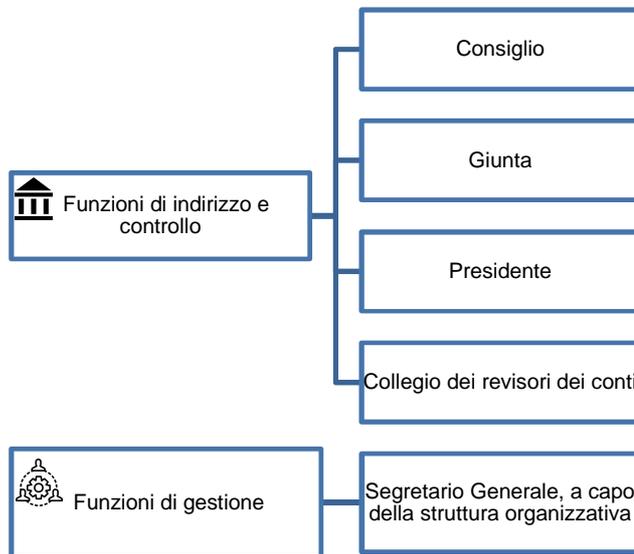


Figura 1 - Gli organi della Camera di commercio di Bergamo

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.

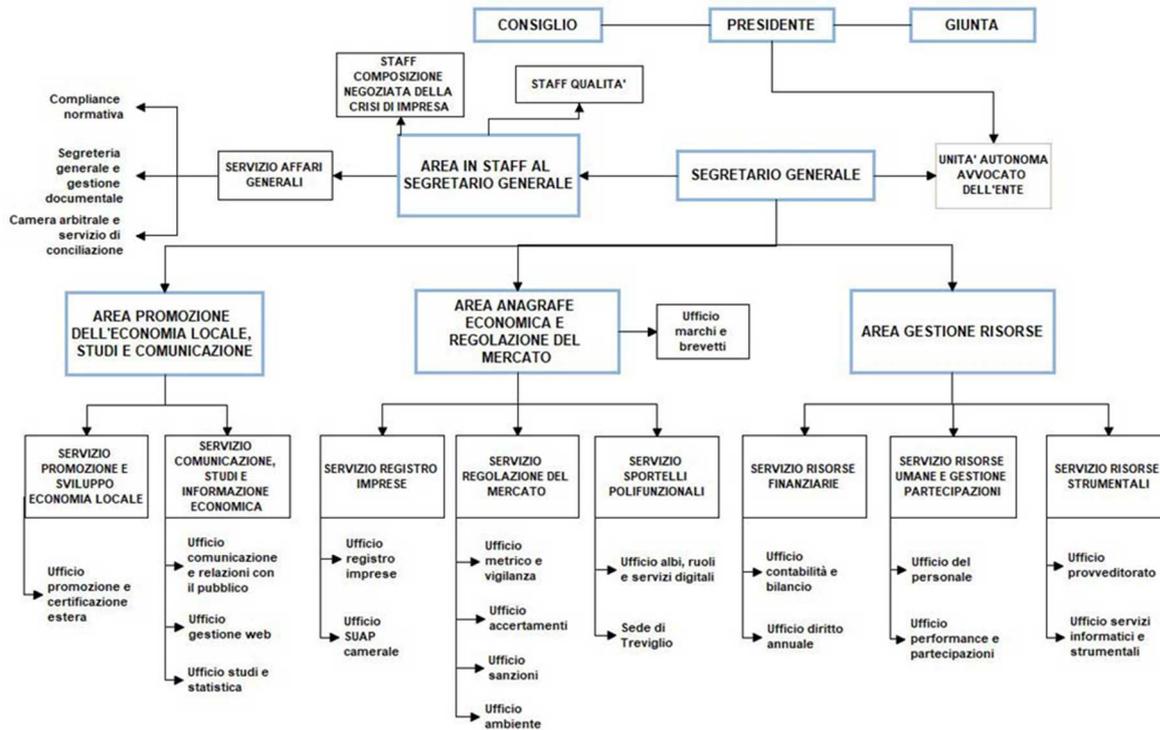
La **Giunta è l'organo esecutivo**. Composta dal Presidente e da membri eletti dal Consiglio.

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 Ministero delle Imprese e del Made in Italy 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.

## La struttura organizzativa



Organigramma della Camera di commercio al 31.12.2023

## Le risorse umane

Il modello organizzativo della Camera di commercio di Bergamo è strettamente correlato ai processi di cambiamento dell'organizzazione del lavoro, di costante sviluppo della digitalizzazione dei servizi e dematerializzazione dei processi interni e dell'accrescimento delle competenze sia esistenti che potenziali del personale. La struttura organizzativa è articolata in aree, le unità organizzative di massimo livello poste a governo delle macro funzioni istituzionali, affidate alla responsabilità di un dirigente. Le aree sono a loro volta articolate in servizi, che gestiscono e coordinano un'ampia serie di attività con un elevato grado di autonomia operativa, nell'ambito degli indirizzi formulati dal dirigente. I servizi comprendono uno o più uffici.

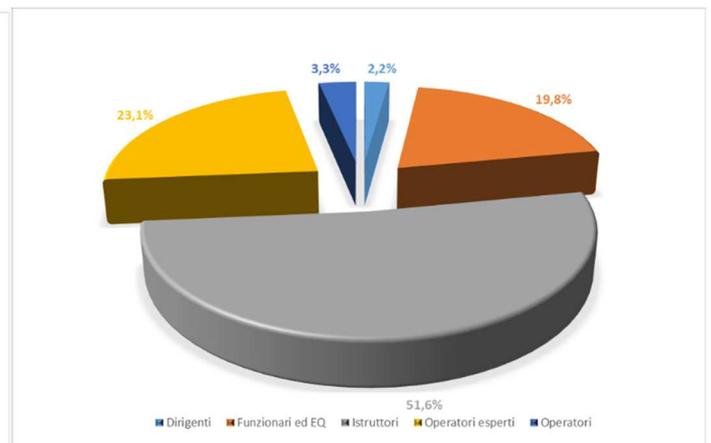
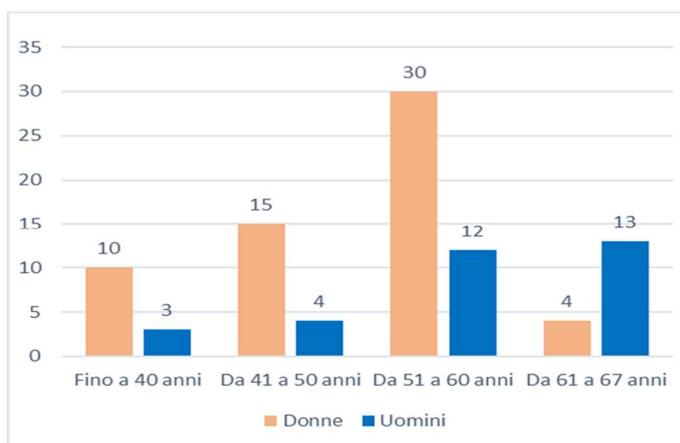
Sulla base dell'art. 6 del D.Lgs. 165/2021, la Camera definisce, nella programmazione del fabbisogno di personale all'interno del PIAO, la dotazione organica ritenuta adeguata a garantire l'assolvimento di tutte le funzioni, consentendo l'efficiente impiego delle risorse disponibili e delle professionalità esistenti e perseguendo obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi come contenuti nei principali atti programmatici.

Di seguito alcuni dati relativi al personale in servizio al 31 dicembre 2023, a partire dalla dotazione organica adottata nell'ambito del Fabbisogno di personale 2023.

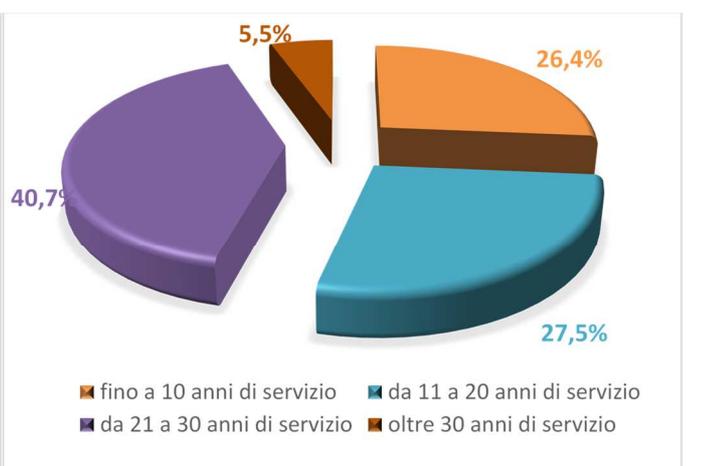
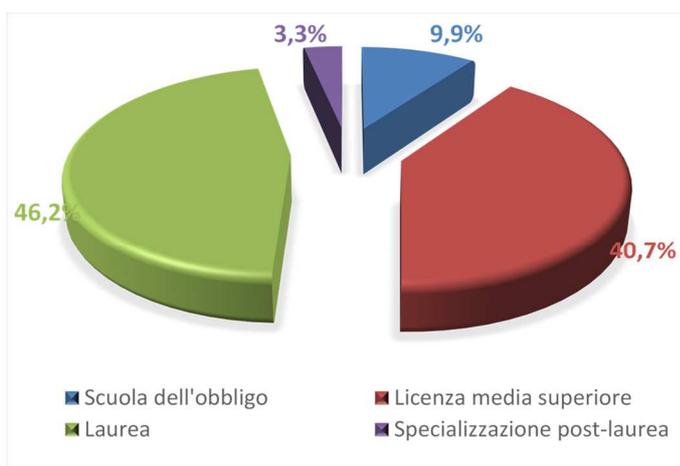
Area	Dotazione organica Piano del fabbisogno 2023	Personale al 31.12.2023 (Tempo pieno)		Personale al 31.12.2023 (Tempo parziale)		Totale per genere		Totale
		Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini	
Dirigenti	3	1	1	0	0	1	1	2
Funzionari ed EQ	20	13	4	1	0	14	4	18
Istruttori	47	30	9	5	3	35	12	47
Operatori esperti	25(*)	12	5	4	0	16	5	21
Operatori	3	1	0	1	1	2	1	3
<b>Totale</b>	<b>98</b>	<b>57</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>68</b>	<b>23</b>	<b>91</b>

(\*) di cui 2 PT al 50% e 1 PT al 75%

Numero di dipendenti a tempo pieno e a tempo parziale suddivisi per area e genere al 31.12.2023



Numero di dipendenti suddivisi per genere e classe d'età e quota di dipendenti suddivisi per area al 31.12.2023



Numero di dipendenti suddivisi in base al titolo di studio e per anzianità di servizio al 31.12.2023

L'indice complessivo FTE (*Full Time Equivalent*), che esprime il numero di dipendenti in termini di risorse a tempo pieno, è stata pari nel 2023 a n. 87,34 unità.

La composizione di genere dei dipendenti, anche in relazione alla categoria professionale di inquadramento, è illustrata alla sezione dedicata al [Bilancio di genere](#).

## Le risorse economiche

In relazione alla programmazione e al preventivo approvato, vengono riportati i risultati economico-finanziari, al fine della valutazione della gestione dell'ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio. Il prospetto che segue riepiloga, per le principali voci, le previsioni di budget aggiornate e i dati di consuntivo.

I risultati del bilancio di esercizio 2023 sono ampiamente illustrati nelle relazioni a corredo dello stesso.

	ESERCIZIO 2023			VARIAZIONE %
	PREVENTIVO AGGIORNATO	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	
<b>A) PROVENTI CORRENTI</b>				
1) Diritto Annuale	12.765.200	13.232.118	466.918	4%
2) Diritti di segreteria	5.480.000	6.306.792	826.792	15%
3) Contributi trasferimenti ed altre entrate	229.000	304.511	75.511	33%
4) Proventi Gestione Servizi	215.500	270.301	54.801	25%
5) Variazione delle rimanenze	-	8.680	-8.680	n.s.
<b>TOTALE PROVENTI CORRENTI (A)</b>	<b>18.689.700</b>	<b>20.105.042</b>	<b>1.415.342</b>	<b>7,6%</b>
<b>B) ONERI CORRENTI</b>				
6) Personale	4.363.500	4.185.188	-178.312	<b>-4%</b>
7) Funzionamento	3.412.000	3.085.390	-326.610	<b>-10%</b>
a) Prestazione di servizi	1.579.100	1.322.424	-256.676	-16%
b) Godimento di beni di terzi	10.000	6.849	-3.151	-32%
c) Oneri diversi di gestione	557.500	505.641	-51.859	-9%
d) Quote Associative	1.032.000	1.020.531	-11.469	-1%
e) Organi Istituzionali	233.400	229.945	-3.455	-1%
8) Interventi economici	8.880.200	8.501.261	-378.939	<b>-4%</b>
9) Ammortamenti ed accantonamenti	4.040.000	4.053.733	13.733	<b>0%</b>
<b>TOTALE ONERI CORRENTI (B)</b>	<b>20.695.700</b>	<b>19.825.572</b>	<b>-870.128</b>	<b>-4%</b>
<b>Risultato Gestione Corrente (A)-(B)</b>	<b>-2.006.000</b>	<b>279.470</b>	<b>2.285.470</b>	<b>-114%</b>
<b>C) GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>437.700</b>	<b>440.452</b>	<b>2.752</b>	<b>1%</b>
<b>D) GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>971.250</b>	<b>1.946.948</b>	<b>975.698</b>	<b>n.s.</b>
<b>E) RETTIFICHE DI VALORE ATT. FINANZIARIA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>n.s.</b>
<b>RISULTATO ECONOMICO D'ESERCIZIO</b>	<b>-597.050</b>	<b>2.666.870</b>	<b>3.263.920</b>	<b>n.s.</b>

In particolare, le linee di intervento lungo le quali si sono sviluppati gli interventi economici 2023 sono di seguito riportate, considerando anche i progetti finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale.

INIZIATIVE DI PROMOZIONE ECONOMICA	Previsione	Costi	Scostamento
COMPETITIVITA' E INNOVAZIONE DELLE IMPRESE	3.472.000	3.363.805	-108.195
FORMAZIONE D'IMPRESA E ORIENTAMENTO AL LAVORO	1.753.200	1.575.775	-177.425
COMPETITIVITA' E PROMOZIONE DEL TERRITORIO	1.665.000	1.619.927	-45.073
COMPETITIVITA' INTERNAZIONALE	1.180.000	1.152.869	-27.131
INIZIATIVE PER LA SEMPLIFICAZIONE DEI RAPPORTI CON IMPRESE E ISTITUZIONI	595.000	584.232	-10.768
CREDITO	40.000	27.349	-12.651
QUOTE ASSOCIATIVE E CONTRIBUTI ORGANISMI	75.000	74.752	-248
STUDI E SERVIZI INFORMAZIONE ECONOMICA	100.000	102.552	2.552
<b>TOTALE</b>	<b>8.880.200</b>	<b>8.501.261</b>	<b>-378.939</b>

Si riportano nel seguito alcuni indicatori di bilancio e di efficienza della struttura organizzativa:

## INDICI E MARGINI

<b>ANALISI ECONOMICA</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Risultato d'esercizio/Patrimonio Netto (escluso risultato d'esercizio)	4,38%	3,24%
<b>ANALISI DELLA PRODUTTIVITA'</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Numero Dipendenti (full time equivalent)	83,41	79,21
Margine operativo ante interventi economici per addetto	€ 106.446	€ 92.133
Oneri correnti (al netto interventi economici e ammortamenti) / Proventi correnti	35,68%	42,82%
Incidenza del costo del lavoro / oneri correnti	24,23%	25,18%
<b>INCIDENZA DEGLI INTERVENTI ECONOMICI</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Interventi economici/Valore della produzione	48,17%	51,33%
Interventi economici/Margine operativo ante interventi economici	95,75%	112,77%
<b>ANALISI FINANZIARIA</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Solidità patrimoniale = Patrimonio Netto/Immobilizzazioni+Attività M/L	1,64	1,53
Indice di struttura = (Patrimonio Netto+Passività M/L)/(Immobilizzazioni+Attività M/L)	1,81	1,68
Indice di liquidità secondaria = Attività a breve/Passività a breve	4,50	4,32
Indice di liquidità primaria = Disponibilità Liquide/Passività a breve	4,33	4,18

Il rapporto tra l'ammontare degli interventi economici e il "margine operativo ante interventi economici" pari al 95,75% conferma che l'Ente è riuscito a destinare agli interventi economici, e quindi al sostegno delle imprese bergamasche, la quasi totalità delle risorse derivanti dai flussi reddituali generati dalla gestione ordinaria.

Il rapporto tra oneri correnti (al netto di interventi economici, ammortamenti e accantonamenti) e proventi correnti (35,68%) è in netto calo rispetto all'esercizio precedente (42,82%) per effetto del mancato versamento all'Erario delle somme derivanti dalle misure di limitazione della spesa pubblica applicate alle Camere di commercio negli anni scorsi e ritenute illegittime dalla Corte Costituzionale.

L'indicatore di solidità patrimoniale è in aumento rispetto ai valori dell'anno precedente e conferma la capacità di coprire, con il proprio patrimonio, tutto l'attivo immobilizzato.

Anche gli indici di liquidità si attestano su valori in aumento, a seguito del miglioramento dei saldi di gestione ordinaria e straordinaria rilevati nel corso dell'esercizio.

Si segnalano pertanto nel complesso valori in miglioramento rispetto a quelli dello scorso anno.

### **L'Azienda Speciale**

La Camera svolge la propria attività anche attraverso la propria azienda speciale Bergamo Sviluppo, struttura in grado di "leggere" i mutamenti registrati nel tessuto imprenditoriale per offrire, attraverso la stretta collaborazione con le Organizzazioni di categoria locali, risposte alle esigenze e allo sviluppo del territorio in termini di progettazione di interventi formativi specifici, realizzazione di percorsi di aggiornamento/ formazione professionale, erogazione di servizi per la creazione e lo sviluppo imprenditoriale, orientamento e consulenza mirata. Le aree sono le seguenti: formazione e sviluppo di impresa, innovazione e trasferimento tecnologico, internazionalizzazione e orientamento al lavoro e alle professioni.

Nel 2023 Bergamo Sviluppo ha proseguito l'attività di animazione del Polo Tecnologico di Dalmine, quale luogo deputato a favorire i processi di innovazione e di *scouting* tecnologico. La sede operativa dell'Azienda Speciale presso il POINT rappresenta una struttura in grado di facilitare tali processi. Essa ospita i vari sportelli innovazione (Punto UNI, PI, Banche dati tecnologiche) e l'Incubatore di Impresa, e il fattore logistico favorisce lo start up di un maggior numero di imprese, lo sviluppo più incisivo del settore manifatturiero e i processi di integrazione tra Incubatore di Impresa, Polo Tecnologico, Università di Bergamo.

I risultati del bilancio di esercizio 2023 di Bergamo Sviluppo sono illustrati nelle [relazioni](#) a corredo dello stesso.

Al 31.12.2023, il “portafoglio partecipazioni” risulta così composto:

<b>Società</b>	<b>Capitale sociale</b>	<b>Valore nominale partecipazione</b>	<b>% di partecipazione</b>
AUTOSTRAD E BERGAMASCHE S.p.A	2.357.833,37	55.124,65	2,34%
AUTOSTRAD E 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%
CENTRO STUDI TAGLIACARNE S.c.a r.l	500.824,00	2.000,00	0,40%
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	2,00%
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	49,00%
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	5,00%
TURISMOBERGAMO S.c.a.r.l.	285.720,00	129.000,00	45,35%

*Portafoglio partecipazioni al 31.12.2023*

## 2. RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### 2.1 MAPPA STRATEGICA

La mappa strategica fornisce, per ciascuna prospettiva, il quadro sintetico del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici ed evidenzia come tutti gli obiettivi siano stati raggiunti.

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	1.1 ATTRATTIVITA' DEL TERRITORIO	1.4 GIOVANI ORIENTAMENTO E ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO
	100%	100%
	1.2 CREAZIONE, SVILUPPO E FORMAZIONE D'IMPRESA	1.5 SEMPLIFICAZIONE
	100%	100%
	1.3 TRANSIZIONE DIGITALE E ECOLOGICA	1.6 TUTELA E TRASPARENZA DEL MERCATO
	100%	100%
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI	2.1 EFFICIENTARE I PROCESSI E L'ORGANIZZAZIONE	2.3 MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE
	100%	100%
	2.2 VALORIZZARE LE INFORMAZIONI ECONOMICHE	
100%		
APPRENDI- MENTO E CRESCITA	3.1 QUALIFICARE E SVILUPPARE LE PROFESSIONALITA'	3.2 SVILUPPARE UN APPROCCIO TRASVERSALE NELL'ORGANIZZAZIONE
	100%	100%
ECONOMICO- FINANZIARIA	4.1 GARANTIRE GLI EQUILIBRI DI BILANCIO E DI GESTIONE	
	100%	

## 2.2 RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Di seguito sono illustrati per ciascun obiettivo strategico il target atteso e i risultati raggiunti, integrati con i riferimenti relativi ai principali obiettivi operativi di cui al successivo paragrafo 2.3.

### 1.1 Attrattività del territorio

Nel 2023 Bergamo e il suo territorio hanno vissuto un anno di particolare visibilità in ragione dell'attribuzione della qualifica di "*Bergamo e Brescia Capitale Italiana della Cultura 2023*". L'Ente ha riservato una particolare attenzione ad azioni di promozione e di sostegno di eventi culturali che potessero fungere da fattore attrattivo e di stimolo della domanda, con il dichiarato obiettivo di consolidare l'immagine e la notorietà del brand "destinazione Bergamo" e soprattutto di sostenere i flussi turistici, sulla base dell'assunto che gli attrattori culturali rappresentano un volano di crescita non solo per le imprese dei comparti turistico e commerciale, ma anche per quelle del terziario innovativo, della manifattura creativa e del settore culturale e creativo.

Una parte importante di attività mirate allo sviluppo dell'attrattività del territorio è stata realizzata nell'ambito del **Progetto: Turismo**, finanziato con l'incremento del 20% dell'importo del diritto annuale per il triennio 2023-2025 ai sensi dell'art. 18 co. 10 della Legge 580/1993, sviluppatosi lungo quattro linee di intervento:

1. *Contributi agli investimenti delle imprese turistiche*: agevolazioni a fondo perduto per le MPMI che investano in soluzioni digitali per migliorare l'offerta turistica e i servizi al cliente, per aumentare la sostenibilità ambientale dei servizi offerti e per favorire il turismo accessibile. Il bando congiunto del sistema camerale lombardo denominato "Turismo 2023 – La transazione digitale e sostenibile delle imprese turistiche" ha inteso favorire la ripresa della domanda turistica sui territori lombardi attraverso il sostegno ad investimenti in grado di migliorare la fruizione delle esperienze nell'ottica della doppia transizione digitale e sostenibile, aumentando la qualità dei servizi offerti, la disponibilità dei dati, favorendo il turismo accessibile e rafforzando in tal modo le filiere turistiche e le imprese che ne fanno parte.
2. *Contributi per la promozione turistica*: intervento di sostegno ai soggetti rappresentativi del territorio (che realizzino progetti di promozione territoriale e turistica, realizzati o da realizzarsi nell'ambito dei diversi ambiti e temi (turismo culturale, turismo attivo, promozione delle tradizioni locali, ecc.). Ciò si è tradotto nel bando denominato "Sostegno a progetti e iniziative per la promozione turistica bergamasca 2023" rivolto a fondazioni, associazioni e consorzi non lucrativi, che ha visto il finanziamento di n. 7 progetti.
3. *Sviluppo delle imprese turistiche*: azioni che potenzialmente abbiano un impatto diretto sullo sviluppo della competitività delle imprese del settore turistico ed enogastronomico, alle quali si intendono fornire nuove opportunità commerciali attraverso campo i consueti strumenti B2B (fiere, workshop, borse, educational tour, azioni di marketing, ecc.).

In tale ambito si inserisce la partecipazione al progetto del sistema camerale lombardo "*Digital Inbuyer Tourism 2023*", che ha visto svolgersi attività di business matching e di incoming per gli operatori della filiera turistica, in particolare due sessioni di matching (27-28 giugno e 3-5 ottobre) e un fam trip (20-23 novembre).

In questa linea si è inserita anche l'organizzazione della collettiva camerale "Destinazione Bergamo" ad Agri & Slow Travel Expo - Fiera dei Territori, tenutasi alla Fiera di Bergamo dal 31 marzo al 2 aprile 2023, registrando oltre 20.000 visitatori. Lo spazio camerale è stato composto da tre aree: una costituita da stand individuali assegnati ai soggetti turistici rappresentativi dei territori e alla partecipata VisitBergamo; la seconda nella quale l'Ente ha ospitato i produttori enogastronomici licenziatari del marchio camerale "Bergamo, Città dei Mille... sapori" e la "Strada del Vino Valcalepio e dei Sapori della Bergamasca", al fine di promuoverne la più ampia conoscenza e diffusione tra il pubblico; infine, un ampio spazio eventi dedicato, in cui si è tenuto un ricco programma di presentazioni turistiche, laboratori e degustazioni enogastronomiche.

4. *Sostegno agli attrattori culturali*: contributi a eventi inseriti nel palinsesto delle iniziative di "Bergamo e Brescia capitale italiana della cultura 2023" e valorizzazione dei tre riconoscimenti UNESCO.

In tale linea progettuale è stato in particolare supportato l'evento espositivo "Yayoi Kusama. Infinito Presente", promossa dall'associazione "The Blank Contemporary Art" e dal Comune di Bergamo, che ha portato nel Palazzo della Ragione (prima presenza assoluta in Italia) l'installazione *Fireflies on the water*, una delle Infinity Mirror Room più iconiche della nota artista giapponese. L'evento, inaugurato il 17 novembre 2023, è stato più volte prorogato sino al 21 aprile 2024 sull'onda del grande successo di pubblico.

Nell'ambito del palinsesto delle iniziative di "Bergamo Brescia Capitale della Cultura 2023" l'Ente ha ideato e proposto: **MADE**, un progetto di promozione della cultura d'impresa e del lavoro, finalizzato a valorizzarne la memoria storica e la dimensione operativa attraverso l'utilizzo di una pluralità di linguaggi e di forme innovative, confluite nella realizzazione di un festival cinematografico focalizzato sul mondo manifatturiero inteso come espressione e sintesi della cultura del lavoro.

Made Film Festival si è svolto a Bergamo dal 22 al 24 settembre 2023 articolato di n. 4 sezioni principali: una retrospettiva “storica” di cinema d’industria, un focus sul cinema d’autore e il lavoro, un concorso riservato ai corporate movies e showcase delle produzioni originali frutto della residenza artistica oltre ad una sezione talk. Il progetto è realizzato in collaborazione con Lab 80 Film, Gamec, Fondazione Bergamo nella Storia e Fondazione Legler per la storia economica e sociale di Bergamo. Anche la Camera di Brescia è stata partner di progetto attraverso l’istituzione del premio speciale “Futura”, riservato al migliore “corporate movie” in tema di sostenibilità e di transizione ecologica che è stato assegnato a: Il Tram arriva a Brescia di Alessandro Milini per Albatros Film.

Nel 2023 è stato emanato il bando per la selezione delle residenze artistiche che ha registrato un ampio numero di candidature (162 di cui due estere) con una selezione finale al di ben 27 pellicole. Materia Prima, realizzato da Alessio Caglioni (Ivica) per Quid Srl, commissionato da Gewiss, si è aggiudicato il **Premio MADE Film Festival 2023** con la seguente motivazione «per la capacità di raccontare, con immagini intense ed essenziali, l’origine di un prodotto d’eccellenza, valorizzando gli elementi naturali, la creatività stimolata dalla sapienza artigianale, la tecnologia che determina il successo industriale. Occhi che guardano, mani che pensano, intelligenze che producono. Il film sa legare senso della bellezza e sofisticata attitudine all’innovazione. E documenta i valori su cui si fonda lo sviluppo del miglior made in Italy». Ai quattro giovani registi del bando MADE IN Audio-Visual Residency Program, le residenze artistiche di: Made, Confindustria ha riconosciuto un premio per quattro cortometraggi produzioni originali.

Nell’ambito della collaborazione del progetto: “MADE” tra le Camere di Brescia e di Bergamo la Camera di Commercio di Bergamo ha partecipato alla **Fiera Futura Expo** di Brescia acquisendo un’ampia area espositiva e ospitando le istituzioni del territorio: Provincia, Comune e Università degli Studi di Bergamo con le quali ha predisposto un programma di eventi seminariali aperti al pubblico in materia di sostenibilità. La Camera ne ha gestiti direttamente sei.

L’azione di **marketing territoriale in chiave turistica e culturale**, si è concretizzata anche nel sostegno economico e nella promozione di molteplici (14) iniziative di valorizzazione e promozione dell’offerta turistica e culturale, comunicate attraverso i diversi canali, social network, newsletter e portale.

In particolare è proseguito il progetto **ERG - Regione Europea della Gastronomia** che prevedeva il riconoscimento della Lombardia orientale come Regione Europea della Gastronomia, sotto il nome di East Lombardy. Nel 2023 le attività hanno contemplato visite in loco ai ristoranti e produttori che hanno aderito alla rete. L’occasione ha consentito di riorganizzare il materiale iconografico e descrittivo. La rete è ora composta da n. 273 ristoranti e n. 344 produttori presenti sul sito web. Sono stati diffusi n. 9 comunicati e si è assicurata l’assistenza professionale al Comune di Mantova per l’organizzazione di una visita di giornalisti specializzati. Sul fronte delle reti sociali, sono stati pubblicati frequenti post su Facebook e Instagram e sono stati creati gruppi Whatsapp per gli aderenti alla rete. Il sito web è stato sviluppato e arricchito di contenuti. Sono stati prodotti nuovi materiali fotografici e promozionali e un video istituzionale sul progetto. Si è inoltre organizzato un evento di promozione dedicato per ogni territorio e si è attivata la partecipazione a numerose fiere di settore.

L’Ente ha altresì sostenuto economicamente la più antica fiera libraria d’Italia, organizzata da Promozioni Confesercenti in collaborazione con il sindacato Italiano Librai e Li.Ber (Associazione Librai Bergamaschi), che ha coinvolto i librai indipendenti della città e della provincia di Bergamo in un momento ormai tradizionale della vita culturale del territorio.

In tema di **enogastronomia**, vero e proprio fattore di attrazione e di promozione dell’intera offerta turistica della provincia, si segnalano le seguenti iniziative:

- il **Progetto “AgriCultura Il Mercato dei Mercati - Progetto Jericho Vale!”**, nel contesto della “Food Policy” di Bergamo e del Tavolo agricoltura coordinato dal Comune di Bergamo, le attività si sono articolate in:

*Progetto Agricoltura e diritto al cibo;*

*Progetto “Jericho vale! Supporto alla valorizzazione territoriale inclusiva e sostenibile per il settore agro-alimentare”* finanziato dall’AICS (Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo) coordinato dal Comune di Bergamo e dal suo partenariato al quale partecipano il Comune di Scanzorosciate, il BioDistretto di Bergamo, Confcooperative, Anci, oltre alla Camera che aderisce in veste di partner istituzionale.

- il **Progetto “FORME CULT”** tenutosi a Bergamo dal 20 al 22 ottobre 2023, sviluppato in diverse sezioni, una delle quali dedicata ai temi legati alla cultura lattiero-casearia e alle sue profonde connessioni con altri settori; supportata da un ciclo di convegni e tavole rotonde anche in tema di sostenibilità: economica, sociale, produttiva, ambientale. L’edizione 2023 è stata caratterizzata da altri momenti, tra i quali si segnalano:

*Summit delle città creative “Feeding innovation through creativity”*: a cura del Comune di Bergamo - in cui i rappresentanti delle città creative sono stati coinvolti in visite e attività del programma di Forme per un interscambio sempre più stretto tra culture, *best practices*, opportunità che mettano in relazione i territori, le persone e le imprese;

*Piazza-mercato del formaggio*: appuntamento con il grande pubblico alla scoperta delle specialità casearie ed enogastronomiche delle Orobie e di Parma e Alba, città creative italiane per la gastronomia;

*Cheese labs*: le *master class* organizzate in collaborazione con i Maestri Assaggiatori ONAF e con i Sommelier AIS;

*Virtual Cheese Expo*: visibile *on line* sul sito di Progetto Forme, mira a raccogliere e presentare l'intera produzione casearia italiana d'eccellenza, a cui si aggiungono alcuni prestigiosi formaggi internazionali;

*Secondo summit nazionale della cooperazione di montagna*: in collaborazione con Confcooperative, in cui le voci dei piccoli produttori di montagna si sono fatte sentire per tutelare gli interessi del settore delle “Terre Alte”;

*Mostra “Le grandi battaglie a sostegno dell'agroalimentare italiano”*: in collaborazione con Coldiretti, una spettacolare mostra-museale con scopi divulgativi e didattici allestita nella Domus Magna;

*Festival del pastoralismo*: storica manifestazione dedicata alla cultura della transumanza, Patrimonio Immateriale dell'Umanità per Unesco.

- il **Progetto “Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo”**, coordinato da Unioncamere Lombardia e finanziato dalle risorse del Fondo di Perequazione 2021-2022, al cui interno è stata realizzata la piattaforma statistica “Stendhal” che consente di elaborare lo studio sull'osservazione economica del turismo del territorio ed analisi di benchmarking con aree oggetto di interesse.

Va segnalato altresì il **Progetto “Valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo”**, progetto triennale gestito su base regionale con il coordinamento di Unioncamere Lombardia e finanziato dalle risorse del Fondo di Perequazione camerale 2019-2020 per accrescere i servizi agli operatori e le competenze delle Camere di commercio sui temi della valorizzazione del turismo in Lombardia, si è sviluppato nella terza annualità 2022 in due linee di azione: **l'Osservatorio regionale camerale sul turismo e i Percorsi di crescita e qualificazione per gli operatori. Sulla base degli strumenti forniti da Unioncamere e Isnart e con la collaborazione di Uniontrasporti (prima linea di azione)**, l'Ente ha collaborato alla realizzazione di reportistica per l'analisi economico-territoriale, sia attraverso la piattaforma dell'Osservatorio nazionale, sia attraverso l'utilizzo di big data sulla spesa in ambito turistico. Attraverso la “Mappa delle Opportunità” sono stati forniti strumenti e informazioni su nuovi attrattori e destinazioni, oltre a quelli già individuati nelle passate annualità. I risultati delle analisi sono stati presentati in workshop organizzati su base regionale. Si sono realizzate (seconda linea di azione) due sessioni di “Laboratori culturali e creativi” destinati alle imprese turistiche della filiera turistica, con il coinvolgimento diretto degli operatori, e una specifica analisi per la sistematizzazione e la valorizzazione dei cammini lombardi, in condivisione con la Direzione Cultura di Regione Lombardia e il Tavolo istituzionale dei cammini lombardi.

È proseguita anche l'attività relativa alla gestione dei marchi **“Pietre Originali della Bergamasca”** e **“Bergamo città dei mille ...sapori”**. Rispetto al primo marchio, la Camera ha proseguito la sua azione di promozione del marchio e dei suoi operatori principalmente attraverso il supporto della società Sesab-L'Eco di Bergamo con la predisposizione del Calendario 2023 del quotidiano e l'adozione di un piano editoriale dedicato alle “Pietre Originali della Bergamasca” attraverso la realizzazione di n. 6 uscite redazionali su l'edizione cartacea de l'Eco di Bergamo. A seguito di richieste di due operatori ha adottato i fascicoli tecnici necessari per l'elaborazione dei disciplinari di produzione per le pietre denominate “Il marmo della Madonna” e il “Nuvolato di Gré”.

Il 14 novembre si è svolto il seminario “Sostenibilità delle pietre: metodi, numeri e dati di fatto” presso le sale del Palazzo Contratti per affrontare tematiche tecniche quali l'analisi del ciclo di vita e la durabilità delle pietre; il 23 novembre, nell'ambito dei seminari organizzati con Unioncamere Lombardia, il webinar denominato “I marchi collettivi, i marchi di garanzia di provenienza e di qualità”.

Lo scorso anno sono state avviate le operazioni di rinnovo di iscrizione al marchio “Bergamo città dei mille ...sapori” con un primo ciclo di verifiche ispettive con la presenza dell'Ente certificatore esterno presso le sedi aziendali delle imprese aderenti al marchio. A seguito della campagna di promozione del marchio con articoli e presentazioni apparsi sulle riviste “Orobie” ed “Eppen” nel gennaio 2023 è stato pubblicato nella rivista “Il Golosario” un servizio speciale dedicato ai produttori e ai prodotti. Gli operatori del marchio hanno partecipato all'edizione 2023 della Fiera Agritravel dedicata al turismo lento esponendo, promuovendo i propri prodotti a marchio nell'area camerale a loro riservata durante la manifestazione fieristica.

In collaborazione con Unioncamere Lombardia e Promos Italia è stata favorita la partecipazione in modalità telematica degli operatori licenziatari di entrambi i marchi all'iniziativa **“Incoming buyer esteri”** del settore costruzioni nella specifica sessione di incontri b2b.

Nel 2023 il Tavolo “Bergamo 2030” ha proseguito il monitoraggio sui progetti a valere sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), attraverso il quale sono stati finanziati il sistema eBRT, la Nuova Stazione Europea di Bergamo e la linea tranviaria T2.

Per quanto riguarda il *progetto eBRT*, è proseguito il lavoro di supporto da parte degli attori principali – in primis ATB, Camera, Provincia, Università di Bergamo, Comune di Bergamo - al fine di supportare, con il dialogo istituzionale necessario, anche lo sviluppo del progetto definitivo conseguente all'appalto avvenuto nel maggio 2023. A novembre 2023 è stata indetta la conferenza di servizi di approvazione del progetto, conclusasi positivamente a gennaio 2024.

Per quanto attiene il progetto *Nuova Stazione europea di Bergamo*, il Comune di Bergamo, in riferimento a un masterplan elaborato dall'Amministrazione comunale e ai progetti di riqualificazione della stazione ferroviaria elaborati da RFI/FS Sistemi Urbani, ha promosso l'Accordo di programma a dicembre 2022, chiedendo l'adesione di Regione, Provincia, FS, Sistemi Urbani, RFI, TEB, ATB, Agenzia del TPL e Vitali SpA. Si prevede la sottoscrizione nella primavera 2024.

Per quanto riguarda il *progetto della T2*, l'appaltatore ha sviluppato la progettazione esecutiva approvata nel marzo 2024. In questa fase si è mantenuto il dialogo con gli enti locali interessati dal tracciato e dell'opera al fine di perseguire lo sviluppo del progetto nei tempi previsti dal PNRR.

Inoltre, al fine di uno sviluppo sistematico e di una attualizzazione anche di altre importanti azioni condivise, la Cabina di regia del Tavolo Bergamo 2030, ha ritenuto di promuovere la messa a punto di tre documenti di indirizzo per affrontare in maniera integrata ed intersettoriale i principali macro-temi ritenuti centrali per le prospettive future della comunità bergamasca. In particolare, si tratta delle seguenti aree tematiche:

- Infrastrutture, logistica e sviluppo equilibrato del territorio;
- Formazione tecnica, lavoro, immigrazione qualificata (emergenza demografica, ageing);
- Centralità rinnovata dei sistemi montani di fronte alle sfide globali dell'abitare.

I *position paper* sono finalizzati a esplicitare sinteticamente gli antefatti fondamentali e le principali criticità di ciascuno dei tre ambiti, a rappresentare gli obiettivi che la *governance* del sistema Bergamo intende perseguire e ad individuare le strategie possibili per il loro raggiungimento. I documenti evidenzieranno le azioni da implementare prioritariamente e come queste possano svilupparsi ed integrarsi in modo sistemico con le altre azioni già individuate dal precedente Quadro degli Impegni, contribuendo così a rafforzare la resilienza e competitività del sistema locale. I paper, inoltre, individueranno le coerenze perseguibili tra le azioni scelte ed i 17 obiettivi (SDGs) di sviluppo sostenibile.

Nel 2023 il tavolo ha quindi sviluppato le seguenti attività mediante l'istituzione ed il coordinamento di specifici tavoli tecnici affiancati, di volta in volta, dai diversi interlocutori di competenza:

- concluso il *position paper* n° 3. Centralità rinnovata dei sistemi montani e vallivi di fronte alle sfide globali dell'abitare. Il documento definisce un insieme di 12 azioni specifiche, organizzate in 4 assi, da coordinare con uno specifico laboratorio, Orobie Lab, che supporterà l'Osservatorio per la montagna già da tempo istituito dalla Provincia, monitorando e promuovendo le attività in corso in correlazione con le strategie regionali definite dal PTR, in particolare con le strategie definite per le aree interne. Per arrivare a questo risultato, nel 2023, oltre al perfezionamento del documento avviato l'anno precedente, si sono resi necessari gli incontri finali di affinamento del gruppo tecnico di supporto e gli incontri di coordinamento con Regione Lombardia e l'Osservatorio per la Montagna.
- avviato il *position paper* n° 1 Infrastrutture, logistica e sviluppo equilibrato del territorio.

A novembre 2023 sono stati avviati i lavori del gruppo tecnico incaricato di proporre alla cabina di regia la bozza del paper. Nel 2023 sono stati svolti i primi incontri istruttori ed è stata elaborata la traccia del documento. I lavori sono terminati nell'aprile 2024.

Prospettiva	SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>1.1 Attrattività del territorio</b>				
<b>Azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale</b>	Progetto: Turismo	100%	100%	100%
	Progetto: Made Film Festival 2023	100%	100%	100%
	N. Iniziative strategiche di valorizzazione e promozione dell'offerta turistica e culturale	14	13	100%
<b>Promuovere l'attrattività del territorio</b>	N. collaborazioni a iniziative di food policy (progetto di cooperazione internazionale Jericho Vale!, ...)	4	2	100%
<b>Promuovere i marchi di qualità: "Bergamo città dei mille...sapori", "Pietre originali della bergamasca"</b>	Promozione del marchio "Bergamo città dei mille...sapori": azioni di promozione del marchio e attivazione procedura di rinnovo adesioni per il triennio 2024-26	6	3	100%
	Marchio "Pietre originali della bergamasca": n. azioni di promozione del marchio	2	2	100%
<b>Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva</b>	Progetto: Gestione Tavolo BERGAMO 2030	100%	100%	100%

## 1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa

Le iniziative per la promozione della creazione e dello sviluppo di impresa e le attività promozionali attuate per la diffusione della cultura dell'internazionalizzazione e la crescita dell'interscambio commerciale sono state molteplici e diversificate.

Gli interventi di consulenza e affiancamento realizzati con il coordinamento dell'Azienda speciale nel campo dell'**innovazione** e **consolidamento d'impresa** e dell'**internazionalizzazione**, destinati alle imprese di tutti i settori economici, in collaborazione con le organizzazioni di categoria si sono svolti all'interno dei bandi:

- Sviluppo d'impresa, 297 imprese beneficiarie;
- Sviluppo d'impresa agricola, 92 imprese beneficiarie;
- Internazionalizzazione, 79 imprese beneficiarie.

Analogamente, per quanto riguarda la **formazione**, si sono svolti interventi a sostegno della professionalità delle imprese relativamente ai bandi:

- Formazione intercategoriale, 214 corsi svolti, 506 imprese coinvolte, 1.752 partecipanti;
- Formazione per le imprese agricole, 2 corsi svolti, 14 imprese coinvolte, 21 partecipanti.

Nell'ambito dell'**Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo**, sono stati gestiti **9 bandi di concorso** per l'erogazione di contributi dedicati all'accompagnamento delle MPMI nel processo di progressiva transizione verso l'innovazione digitale, lo sviluppo sostenibile e l'efficientamento energetico e della valorizzazione delle produzioni locali e delle eccellenze dei territori, con complessive 68 imprese partecipanti.

È inoltre stato emanato il **bando Export 2023 – Nuovi mercati per le micro, piccole e medie imprese lombarde**, finalizzato ad accrescere la competitività delle micro e piccole imprese non esportatrici o esportatrici occasionali, attraverso il sostegno al loro accompagnamento nel percorso di approccio e crescita nei mercati internazionali, per favorirne l'adozione di strategie di sviluppo aziendale volte a sfruttare le opportunità reali e digitali che il mercato globale offre, attraverso l'affiancamento di figure professionali qualificate (Manager Esperto di processi di Import Export e internazionalizzazione "EXIM Manager", Temporary Export Manager "TEM", Digital Export Manager "DEM").

A valere su tale bando sono stati assegnati contributi a n. 24 imprese.

Il **bando Fiere 2023**, in una logica di complementarietà con analoghi incentivi di fonte regionale e statale, ha sostenuto la partecipazione delle micro, piccole e medie imprese a manifestazioni fieristiche campionarie o settoriale con qualifica regionale in Lombardia, nazionale in Italia e internazionale in Italia (Lombardia esclusa). A valere su tale bando sono stati assegnati contributi a n. 108 imprese.

Altresì l'iniziativa **Incubatore d'Impresa**, che assiste aspiranti e nuovi imprenditori nella progettazione e nell'avvio della propria idea imprenditoriale mettendo a disposizione spazi attrezzati all'interno del Polo Tecnologico di Dalmine e un sistema di servizi di consulenza e assistenza personalizzata, ha accolto n. 20 iniziative (11 appartenenti alla sezione del manifatturiero e 9 alla sezione servizi), a cui sono state erogate n. 60 ore di formazione e n. 344 ore di consulenza personalizzata su vari temi, tra cui: pianificazione economica, validazione dell'idea e strategia, aspetti legali e di contrattualistica, marketing, comunicazione e ricerche di mercato. A supporto delle iniziative inserite nel progetto sono state coinvolte, anche nel 2023, due figure di mentor, un esperto di processi di innovazione e di trasferimento tecnologico e un esperto di crowdfunding e di validazione di modelli di business. Il primo esperto ha erogato n. 23 ore a beneficio di n. 10 iniziative, mentre il secondo ne ha erogate n. 15 ore a beneficio di n. 7 iniziative. Durante l'anno, alle iniziative insediate è stata inoltre data la possibilità di partecipare a n. 3 manifestazioni fieristiche, per un totale di n. 9 giornate.

Sempre in questo ambito strategico, lo sportello **Punto Nuova Impresa**, nel 2023, ha fornito gratuitamente agli aspiranti imprenditori, assistenza, orientamento e informazioni utili all'avvio di un'attività di lavoro autonomo o d'impresa. Nell'anno il P.N.I. è rimasto aperto al pubblico complessivamente n. 342 ore, evadendo le richieste di n. 416 utenti gestiti con n. 396 appuntamenti. Lo scorso anno è stato attivato il servizio gratuito START-IN, che accompagna l'aspirante imprenditore nella definizione e progettazione completa della propria startup innovativa, fornendo assistenza anche per la predisposizione dei documenti necessari per la costituzione. Sono state erogate a tale scopo n.13 ore di assistenza a favore di n. 29 utenti.

Il progetto **LOGICA - Linea di Orientamento per Giovani e aspiranti Imprenditori per Creare Autoimprenditorialità** ha realizzato attività di orientamento, formazione, accompagnamento e assistenza specialistica per favorire e supportare la nascita di nuove iniziative imprenditoriali.

Nel 2023 sono state organizzate le seguenti attività:

- n. 6 webinar del percorso di orientamento "Mettersi in proprio: una sfida possibile" (MIP), per complessive n. 18 ore di formazione con n. 159 partecipanti;

- n. 3 webinar nell'ambito del percorso di approfondimento "Content marketing: tecniche e strumenti per creare contenuti di valore" per complessive n. 9 ore di formazione con n. 262 partecipanti;
- n. 3 incontri in presenza nell'ambito del percorso di approfondimento "Laboratorio di startup: diamo forma alle idee!", per complessive n. 9 ore di formazione con n. 54 partecipanti;
- il percorso di alta formazione per lo sviluppo di imprenditorialità "Start me up", realizzato con il supporto e il coinvolgimento dell'Università di Bergamo, che ha previsto l'erogazione di n. 54 ore di formazione in modalità mista, e di un pacchetto di ore di consulenza specialistica individuale per lo sviluppo dell'idea imprenditoriale o l'avvio dell'attività fruito da n. 23 aspiranti imprenditori. Di questi, 21 hanno poi beneficiato delle consulenze individuali, per complessive n. 221 ore;
- un corso di formazione sulle strategie di comunicazione digitale per le startup della durata di n. 15 ore con n. 21 partecipanti;
- una edizione dell'iniziativa "Open Day", colloqui personali online di 30 minuti con esperti in ambito startup (n. 24 ore di orientamento erogate a n. 16 utenti, per un totale di n. 48 appuntamenti gestiti) e un'edizione dell'iniziativa "Marketing Day", colloqui individuali online di 30 minuti con esperti in ambito comunicazione e marketing (n. 24 ore di orientamento erogate a n. 17 utenti, per un totale di n. 47 appuntamenti gestiti).

Sono state realizzate anche attività di orientamento/assistenza individuale, attraverso:

- "Sportello Orientamento Crisalide", rivolto ad aspiranti imprenditrici interessate a valutare le proprie competenze e attitudini imprenditoriali (n. 18 ore di orientamento rivolte a n. 12 utenti);
- "Sportello S.T.E.P. - Servizio per TEstare Progetti d'impresa" (n. 78 ore di assistenza erogate per validare n. 10 idee imprenditoriali);
- "Laboratorio delle idee", accompagnamento personalizzato finalizzato alla stesura del business plan (n. 406 ore servite per sviluppare n. 45 progetti).

Inoltre, in collaborazione con **NIBI Nuovo Istituto di Business Internazionale** sono state realizzate n. 10 iniziative formative, nell'arco dell'intero anno, che hanno visto la partecipazione di 332 utenti:

1. Quali strategie per internazionalizzarsi nel 2023 - 9 marzo, 35 partecipanti
2. Brand management: elementi chiave per costruire un brand internazionale di successo - 23 marzo, 50 partecipanti
3. Come redigere una presentazione aziendale efficace per i mercati esteri - 30 marzo, 61 partecipanti
4. Il contratto internazionale per gestire i rischi di aumenti dei prezzi, crisi economiche e sanitarie - 4 aprile, 26 partecipanti
5. Doing business in usa: strategie e opportunità per le imprese italiane - 18 aprile e 2 maggio, 37 partecipanti
6. Doing business in Svizzera - 9 maggio, 38 partecipanti
7. Doing business in Germania e Austria - 18 maggio, 26 partecipanti
8. Doing business nel Regno Unito - 25 maggio, 32 partecipanti
9. Corso executive logistica integrata e sistema doganale - 28 marzo - 16 maggio, 12 partecipanti
10. Corso executive international digital marketing plan - 19 ottobre - 16 novembre - 15 partecipanti

Per quanto riguarda le attività di **incoming**, esse si sono confermate strumento efficace per rispondere alle esigenze delle imprese del territorio, in particolare di quelle di piccole e medie dimensioni, nonché per generare nuove opportunità di business internazionale. Questo progetto è strutturato utilizzando una piattaforma concepita per facilitare l'incontro tra l'offerta e la domanda (buyer esteri) e sono stati organizzati in modo virtuale gli incontri b2b tra buyer ed operatori dei settori coinvolti. La Camera ha promosso, nell'ambito del Progetto Incoming Buyer esteri 2023, la partecipazione di imprese bergamasche a n. 12 workshop B2B con buyer esteri operativi nei settori food, arredo, wine, costruzioni, cosmetica, turismo, meccanica, moda e accessori, packaging. Ha previsto inoltre incontri in presenza presso le aziende bergamasche, come attività di accompagnamento all'estero legata al Progetto SEI, portando a buon fine n. 13 riunioni, di cui n. 10 nel settore food and wine e n. 3 nel settore della meccanica.

All'interno del **Programma Sostegno all'export delle PMI (progetto S.E.I - terza edizione)**, organizzato in collaborazione con Unioncamere Lombardia nell'ambito dei progetti finanziati dal Fondo Perequativo 2021-2022, è stata attivata un'azione di scouting territoriale con specifiche azioni promozionali rivolte alle PMI del territorio attraverso l'invio di DEM (Digital Export Manager) o tramite contatto telefonico, demandando invece a Unioncamere Lombardia il coordinamento e la gestione delle altre attività. Gli export promoter camerali hanno effettuato una prima valutazione della tipologia di struttura organizzativa delle imprese bergamasche aderenti per valutare la loro idoneità a intraprendere operazioni concrete di approccio ai mercati esteri per le quali si elaboreranno specifici export check-up.

Sono state iscritte 38 nuove aziende, completando in tal modo l'indicatore progettuale richiesto per la IV edizione del Progetto, realizzati 37 incontri di Check Up (dal 14/03/2023 al 22/11/2023) atti ad un'analisi del bisogno aziendale ai fini della realizzazione di specifici output consistenti in a) Report – Piani Export personalizzati, b) Piani Export Tender, c) Export Readiness Assessment (ERA): n. 26 output realizzati e

conclusi, n. 17 consegnati agli interessati nell'anno 2023, articolati in n. 23 Piani Export, n. 1 Piano Export Tender e n. 2 Export Readiness Assessment (ERA).

Sono state coinvolte n. 9 aziende nel progetto Mentoring/Stay Export gestito da Unioncamere Nazionale e n. 13 aziende che hanno partecipato all'azione Inbuyer in presenza come attività di accompagnamento all'estero preceduta dalle analisi e pianificazioni condotte attraverso il progetto SEI.

Ha riscontrato, come sempre, interesse tra gli operatori lombardi l'utilizzo della piattaforma della rete **LOMBARDIPOINT** (Punti Operativi per l'Internazionalizzazione), rete che riunisce tutti gli sportelli internazionalizzazione lombardi e le rappresentanze lombarde di ICE, Simest S.p.A. e SACE S.p.A. Con la collaborazione di Unioncamere Lombardia, Promos Italia, Nibi, Bergamo Sviluppo, Sace, Ice, Assocamerestero, Camere di Commercio Italiane all'estero, nel 2023 si è tenuto un ciclo regionale di n. 38 webinar dedicato alle PMI, volto ad analizzare le diverse opportunità di export di medio-lungo e le varie tematiche dedicate all'internazionalizzazione e alla logistica export. Quattro sono stati i webinar organizzati direttamente dalla Camera di Commercio di Bergamo e fruibili da tutto il territorio regionale.

Si sono svolti anche n. 2 webinar in **collaborazione con Camere di Commercio Italiane all'estero**, invitando le aziende del territorio e con l'esposizione delle tematiche affidate agli esperti della Camera estera: il primo con la Camera di Commercio Italo-Russa (23 febbraio 2023) dal titolo "Sanzioni UE all'export nella Federazione Russa. L'impatto sugli scambi commerciali Italia-Russia", a seguito del quale si è concordata l'offerta a costo ridotto per le PMI di Bergamo per alcuni servizi da parte della Camera estera; il secondo con la Camera di Commercio e Industria Italiana in Turchia (21 marzo 2023) dal titolo "Il Mercato in Turchia: gli scambi commerciali e i settori di interesse per le aziende italiane".

Nel 2023 si sono organizzati anche n. 9 webinar con formatori Nibi e gestiti in collaborazione con Bergamo Sviluppo, tra i quali n. 4 Focus Paese (quello statunitense articolato in due distinti momenti trattando argomenti diversi l'uno dall'altro).

Nel 2023 si è svolta poi una edizione del corso "**Go. In' 2023 - Scenari internazionali e opportunità di crescita per le MPMI**", con l'obiettivo di far acquisire, alle micro, piccole e medie imprese locali partecipanti, strumenti e conoscenze per innovare le proprie strategie aziendali per operare in un contesto sempre più dinamico e internazionalizzato. Il corso è stato realizzato con il supporto didattico dell'Università degli Studi di Bergamo, e in particolare coinvolgendo il centro di ateneo SdM-Scuola di Alta Formazione (durata n. 120 ore, n. 14 imprese partecipanti). Nell'ambito del progetto sono anche stati realizzati n. 2 seminari sotto forma di tavola rotonda (durata n. 4 ore, n. 35 partecipanti).

Quale azione a sostegno della cultura d'impresa ha avuto seguito nel 2023 la partecipazione dell'Ente nell'organizzazione del **Festival Bergamo Città Impresa** - luogo di dibattito sui temi legati allo sviluppo delle imprese e dei territori - che porta a Bergamo i più importanti speaker nazionali e internazionali sui grandi temi economico-finanziari e politici di attualità.

**Il Progetto Riconoscimento del lavoro e del progresso economico** rinnova, annualmente, una tradizione sempre vivamente sentita nella comunità del lavoro e delle imprese bergamasche. A partire dalla riprogettazione effettuata nel 2022 in occasione della 60° edizione, nell'edizione 2023 sono state previste le tre seguenti categorie: Dipendenti, Imprese e Categorie speciali (Giovani imprenditori e Donne imprenditrici) e confermati i premi alle Personalità Benemerite che si sono particolarmente distinte per le loro capacità professionali in diversi ambiti apportando prestigio al territorio bergamasco. La cerimonia di premiazione si è svolta il 22 ottobre 2023 presso la nuova struttura Daste Bergamo e ha ottenuto un rilevante successo, sia per l'organizzazione che per il prestigio delle personalità premiate. Sono stati conferiti n. 75 premi e n. 3 riconoscimenti a Personalità Benemerite.

Prospettiva	SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa</b>				
Assicurare sostegno alle imprese attraverso i bandi	Grado di utilizzo delle risorse stanziati a budget per l'erogazione di incentivi alle imprese in tema di internazionalizzazione, innovazione, sostenibilità, ecc.: valore utilizzato/ valore stanziato	93%	80%	100%
	Gestione di bandi di concorso nel quadro dell'Organismo Intermedio o dell'Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo con Regione Lombardia	100%	100%	100%
	Presidio delle relazioni con l'Organismo Intermedio per la gestione delle risorse POR	SI	SI	100%
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	90,91%	80%	100%
Fornire servizi efficienti per supportare gli aspiranti imprenditori e per creare autoimprenditorialità	Sportello Punto Nuova Impresa: attivazione di un nuovo percorso a supporto della nascita di start up innovative	1	1	100%
	Progetto Logic@: Attuazione di un percorso di alta formazione sul tema della creazione d'impresa in collaborazione con l'Università	1	1	100%
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	10	9	100%
	N. di partecipanti alle attività formative realizzate in collaborazione con NIBI	332	180	100%
	N. di azioni (focus, incontri, webinar, B2B meeting, visite aziendali, ecc) a supporto dei processi di 'internazionalizzazione delle imprese	17	12	100%
	Realizzazione di consulenze dirette alle PMI per lo sviluppo dell'internazionalizzazione nell'ambito del Progetto Fondo Perequativo Export	25	8	100%
Realizzare l'evento "Riconoscimento del lavoro e del progresso economico"	Progetto: Riconoscimento del lavoro e del progresso economico	100%	100%	100%

### 1.3 Transizione digitale ed ecologica

**Il progetto: Doppia transizione: digitale ed ecologica**, finanziato con l'incremento del 20% del diritto annuale per il triennio 2023-2025, nel 2023 ha visto la realizzazione delle seguenti attività:

- n. 18 webinar informativi sulle tecnologie di Impresa 4.0 (n. 42 ore di interventi, con n. 885 partecipanti complessivi);
- n. 5 corsi esperienziali sulle tecniche lean factory e lean office 4.0 (n. 23 ore per n. 44 partecipanti);
- mappatura della maturità digitale delle imprese attraverso attività di self-assessment-SELF4.0 (n. 211), di assessment guidati – ZOOM4.0 (n. 10), di Digital Skill Voyager (n. 48) e di PID Cyber Check (n. 8);
- attività di istruttoria dei bandi camerali (Bando voucher digitali I4.0 Misura A 2022, Bando voucher digitali I4.0 base Lombardia 2022, Bando SI4.0 Unioncamere 2022, Bando SI4.0 Unioncamere 2023, Bando voucher digitali I4.0 Misura A 2023) relativi all'erogazione di voucher digitali per sostenere le imprese nella realizzazione di investimenti tecnologici.

**Gli eventi dedicati all'innovazione anche in collaborazione con parchi scientifici e centri di trasferimento tecnologico, DIH e Competence Center** sono stati complessivamente 6:

- la presentazione del Bando SI4.0, in collaborazione con Unioncamere Lombardia, DIH Confindustria Antenna Bergamo e DIH I&T Hub – Imprese e Territorio 06/06/2023
- la presentazione dei bandi di finanziamento per ricerca industriale, sviluppo sperimentale e innovazione, in collaborazione con DIH Confindustria Antenna Bergamo e Consorzio Intellimech 07/06/2026
- "Digital Twin per impresa 4.0 Casi di successo e linee evolutive" in collaborazione con DIH Confindustria Antenna Bergamo 09/06/2023
- "Welfare, servizi alla persona e digitalizzazione" in collaborazione con DIH I&T Hub – Imprese e Territorio 26/06/2023
- "Mes per la produzione digitalizzata: Condotta guidata a supporto degli operatori in collaborazione con DIH Confindustria Antenna Bergamo 24/10/2023
- "Turismo 4.0" in collaborazione con DIH I&T Hub – Imprese e Territorio 07/11/2023

Nell'ambito del **Progetto Innovazione e nuovi materiali - MaTech Point**, dedicato a favorire l'introduzione di innovazioni nelle imprese locali attraverso la conoscenza di nuovi materiali, con MaTech-Divisione del Parco Scientifico e Tecnologico Galileo Visionary District di Padova Con MaTech-Divisione del Parco Scientifico e Tecnologico Galileo Visionary District di Padova sono stati realizzati n. 7 incontri formativi (n. 3 dedicati ai nuovi materiali, n. 3 alle nuove tecnologie di progettazione e n. 1 al design industriale) per un totale di n. 17 ½

ore di formazione erogata. Alle iniziative formative hanno partecipato n. 106 persone. Sono inoltre state organizzate n. 4 giornate di sportello (in totale n. 8 ore) durante le quali i tecnici MaTech, affiancati dal personale di Bergamo Sviluppo, hanno incontrato n. 8 imprese interessate ad introdurre in azienda nuovi materiali. Sono state organizzate n. 4 giornate di sportello durante le quali i tecnici MaTech, affiancati dal personale di Bergamo Sviluppo, hanno incontrato n. 8 imprese interessate ad introdurre in azienda nuovi materiali.

Nell'ambito del Fondo perequativo 2021-2022 "**La transizione energetica**": nel 2023 sono stati realizzati:

- un webinar informativo sul tema "Economia circolare: contesto, prospettive, vantaggi e misurazione della circolarità - la UNI/TS 11820 e gli altri documenti normativi";
- n. 2 use case tematici;
- un desk di confronto, realizzato al Point di Dalmine, sul tema "Le Comunità Energetiche Rinnovabili: cosa sono e come funzionano";
- partecipazione a un tavolo di lavoro sul tema: "Comunità Energetiche Rinnovabili" insieme a: Comune di Bergamo, Parco dei Colli di Bergamo, ERSAF, Legambiente Lombardia e Organizzazioni di categoria del territorio.

Sulla base della collaborazione avviata nel 2022 dalla Camera di commercio di Bergamo, Intesa Sanpaolo e Intesa Sanpaolo Innovation Center, nel 2023 sono state realizzate n. 8 seminari nell'ambito del progetto "**Laboratorio ESG**", al fine di sensibilizzare le imprese locali sulle tematiche ambientali, sociali e di governance, oltre a:

- n. 5 webinar (strumenti di analisi e valutazione del profilo ESG, energy & smart building, la circular economy nell'industria dell'automotive, l'innovazione nell'ospitalità e la certificazione B Corp);
- n. 3 eventi in presenza, due dei quali realizzati al Point di Dalmine (l'evoluzione della reportistica di sostenibilità e la transizione nell'industria del waste management) e uno pianificato nell'ambito della manifestazione fieristica Futura Expo, svolta a Brescia ad ottobre (le tecnologie a supporto della transizione circolare).

Agli incontri, in totale n. 10 ore di attività informativa, hanno preso parte n. 497 partecipanti.

Per le imprese del territorio sono state poi realizzate una serie di attività di orientamento sul tema della **Proprietà Industriale**, coinvolgendo sia il Dipartimento di Ingegneria dell'Università di Bergamo, sia alcuni studi mandatarî accreditati. Nel dettaglio nel 2023 sono stati organizzati: n. 7 incontri formativi (durata n. 39 ore per n. 120 partecipanti); n. 15 giornate di sportello con gli esperti dell'Università, che unitamente al personale dell'Ufficio, hanno incontrato, su appuntamento, n. 62 utenti; a n. 9 imprese sono poi state erogate n. 72 ore di consulenza.

**L'Ufficio Marchi e Brevetti** della Camera di commercio, gestito in collaborazione con Bergamo Sviluppo sulla base della Convenzione relativa all'anno 2023, ha registrato e trasmesso telematicamente a U.I.B.M. (Ufficio Italiano Brevetti e Marchi) n. 343 depositi di marchi, disegni, brevetti e seguiti. L'Ufficio ha gestito oltre n. 600 richieste relative alla registrazione o rinnovo del marchio, n. 96 richieste di informazioni sui brevetti, n. 15 sui disegni e modelli, n. 55 quelle relative ai seguiti dei depositi dei vari titoli industriali e n. 11 ricerche di anteriorità a pagamento.

In collaborazione con *Google.org* nel periodo maggio 2023-marzo 2024 si è svolto **Eccellenze in digitale**, iniziativa che ha visto la promozione di n. 6 eventi seminarî rivolti al tessuto imprenditoriale bergamasco. Si sono svolti n. 4 webinar formativi (gli ulteriori 2 si terranno nel 2024) dedicati ai temi delle nuove piattaforme di vendita, del CRM, della credibilità online e della cybersecurity (n. 8 ore di interventi per n. 148 partecipanti).

È proseguito nell'anno il sostegno al **Consorzio Intellimech** per la mecatronica, il cui obiettivo è quello di sensibilizzare e formare le imprese, mostrando benefici e limiti di ciascuna tecnologia, mediante lo sviluppo di scouting tecnologici o sviluppo di casi di studio e di dimostratori hardware e software per applicazioni relative alla fabbrica intelligente con un contributo per la realizzazione del progetto "Pr2023 la formazione e la realizzazione di prototipi negli ambiti: impronta energetica, gestione della conoscenza, no-code AI e cybersecurity - anno 2023", che prevede un momento di condivisione dei risultati della ricerca attraverso lo svolgimento di un Workshop (programmato nella primavera 2024). L'obiettivo del progetto consiste nel sensibilizzare e formare le imprese all'innovazione tecnologica continua, mostrandone i benefici con particolare riferimento alle seguenti n. 4 tecnologie innovative - Impronta energetica, Sistemi di gestione della conoscenza aziendale, No-code AI, Cybersecurity di device IoT - attraverso lo sviluppo di scouting tecnologici o sviluppo di casi di studio e di dimostratori hardware e software per applicazioni relative alla fabbrica intelligente.

Nella primavera del 2024 si terrà il convegno di presentazione dei risultati ottenuti dal progetto aperto al pubblico.

Anche il progetto **Bergamo Tecnologica**, in collaborazione con l'Università di Bergamo e il Consorzio Intellimech, ha supportato le imprese locali nel processo di transizione 4.0 attraverso attività di formazione e consulenze. Sono stati realizzati n. 35 *assessment* aziendali; n. 1.615 ore di consulenza rivolte a n. 35 imprese interessate ad automatizzare o efficientare i propri processi o a incrementare la qualità e la competitività dei propri prodotti; un percorso executive sul tema "Digital Manufacturing Transformation", costituito da n. 60 ore di lezione frontale e n. 120 ore di coaching per n. 11 imprese partecipanti. Obiettivo dell'iniziativa: sviluppare le competenze delle imprese relativamente alle tematiche del "*digital manufacturing*".

Nel 2023 n. 32 imprese hanno usufruito di **Gestione Unica Desk**, sportello di divulgazione, informazione e formazione basato nella sede del Polo Tecnologico di Dalmine e aperto a imprese e liberi professionisti per la consultazione delle norme nazionali (UNI), europee (UNI EN) e delle norme tecniche internazionali (ISO, DIN, BSI). Il servizio di consultazione guidata si è svolto per n. 102 ore. Le imprese del territorio sono inoltre state informate nell'anno, attraverso news inserite periodicamente nelle newsletter inviate o sulle pagine web dedicate, delle novità emerse in ambito normativo e comunicate da UNI. È stato fornito supporto nella promozione di n. 7 webinar, realizzati a livello nazionale da UNI con il supporto di Dintec, finalizzati alla presentazione delle più recenti norme UNI dedicate alla gestione dell'innovazione e all'economia circolare.

Prospettiva	SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>1.3 Transizione digitale e ecologica</b>				
<b>Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione</b>	Progetto: Doppia transizione digitale ed ecologica	100%	100%	100%
<b>Promuovere la cultura dell'innovazione e la valorizzazione della proprietà intellettuale</b>	Attivazione di sportelli di primo orientamento rivolti alle imprese sui temi dei materiali innovativi e delle tecnologie di progettazione (progetto Matech)	4	4	100%
	Realizzazione di attività formative, seminari e/o laboratoriali in ambito di ESG	8	4	100%
	Realizzazione di attività formative/seminari in collaborazione con ECOCERVED	3	3	100%
	Realizzazione di iniziative di sensibilizzazione in ambito di Transizione energetica (CER)	2	2	100%
	N. di utenti coinvolti nella partecipazione alle attività formative, consulenziali e di sportello nel progetto Proprietà intellettuale anno x / anno x-1	1,09	1	100%
	Eventi dedicati all'innovazione anche in collaborazione con parchi scientifici e centri di trasferimento tecnologico, DIH e Competence Center	6	4	100%

#### 1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro

Il **Progetto Formazione Lavoro**, finanziato con l'incremento del 20% del diritto annuale per il triennio 2023-2025 e gestito in collaborazione con Bergamo Sviluppo, ha visto la realizzazione delle seguenti iniziative:

- gestione del premio "*Storie di Alternanza e Competenze*", iniziativa avente l'obiettivo di valorizzare e dare visibilità ai racconti dei progetti di alternanza scuola-lavoro ideati, elaborati e realizzati, sotto forma di video, dagli studenti degli istituti scolastici di secondo grado e degli ITS Academy. Per la provincia di Bergamo sono state presentate n. 11 candidature. La Camera di commercio di Bergamo ha erogato l'ammontare complessivo di € 12.000 a favore degli istituti scolastici vincitori;
- n. 131 incontri informativi di orientamento e di educazione all'autoimprenditorialità per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro (n. 349 ore di interventi rivolte a n. 4.974 studenti delle scuole di I e II grado, dei centri di formazione professionale e degli ITS Academy).

Nell'ambito del progetto si è inoltre:

- promosso la suite "*Orientamento, Formazione e Lavoro*", portale che mette a disposizione degli stakeholders tutti gli strumenti nell'ambito dell'orientamento, della formazione e del lavoro realizzati, raccolti e resi disponibili dalle Camere di commercio nell'ambito delle funzioni istituzionali attribuite dal D.lgs. 219/2016;
- realizzato, in collaborazione con Ptsclas, la guida "*#FAILASCELTAGIUSTA 2023: quale scuola per quale lavoro in provincia di Bergamo*", presentata sul territorio in occasione di n. 4 webinar, svolti con gli attori territoriali del Tavolo per l'Orientamento, coinvolgendo complessivamente n. 358 partecipanti;
- promosso il servizio di certificazione delle competenze acquisite dagli studenti a valle di percorsi PCTO co-progettati da scuole e imprese con il supporto tecnico e scientifico di Unioncamere (competenze maturate in contesti non formali e informali in ambito meccatronica, tessile-abbigliamento-moda, turismo e agrario-agricolo);

- aderito al progetto nazionale “*Io penso positivo: educare alla finanza*”, rivolto ai giovani tra 15 e 18 anni. Il progetto ha coinvolto n. 13 classi di n. 3 istituti scolastici della provincia di Bergamo;
- ideato e promosso l'avviso pubblico della Camera di commercio per finanziare la partecipazione degli studenti delle scuole superiori del territorio ai 3 programmi di educazione imprenditoriale di Junior Achievement (J.A), ossia *GREENHACK* (sfida di una giornata sui temi dell'economia circolare), *DIGIHAC* (sfida di una giornata sui temi del digitale) e *IMPRESA IN AZIONE*.

Nel corso dell'anno sono state inoltre attivate azioni di networking territoriale con gli **attori della filiera** della formazione-lavoro, quali la partecipazione alla Fiera dei Mestieri e alla Fiera dell'Orientamento.

Nell'ambito del **Progetto Excelsior**, per l'analisi delle previsioni di assunzioni e di fabbisogni per le imprese, la Camera, con la collaborazione di Bergamo Sviluppo, ha preso in carico il totale delle imprese assegnate, pari a n. 1.284. Sono state inoltre realizzate singolarmente o in rete con altre istituzioni n. 81 iniziative.

All'interno della progettualità prevista dal **Fondo perequativo 2021-2022 “Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro”**, è stato promosso il modello di certificazione delle competenze di parte terza, che implementa l'analoga attività che svolta nell'ambito del progetto “Formazione Lavoro” ed attuato il piano di rinnovamento del Servizio Nuove Imprese - SNI, attraverso l'utilizzo della piattaforma digitale collaborativa SNI <https://sni.unioncamere.it/> attiva dal 14 luglio 2023. La piattaforma punta a rilanciare il brand camerale SNI a livello nazionale per rispondere ai fabbisogni di informazione, orientamento, formazione e assistenza specialistica di chi si sta avvicinando alla scelta imprenditoriale o avviando un'impresa. La piattaforma mette a disposizione dell'utenza i riferimenti degli sportelli presenti sul territorio nazionale (tra cui il PNI di Bergamo), notizie e materiali utili per chi vuole mettersi in proprio, video di neo imprenditori che raccontano la propria storia, attività di orientamento individuale, formazione e assistenza tecnica, fruibili online e live, per avviare la propria impresa.

Dalla messa online della piattaforma a fine anno sono state realizzate le seguenti attività:

- redazione e pubblicazione di n. 107 news relative a definizioni e terminologia del mondo startup, dati statistici provinciali e nazionali, iniziative e informazioni utili per gli aspiranti e i neo-imprenditori;
- definizione dei contenuti e della struttura dei video di orientamento e storytelling imprenditoriale da pubblicare sulla piattaforma realizzati poi da Unioncamere Lombardia, in accordo con le altre Camere di commercio lombarde;
- contatto con n. 189 aspiranti o neo-imprenditori, intercettati attraverso lo sportello PNI o l'hub virtuale;
- realizzazione di n. 5 nuove Schede Teseo per lo startup d'impresa, che approfondiscono le caratteristiche utili da possedere o da acquisire per diventare imprenditore, i requisiti e le modalità per costituire una start up innovativa, gli errori da evitare per chi si mette in proprio, le principali novità del 2023 a livello di iter burocratico e gli strumenti per finanziare una start up. Le schede sono poi state caricate sulla piattaforma SNI e sul sito di Bergamo Sviluppo, nonché stampate e messe a disposizione degli interessati, nelle sedi di Bergamo e Dalmine;
- organizzazione di una edizione dell'iniziativa “Marketing Day”, colloqui individuali online di 30 minuti con esperti in ambito comunicazione e marketing (n. 24 ore di orientamento erogate a n. 15 utenti, per un totale di n. 48 appuntamenti gestiti);
- rafforzamento dell'attività dello sportello di assistenza personalizzata S.TE.P. – Servizio per Testare Progetti d'impresa; ne hanno beneficiato n. 2 aspiranti imprenditori che hanno usufruito di n. 3 ore di assistenza gratuita per analizzare l'idea, definire il segmento di clientela e validare la reale fattibilità del progetto;
- realizzazione di azioni di comunicazione a livello territoriale per promuovere la piattaforma SNI sulla base di format condivisi a livello nazionale.

Prospettiva	SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro</b>				
<b>Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni</b>	Progetto: Formazione Lavoro	100%	100%	100%
	Indagine Excelsior: presa in carico di una quota di imprese assegnate	100%	100%	100%
<b>Attuare l'indagine del progetto Excelsior per l'analisi delle previsioni di assunzioni e di fabbisogni delle imprese</b>	Indagine Excelsior: iniziative realizzate singolarmente o in rete con altre istituzioni	81	10	100%
	Indagine Excelsior: giovani coinvolti nelle iniziative realizzate	1.284	800	100%

## 1.5 Semplificazione

A partire da gennaio 2023 si è completato l'ulteriore tassello di **digitalizzazione delle attività di sportello**, iniziata prima della pandemia con il progetto Servizi On-Line (SOL), con l'introduzione - a titolo definitivo - della nuova modalità di consegna dei libri da vidimare, avviata in via sperimentale nel 2022 con un gruppo ristretto di utenti e progressivamente allargata a tutti i professionisti.

Nel 2023 le richieste per la consegna di libri/registri/formulari da vidimare fisicamente ha raggiunto la quota di n. 2.635 appuntamenti. Presso la sede decentrata di Treviglio gli appuntamenti richiesti per eseguire delle vidimazioni sono stati 897. Le pagine vidimate complessivamente nel 2023 ammontano a 4.757.975.

Il nuovo servizio **De.Li (dematerializzazione libri)** ha consentito alle imprese di gestire e conservare digitalmente in modo semplice ed efficace i libri d'impresa (libri sociali e contabili) sostituendo le tradizionali modalità cartacee di tenuta, vidimazione, archiviazione e conservazione a norma dei libri, con pieno valore legale. La Camera offre gratuitamente - da alcuni anni - il servizio alle imprese che lo richiedono; nel 2023 le nuove richieste e i rinnovi sono stati n. 59 a fronte dei n. 28 dell'anno precedente, con un incremento superiore al 100%. Il numero è esiguo, poiché sconta la non obbligatorietà della tenuta digitale dei libri, ma rappresenta un primo incoraggiante segnale di un cambiamento verso la trasformazione digitale dei processi amministrativi.

Nel 2023 è stata introdotta anche la nuova procedura per la richiesta dei certificati camerale che non richiede più agli utenti di dover prenotare un appuntamento agli sportelli. Per tutti i certificati, sia ordinari che storici, ad eccezione di quelli da consegnare alla prefettura per i visti destinati all'estero - per i quali viene ancora richiesta la firma analogica degli addetti - gli utenti inoltrano la richiesta on line, effettuano il pagamento dell'imposta di bollo e dei diritti di segreteria con PagoPA, e ritirano presso gli addetti alla portineria dell'Ente il certificato. Il numero dei certificati erogati con richiesta digitale è stato pari a n. 829 per la sede centrale di Bergamo e di n. 142 per quella di Treviglio.

Nella fase di avvio delle nuove procedure è stato attivato uno specifico servizio di supporto telefonico gestito direttamente dagli addetti dell'ufficio che ha accolto n. 85 richieste di supporto per le vidimazioni e n. 11 per i certificati contribuendo alla realizzazione di un servizio "user friendly".

Il volume complessivo degli appuntamenti agli sportelli della Camera per le attività anagrafiche per il 2023 è stato di n. 3.115 richieste.

Con riferimento al rilascio dei **dispositivi di identità digitale**: SPID, CNS, Firma Digitale e Token (USB o Bluetooth) si segnala che dal mese di giugno 2023 è stato reso disponibile all'utenza il nuovo SPID Infocamere, sia in abbinamento con uno strumento di sottoscrizione digitale (scheda magnetica o token) sia autonomamente, per tutti i soggetti già in possesso di uno strumento di firma digitale.

Nel 2023 si è confermata la richiesta di strumenti di firma digitale della provincia di Bergamo grazie in particolare ad una domanda di sostituzione dei dispositivi già posseduti e la capillare disponibilità di intermediari professionali abilitati con apposite convenzioni (ODCEC, agenzie disbrigo pratiche e associazioni di categoria).

Sono stati rilasciati agli sportelli n. 529, dispositivi mentre i dispositivi rilasciati dai soggetti convenzionati è pari n. 3.574 identità digitali.

Si segnala la crescente propensione degli imprenditori verso gli strumenti digitali che è ben rappresentata dal costante aumento del numero di identità digitali rilasciate attraverso i riconoscimenti da remoto. Si tratta della forma più "virtuale" del servizio perché consente all'utente di collegarsi con un operatore, scambiando e firmando digitalmente tutti i documenti contrattuali in tempo reale: nel 2023 le identità digitali rilasciate con questa modalità sono aumentate del 60% (n. 789 contro le n. 493 del 2022).

È proseguita anche l'attività di rilascio, rinnovo e revoca delle **carte tachigrafiche**, versione digitale del tachigrafo analogico, necessario ai mezzi pesanti per circolare in quanto memorizzano i dati del titolare e le informazioni sui tempi di guida e riposo e il cui uso è obbligatoriamente previsto dalla normativa europea.

La richiesta degli utenti è prevalentemente dovuta a richieste di nuove imprese/nuovi conducenti o al rinnovo - ogni 5 anni in questo caso - delle stesse carte.

Anche per questo servizio il rapporto con gli utenti è interamente digitalizzato e si svolge attraverso n. 3 possibili canali:

- TACHiweb - utilizzato per richieste/rinnovi carta conducente, carta azienda, rinnovo per scadenza e furto smarrimento (con allegata denuncia) attraverso cui sono state gestite n. 2.214 richieste;
- TACI - utilizzato dai soggetti convenzionati (agenzie, autoscuole ecc.) per le richieste di rilascio/rinnovo. Anche queste richieste vengono esaminate e validate dall'operatore camerale prima del rilascio della carta tachigrafica e sono state n. 1.477;

- Gedoc - il sistema di gestione documentale dell'Ente a cui confluiscono tutte le richieste di rilascio/rinnovo che non possono essere gestite in TACHIweb/Taci come carte officina, rinnovi per modifica dati, carte controllo. Con tale canale di carattere residuale sono state gestite n. 302 richieste.

Quale *extrema ratio*, per imprese e conducenti impossibilitati ad operare con strumenti tecnologici per ottenere il tachigrafo digitale, è prevista la possibilità di fissare un appuntamento agli sportelli: nel 2023 sono state n. 221 le richieste.

A seguito della soppressione degli albi e ruoli abilitanti - determinato dalla normativa Bolkestein del 2010 - ogni anno si effettua una revisione dinamica delle posizioni iscritte nel Registro delle Imprese per le posizioni degli agenti e dei rappresentanti di commercio con l'accertamento della permanenza dei requisiti morali e professionali per tutte le imprese iscritte da 5 o più anni attuando quindi una verifica costante e progressiva.

Nel 2023 sono state sottoposte a **revisione dinamica** n. 300 posizioni di **agenti e rappresentanti di commercio**. Per n. 68 agenti/rappresentanti di commercio che non hanno provveduto nonostante i ripetuti solleciti sono stati predisposti i provvedimenti di inibizione che, una volta notificati, sono stati annotati nel Repertorio Economico Amministrativo (REA) per rendere ufficiale l'impossibilità di proseguire nello svolgimento dell'attività non avendo dimostrato il permanere dei requisiti previsti dalla legge.

Nell'ambito della verifica delle pratiche telematiche ordinarie sono stati disposti ulteriori n. 20 procedimenti di avvio di inibizione attività: di questi n. 15 posizioni si sono regolarizzate con la dimostrazione del possesso del requisito o con la cessazione dell'attività regolamentata, mentre per le restanti n. 5 è stata disposta l'inibizione dell'attività.

Sono stati avviati n. 23 procedimenti disciplinari nei confronti degli agenti di affari in mediazione che, in seguito ai controlli a campione effettuati nel 2022 per la verifica del possesso delle polizze assicurative per il quadriennio 2018-2022, non sono risultati in possesso della polizza per almeno una di queste annualità. Dei suddetti procedimenti n. 19 si sono conclusi con l'applicazione della sanzione disciplinare della sospensione dell'attività per un determinato periodo temporale mentre per n. 4 si sono conclusi con l'archiviazione.

La **revisione dinamica dei requisiti per agenti d'affari in mediazione e spedizionieri** è stata avviata nei confronti di n. 13 agenti di affari in mediazione e di n. 2 spedizionieri in data 12 aprile 2023 con termine di conclusione fissato al 26 maggio 2023.

È stata inoltre effettuata la revisione d'ufficio nei confronti di n. 84 mediatori iscritti nell'apposita sezione REA.

Con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale n. 236 del 09/10/2023 del Decreto MIMIT 29/09/2023, è diventato operativo il sistema di comunicazione dei dati e delle informazioni sulla **titolarità effettiva**: secondo la normativa antiriciclaggio per titolari effettivi si intendono le persone fisiche che, in ultima istanza, possiedono o controllano un'entità giuridica ovvero ne risultano i beneficiari. Tutti i soggetti obbligati sono stati chiamati ad adempiere, seguendo le indicazioni disponibili nel Portale di Supporto Specialistico realizzato da Unioncamere, seppure con termini differenziati. Tuttavia, a pochi giorni dalla scadenza del 11 dicembre una ordinanza del TAR Lazio ha sospeso fino al 27 marzo 2024 l'obbligo di Comunicazione del Titolare Effettivo al Registro Imprese. Poiché la richiesta di sospensiva è giunta a ridosso del termine previsto per l'adempimento, la stragrande maggioranza dei soggetti coinvolti aveva già effettuato l'adempimento. I dati del popolamento del Registro dei Titolari effettivi per la provincia di Bergamo sono i seguenti: Pratiche ricevute (compresi reinvi): 26.076; Pratiche evase: 25.151.

Il 93,10% delle pratiche evase è stato gestito mediante la corsia preferenziale (n. 23.419), ossia mediante una piattaforma informatica che ha consentito alle imprese di predisporre una pratica semplificata - con compilazione guidata - e che ha effettuato i controlli stabiliti a livello nazionale di congruenza tra i dati dichiarati e le risultanze dei registri pubblici disponibili.

Le restanti pratiche scartate in seguito ai controlli della corsia preferenziale sono state prese in carico per il supporto all'utente nell'evasione delle pratiche per n. 1.725 istanze, mentre n. 324 risultano sospese in attesa di integrazione da parte dell'interessato o di chiarimenti dei Ministeri competenti.

Sono state effettuate n. 39 verifiche relative alle cooperative estratte a campione dall'**Albo regionale delle cooperative sociali**: tra tutte quelle che nel periodo 1° giugno - 31 luglio hanno presentato la CUR di mantenimento e n. 8 verifiche relative a nuove cooperative che hanno richiesto l'iscrizione all'Albo regionale.

Sono state gestite ed evase n. 70 pratiche di cancellazione titoli dal **Registro Informatico dei Protesti**. Sono state eseguite n. 64 verifiche protesti per conto del Registro Imprese; n. 72 visure protesti su richiesta degli utenti; n. 22 visure protesti su richiesta del Tribunale ai fini della concessione del decreto di riabilitazione, nell'ambito dell'accordo stipulato per evitare agli utenti di dover fare la spola tra i due Enti.

È stata assicurata la partecipazione a n. 6 Commissioni del **Ruolo conducenti** convocate dall'Agenzia per il trasporto pubblico locale del bacino di Bergamo e predisposto n. 92 provvedimenti di iscrizione al Ruolo con relativo invio agli interessati della notifica di iscrizione.

Sono stati gestiti n. 12 procedimenti di iscrizione al **Ruolo dei periti e degli esperti** di cui: n. 9 conclusi con provvedimento di accoglimento, n. 1 con provvedimento di parziale accoglimento e n. 3 con provvedimento di respingimento.

Anche nel 2023 è proseguito il lavoro della Camera a sostegno dei Comuni da introdurre nel processo di **gestione del SUAP camerale**. Sono state raccolte le manifestazioni di interesse alla sottoscrizione della Convenzione con il Suap associato camerale per la gestione delle pratiche da parte di n. 5 Comuni: Santa Brigida, Premolo, Cusio, Averara e Castel Rozzone.

Le piccole dimensioni dei Comuni hanno reso necessaria un'intensa attività di contatto con i referenti comunali per condividere i contenuti della Convenzione e delle Linee Guida e per il supporto necessario alla chiusura delle pratiche scadute ancora in sospeso.

Per ciascun Comune è stato effettuato almeno un incontro di *assessment* personalizzato in concomitanza con la sottoscrizione della Convenzione. Nel corso del 2023 si è pertanto passati dagli 8 Comuni gestiti nel 2022 a 14 Comuni, con un aumento del 75% rispetto al 2022.

L'impegno nella realizzazione di SUAP efficienti si è concretizzato anche nella partecipazione attiva al **progetto regionale di Unioncamere Lombardia "SUAP&Impresa"**, avente l'obiettivo di coordinare le attività dei vari territori, rendere uniformi i servizi offerti in tutta la Regione e attivare un "luogo" di confronto permanente con Regione Lombardia, con personale dedicato e una compartecipazione alla relativa spesa complessiva di gestione.

Il progetto "S&I" prevede - tra i servizi offerti a tutti i SUAP lombardi - l'organizzazione di un webinar mensile in cui affrontare i temi di attualità derivanti da nuove normative (nazionali o regionali), gli aggiornamenti sulle nuove specifiche tecniche del Sistema Informatico degli Sportelli Unici (SSU) che entrerà in vigore nel 2025, gli aggiornamenti normativi e delle "buone prassi" per la gestione dello Sportello Unico.

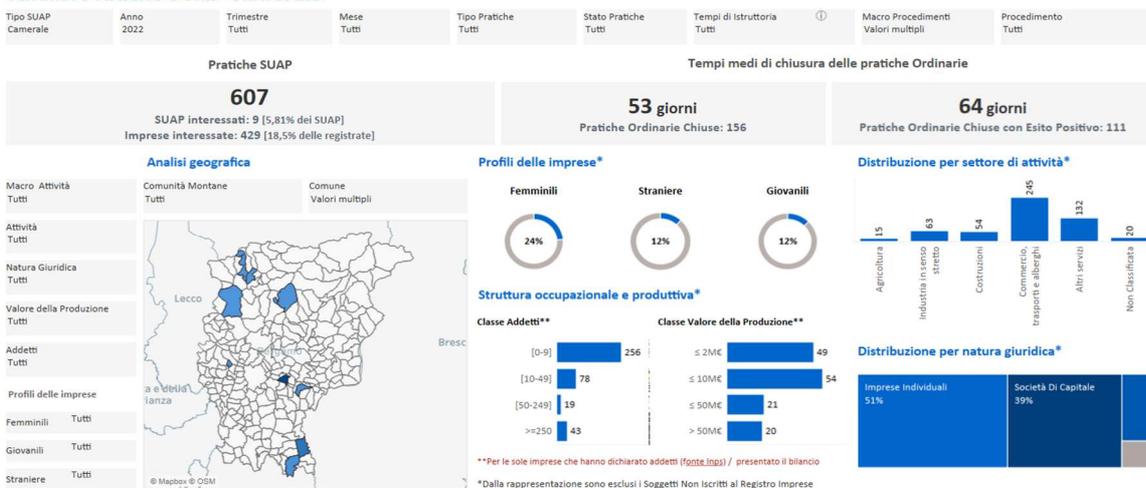
L'Ente in qualità di soggetto coordinatore della cabina di regia provinciale degli Sportelli Unici ha convocato n. 2 incontri nei mesi di novembre e dicembre utili al confronto sulle novità relative alla registrazione presso ATS degli allevamenti e dei pascoli ai sensi del DM 7.3.2023 e per esaminare la delibera di Giunta regionale 6657/2022 "Riordino delle disposizioni attuative della disciplina regionale in materia di distribuzione carburanti".

Nel corso dell'anno sono state gestite, per i Comuni associati, n. 738 pratiche assicurando il rispetto dei tempi di elaborazione delle pratiche al 99,7%.

Accanto alla gestione delle pratiche telematiche la Camera ha fornito ai Comuni anche un supporto nella gestione del territorio e delle sue dinamiche economiche fornendo dati - di stock e di flusso - per analizzare, comprendere e programmare gli insediamenti imprenditoriali esistenti e futuri.

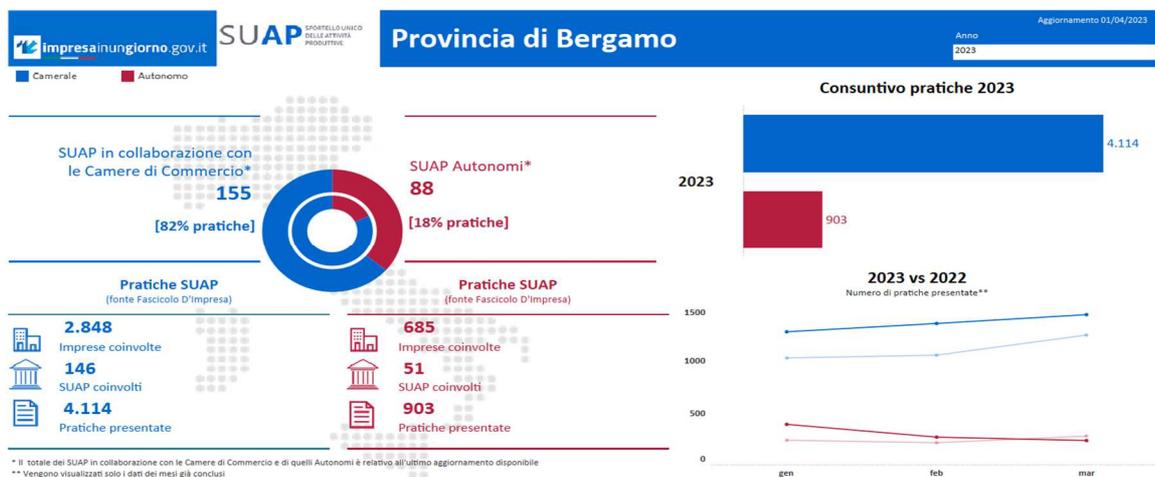
Il 9 maggio si è svolto un evento formativo per la presentazione della Dashboard "Comune in cifre" (portale informativo sulle pratiche SUAP) che consente ai Sindaci di avere informazioni sulle attività economiche del proprio territorio.

## Analisi Pratiche SUAP Camerale



Grazie alla collaborazione con infocamere, il sistema camerale ha attivato un progetto per supportare i Comuni che utilizzano la **piattaforma Impresainungiorno.gov.it** alla partecipazione ai bandi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Il primo bando promosso dalle Camere di Commercio è stata la Misura PNRR 1.3.1 “Piattaforma Digitale Nazionale dei DATI (PDND)”. La Piattaforma PDND - a cui tutte le pubbliche amministrazioni dovranno collegarsi entro il 31.12.2024 garantirà l'interoperabilità dei dati in possesso degli Enti pubblici, permettendo così alle pubbliche amministrazioni di erogare i propri servizi in modo sicuro, più veloce ed efficace e, alle imprese, di non essere obbligate a fornire nuovamente informazioni che la PA già possiede.



Prospettiva	SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>1.5 Semplificazione</b>				
<b>Riorganizzazione procedure interne sportelli</b>	Avvio e consolidamento della nuova gestione delle attività svolte dagli sportelli	30/03/2023	31/03/2023	100%
	Rispetto degli standard per la gestione delle nuove procedure ROL vidimazioni e certificati via mail	100%	75%	100%
	Rispetto delle procedure delle attività di sportello: numero annuo di errori legato al mancato rispetto delle stesse	34%	50%	100%
<b>Migliorare la qualità dei dati degli albi, elenchi e ruoli camerali</b>	Revisione dinamica dei requisiti degli agenti di affari in mediazione e degli spedizionieri anno 2023	12/04/2023	30/07/2023	100%
	Avvio seconda tranche revisione dinamica dei requisiti degli agenti e rappresentanti di commercio entro il 31.12.2023	17/05/2023	300	100%
<b>Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale</b>	Processo di avvio dei nuovi Comuni gestiti dal SUAP camerale (Presentazioni, proposte commerciali, Firma convenzioni, formazione addetti, assessment finale e avvio gestione)	100%	100%	100%
	"SUAP camerale": estensione della gestione delle pratiche di competenza dei primi Comuni che lo richiederanno	100%	100%	100%
	"SUAP regionale": adesione e partecipazione al progetto	SI	SI	100%
	N. incontri Cabine di Regia SUAP provinciale e incontri formativi	5	5	100%
	Gestione pratiche entro gli standard previsti nella PO SUA 01	100%	90%	100%
	Organizzazione e realizzazione di un evento informativo per la promozione della Dashboard "Comune in cifre" (portale informativo sulle pratiche SUAP)	09/05/2023	31/12/2023	100%

## 1.6 Tutelare la trasparenza del mercato

Al fine di potenziare le attività connesse alle funzioni istituzionali dell'Ufficio Metrico, lo scorso anno è stata sottoscritta una **convenzione con la Camera di commercio di Brescia** (delibera di Giunta n. 32 del 20 aprile 2023) per affiancare ai funzionari dell'Ente i funzionari della consorella per le attività di vigilanza e controllo sul territorio bergamasco. Durante l'anno si è provveduto anche alla formazione e abilitazione di una nuova risorsa che potrà supportare le attività di vigilanza e controllo del mercato nel 2024.

Sono state svolte n. 5 di giornate di **ispezioni metrologiche** relative a strumenti presenti nella **banca dati Eureka** per i quali la verifica periodica non risulta essere stata effettuata. Sono state effettuate complessivamente n. 17 ispezioni durante le quali sono stati redatti, per ognuna di esse, un verbale di verifica. In alcuni dei sopralluoghi erano presenti anche militari della Guardia di Finanza.

In un solo caso si è ravvisata la necessità di contestare la sanzione amministrativa al laboratorio metrologico che aveva effettuato la verifica periodica degli strumenti regolarmente posseduti dal titolare ma, l'addetto alla registrazione non aveva provveduto alla comunicazione nei termini di legge.

Con riferimento alle funzioni di ufficio periferico del Ministero delle Imprese e del Made in Italy per la tutela dei consumatori e della fede pubblica nel 2023 il Responsabile della tutela dei consumatori e della fede pubblica della Camera di Commercio è intervenuto in n. 20 **operazioni a premio** e n. 12 **concorsi a premio** indetti in provincia di Bergamo.

Con riferimento alle attività del **procedimento sanzionatorio** nel 2023 gli uffici, al fine di migliorare la qualità degli atti emessi, hanno ridefinito i criteri per il calcolo degli importi delle sanzioni da comminare a coloro i quali non si avvalgono del pagamento in misura ridotta del verbale di accertamento, e che sono destinatari della successiva ordinanza ingiuntiva. Sono stati rivisti anche gli importi delle sanzioni da comminare ai soggetti che si sono avvalsi del pagamento in misura ridotta ma non nei termini previsti dei n. 60 giorni. Le ordinanze emesse e notificate sono state complessivamente n. 773.

Si è provveduto alla razionalizzazione del flusso dei pagamenti effettuati dai soggetti sanzionati al fine di evitare di emettere ordinanze per verbali di accertamento già pagati e velocizzare il tempo necessario per la registrazione dei pagamenti.

Nel corso del 2023 sono stati registrati tutti i pagamenti connessi con l'attività sanzionatoria relativi al periodo novembre 2022 - ottobre 2023. Ciò ha permesso di identificare con certezza i verbali di accertamento risultati non oblati per l'emissione delle relative ordinanze di ingiunzione a distanza di soli n. 90 giorni dalla notificazione. A fine 2023 risultano pertanto definiti tutti i verbali di accertamento relativi al 2021.

Se nel 2022 si era provveduto ad attribuire d'ufficio il **domicilio digitale** alle imprese individuali - e alla contestuale notificazione del relativo verbale di accertamento - nel 2023 si è proceduto allo stesso modo con le **imprese di capitali e di persone**.

Nell'ambito di tale attività, sono stati emessi e gestiti n. 4.185 verbali di accertamento.

A fronte dei numerosissimi verbali di accertamento risultati non oblati, non si è proceduto ancora con l'emissione delle successive ordinanze di ingiunzione in attesa di poter utilizzare la procedura per l'invio massivo anche di queste pratiche.

Riguardo gli adempimenti in materia ambientale, nel 2023 l'Ente ha realizzato, in collaborazione con Bergamo Sviluppo ed Ecocerved, un ciclo di 6 **webinar in materia di gestione dei rifiuti e adempimenti ambientali** al quale hanno partecipato anche imprese di altre province lombarde (Como/Lecco, Cremona e Varese), nell'ambito di una proficua collaborazione tra enti camerali che ha ottenuto un positivo riscontro di partecipazione e di gradimento sui contenuti proposti.

Sono state inoltre istruite e inviate a Regione Lombardia le pratiche degli iscritti all' **elenco dei degustatori dell'olio di oliva**. Con riferimento alle attività dello **sportello etichettatura dei prodotti**, in collaborazione con Unioncamere Lombardia è stata promossa una campagna di informazione e formazione con l'organizzazione di webinar gratuiti in cui è stato anche presentato un supporto personalizzato on-line reso disponibile a titolo gratuito in misura limitata che ha avuto un ottimo riscontro: le richieste pervenute per il supporto on-line hanno esaurito tutte le disponibilità previste.

Quanto alle attività inerenti la **composizione negoziata della crisi d'impresa**, nel secondo anno di piena applicazione lo strumento ha stentato a decollare, come invece pronosticavano i Ministeri della Giustizia e del MIMIT e l'Unioncamere nazionale: sono n. 9 le istanze pervenute nel 2023.

Le previsioni di crescita dello strumento erano basate sulle aspettative di emersione delle difficoltà economiche delle imprese causate dalla pandemia che però, complice il protrarsi degli aiuti di Stato, non hanno avuto luogo, come d'altronde confermano anche il numero delle procedure concorsuali rilevate dal Registro delle Imprese che non si discostano in modo così significativo dai precedenti anni.

La durata media delle procedure si è andata progressivamente allungando, cosa positiva perché, soprattutto nei primi mesi di applicazione, molte procedure erano avviate come estremo tentativo di bloccare azioni esecutive sul patrimonio aziendale o pronunce di liquidazione giudiziale. Queste composizioni hanno avuto vita brevissima trovando subito la pronuncia del Tribunale che ne decretava l'inammissibilità essendo ormai l'impresa in stato di insolvenza.

Il formarsi di una giurisprudenza omogenea nel negare il carattere dilatorio della composizione negoziata ha senz'altro fatto scemare l'interesse di talune imprese ad un uso distorto dello strumento: questo spiega in parte il calo numerico delle istanze. Nel 2023 solo l'11% delle procedure attivate si sono concluse nello stesso anno (la durata prevista per legge è di 180 giorni prorogabile per altrettanti giorni), contro il 61% del 2022. Con riferimento all'esito delle procedure si rileva un aumento delle composizioni concluse con esito positivo: nel 2023 il 33% delle procedure concluse hanno visto il debitore ed i creditori trovare un accordo con l'aiuto dell'esperto nominato dalla Camera competente.

In materia di **giustizia alternativa**, nel 2023 sono state gestite n. 267 domande di mediazione e si sono conclusi n. 199 procedimenti, di cui n. 47 con il raggiungimento di un accordo (pari al 24% del totale dei procedimenti conclusi). Va ricordato che, a differenza dei giudizi ordinari, l'accordo raggiunto in mediazione soddisfa tutte le parti e per questo motivo è più complesso da raggiungere.

Anche per l'anno 2023, sono stati programmati e svolti **due incontri con i mediatori iscritti** all'Organismo, per l'analisi e la riflessione sulle mediazioni osservate durante il tirocinio assistito e per aggiornamenti operativi a cura della Segreteria e del Responsabile dell'Organismo.

Nei giorni 21, 27 e 30 marzo 2023 è stato organizzato con la Camera Arbitrale di Milano il **corso di formazione e aggiornamento obbligatorio di n. 18 ore**, ai sensi del D.M. 18 ottobre 2010 n. 180, per i mediatori civili e commerciali iscritti presso l'Organismo di Mediazione dell'Ente, di cui n. 6 ore sono state dedicate alla Riforma Cartabia.

Il 30 giugno 2023 è entrata in vigore in via definitiva la "Riforma Cartabia" anche per quanto riguarda le norme sulla mediazione civile e commerciale **ampliando l'elenco delle materie** e rendendo il **primo incontro di mediazione**, effettivo e non soltanto informativo. La riforma prevede l'attestazione del possesso di specifici requisiti funzionali e finanziari per la prosecuzione delle attività degli Organismi di Mediazione istituiti presso gli ordini professionali o le Camere di commercio. Gli effetti della Riforma sono in via di approfondimento da parte del sistema camerale.

Dal 15 novembre 2023 è entrato in vigore il decreto n. 150-2023 relativo ai criteri e modalità di iscrizione e tenuta del Registro degli Organismi di Mediazione e dell'elenco degli Enti Formatori nonché l'approvazione delle indennità spettanti agli Organismi ai sensi dell'art. 16 del D. Lgs. 28/2010.

Il nuovo Regolamento di mediazione dell'Ente, oggetto di uno specifico indicatore, non è stato perseguito poiché, sulla base dei tempi di emanazione del Decreto sopra indicato, si è tuttora in attesa del Regolamento tipo in corso di elaborazione da parte di Unioncamere nazionale. Si prevede in ogni caso che il documento sarà predisposto entro il primo semestre dell'anno in corso.

A marzo si è svolto l'evento organizzato dalla Camera Arbitrale dedicato alle società familiari e alle PMI tra organizzazione della governance e raccolta di investimenti cui hanno partecipato n. 194 professionisti con riscontro positivo (n. 10 notai, n. 68 avvocati, n. 25 commercialisti, n. 20 consulenti del lavoro, n. 23 ingegneri, n. 8 architetti, n. 10 periti, n. 7 geometri e altri professionisti).

Prospettiva	SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>1.6 Tutela e trasparenza del mercato</b>				
<b>Vigilare sul mercato</b>	Convenzione con la Camera di commercio di Brescia	1	1	100%
	N. giornate dedicate alle ispezioni metrologiche relative a strumenti con periodicità già scaduta	5	5	100%
<b>Gestire gli utenti metrici</b>	Bonifica Database "Eureka" x individuare strumenti con doppia iscrizione: controllo delle posizioni degli utenti metrici	60%	50%	100%
<b>Migliorare il processo sanzionatorio</b>	Gestione dei verbali di accertamento connessi all'attribuzione del domicilio digitale d'impresa	100%	100%	100%
	Percentuale delle ordinanze rifiutate dal Dirigente	0%	10%	100%
	Nuova definizione dei criteri degli importi delle spese di procedura per le ordinanze	1	1	100%
	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%
<b>Promuovere attività di assistenza, informazione, formazione e orientamento alle imprese sui temi ambientali</b>	Formazione nuovo elenco assaggiatori olio (su incarico di Regione Lombardia)	100%	100%	100%
	Collaborazione con l'ufficio promozione per la diffusione dei bandi "green"	100%	100%	100%
	Promozione dello Sportello etichettatura attraverso campagne promozionali	2	2	100%
<b>Attività inerenti la composizione negoziata della crisi d'impresa</b>	Presidio delle attività inerenti la composizione negoziata della crisi d'impresa	SI	SI	100%
<b>Promuovere e diffondere la mediazione e l'arbitrato</b>	Organizzazione corso di aggiornamento per la formazione dei mediatori iscritti all'Organismo	30/03/2023	30/06/2023	100%
	Adozione del nuovo Regolamento di mediazione entro 6 mesi dall'entrata in vigore della riforma del processo civile	NV	SI	NV
	Incontri di formazione/informazione con i mediatori	2	2	100%
	Organizzazione eventi dedicati alla giustizia alternativa	2	2	100%

## 2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione

Nel 2023 il Registro delle Imprese ha gestito n. 81.709 pratiche (erano state 79.632 nel 2022), di cui n. 25.927 bilanci di esercizio (25.436 nel 2022): **l'87,4% delle pratiche è stato gestito nel termine di 5 giorni** dall'invio, come previsto dalla legge, valore che si conferma superiore alla media nazionale dell'85,60%.

Le pratiche sono state lavorate, al netto del tempo di sospensione per le correzioni degli utenti, in media in **2.6 giorni**, dato in continuità con il 2022 e di molto inferiore a quello nazionale, pari a 5.3 giorni.

Con riferimento alle attività del Registro Imprese si segnala l'entrata in vigore del **Flusso di gestione automatizzata delle cessazioni attività dal Registro Imprese ai Suap** (CERS), al fine di ridurre gli adempimenti per le imprese legati alla comunicazione degli eventi di cessazione dell'attività al SUAP mantenendo solo la presentazione al Registro delle Imprese delle Camere di Commercio.

L'Ente ha organizzato n. 3 incontri di aggiornamento:

- il primo incontro (oltre n. 500 partecipanti amministrazioni tra rappresentanti e funzionari di Comuni, Comunità Montane, e altri soggetti incaricati delle funzioni SUAP) si è svolto il 22 giugno.
- il secondo incontro di formazione per il personale delle Camere di commercio lombarde si è tenuto il 29 giugno.
- infine il 6 luglio si è tenuto l'ultimo webinar dedicato agli utenti (professionisti, agenzie disbrigo pratiche e associazioni di categoria che assistono le imprese negli adempimenti per la Camera e il SUAP) a cui si sono iscritti oltre n. 700 partecipanti.

Il progetto CERS è stato presentato alla Convention Nazionale dei Conservatori dei Registri delle Imprese proponendo la sua adozione a livello nazionale.

Complessivamente grazie all'interazione tra SUAP e Registro Imprese favorita dal progetto CERS, le imprese lombarde hanno risparmiato n. 24.753 pratiche nei 4 mesi di applicazione (da 1° agosto al 31 dicembre 2023): le imprese bergamasche beneficiarie sono state n. 3.556. La stima di risparmio annuo a livello regionale è pari a n. 100.000 pratiche e supera le 10.000 pratiche per la sola provincia di Bergamo.

Sono state cancellate dal Registro Imprese n. 390 imprese a seguito delle procedure di **cancellazione d'ufficio disposta ai sensi dell'art. 40 c. 2 del D.L. 16 luglio 2020 n. 76**, convertito in Legge n. 120/2020, che ha attribuito al Conservatore il compito di procedere alla cancellazione delle società che - oltre a non avere depositato i bilanci nell'ultimo quinquennio - presentano in visura ancora il capitale sociale in lire e/o non hanno presentato al RI l'apposita dichiarazione per integrare le risultanze del RI a quelle del libro soci.

Nell'ambito del lavoro di pulizia del Registro sono state inoltre **cancellate** n. 662 posizioni di società di capitali **ai sensi dell'art. 2490 cc** e n. 424 imprese, ai sensi del **D.P.R. 23 luglio 2004, n. 247**. Complessivamente pertanto sono n. 1.476 le posizioni cancellate in corso d'anno, alle quali si aggiungono le n. 464 sottoposte alle attività di verifica preliminari alla cancellazione, per un totale complessivo di oltre n. 1.900 posizioni.

È stato inoltre assicurato lo svolgimento delle attività relative alla piena entrata in vigore del **Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza** (D.Lgs 14/2019), una volta definite le prassi e le interpretazioni dottrinali e giurisprudenziali. 23 procedure trasmesse dalla cancelleria fallimentare del Tribunale di Bergamo sono state respinte per assenza dell'obbligo di pubblicazione. Il numero dei modelli che includono le pratiche telematiche ricevute dal tribunale di Bergamo e quelle create internamente a fronte di sentenze/decreti ricevuti via PEC è pari a 669 mentre il totale delle variazioni/modifiche/cessazioni risulta pari a 1.843.

Altra importante attività d'ufficio ormai diventata "strutturale" è la **cancellazione massiva delle PEC non valide**: con provvedimento del Conservatore sono stati cancellati in modo massivo n. 1.227 indirizzi PEC. Successivamente, è stato attivato il procedimento d'ufficio di **assegnazione dei domicili digitali** per le imprese che non possedevano i requisiti per essere cancellate dal RI (verifica che permette di risparmiare il costo dell'attribuzione di un domicilio digitale ad un'impresa destinata ad essere cancellata).

L'assegnazione d'ufficio dei domicili digitali è avvenuto nei confronti di imprese individuali (n. 1.267), società di capitali (n. 3.636) e società di persone (n. 473); contestualmente è stata irrogata la sanzione alle imprese che nel frattempo non si erano regolarizzate iscrivendo una PEC valida, attiva ed univoca.

Dopo il processo di graduale introduzione nell'anno precedente, nel 2023 la **procedura di stampa a domicilio dei principali documenti per l'estero** (visti e legalizzazione) è stata resa disponibile per la totalità delle imprese. Grazie al supporto informatico di Infocamere, la Camera può gestire in modalità telematica anche la procedura di accreditamento a tale servizio e la gestione degli appuntamenti per il ritiro dei formulari in bianco dei certificati di origine alle n. 1.001 imprese che sono attualmente registrate per il rilascio di certificati e visti per l'estero. Permangono alcune criticità sul versante dell'accettazione di documenti stampati in azienda da parte delle Prefetture italiane e dei consolati egiziano e turco, ma la procedura può dirsi ormai consolidata. Nel 2023 sono stati emessi n. 33.888 certificati di origine (- 2,37% rispetto al 2022) e n. 14.558 atti e legalizzazioni (- 7,27%), per un totale di n. 48.446 documenti per l'estero, il 93,83% dei quali tramite procedura

di stampa a domicilio; solo il 10,56% dei certificati di origine, inoltre, è stato stampato su carta comune, cioè senza utilizzo del formulario ufficiale.

Sono stati inoltre emessi o convalidati n. 549 codici meccanografici (+22%). Infine, nel 2023 sono stati emessi n. 132 carnet ATA, con un incremento del 7,03% rispetto all'anno precedente determinato in massima parte dalla necessità per le imprese di effettuare procedure doganali scortando i beni in esportazione temporanea verso il Regno Unito a seguito della Brexit.

Sono state realizzate molteplici e diversificate attività allo scopo di disporre di un parco macchine costantemente aggiornato in termini **affidabilità hardware e software** e di garantire le **misure minime di sicurezza** e la **protezione dei dati** quali aggiornamento software, riutilizzo hardware, sostituzioni con attrezzature nuove, creazione di nuove postazioni di lavoro.

Rilevante è stata la virtualizzazione del server fisico dell'Azienda speciale Bergamo Sviluppo, al fine di garantire la sicurezza informatica e la continuità operative, unitamente alla creazione di un Application Server verso l'infrastruttura di InfoCamere. La virtualizzazione presso il Data center di Infocamere si è articolata in varie e complesse operazioni tecniche, considerato anche che Bergamo Sviluppo si avvaleva di due fornitori esterni che accedevano al server in modalità non totalmente sicura (con vpn). Con il verbale di collaudo tecnico con esito positive, lo scorso 13 novembre, le attività sono state concluse. Esse hanno consentito di non investire ulteriormente su infrastrutture locali, così come indicato da AGID e dal piano di stabilità, utilizzando l'infrastruttura in essere della Camera e riuscendo in tal modo a fare economia di scala.

Nell'ambito del percorso di miglioramento continuo delle prestazioni e dei servizi resi alle imprese bergamasche è proseguito il percorso di mantenimento del **Sistema Qualità** ottenuto nel 2020 con il rinnovo del Certificato di conformità del "Sistema di Gestione Qualità Applicato" ai requisiti previsti dalla norma UNI ENI ISO 9001 2015. Nel 2023 il precedente ente certificatore Certiquality s.r.l. è stato sostituito da Uniter s.r.l. al fine di mantenere elevata la capacità di attenzione e adeguamento ai cambiamenti, in un modello di gestione integrata e dinamica dell'organizzazione dell'Ente Pubblico.

L'attività di snellimento delle procedure è continuata con i processi di digitalizzazione già utilizzati per la gestione dei flussi di comunicazione interni/esterni (firma digitale, PEC, intranet) secondo quanto previsto dal Codice dell'Amministrazione Digitale (D.lgs. n. 82/2006). Il protocollo informatico, avviato dall'Ente a partire dal settembre 2016, con l'adozione del sistema di gestione documentale Gedoc, fornito da Infocamere consente la completa dematerializzazione degli atti dell'Ente e una più efficiente gestione dei flussi documentali.

Nel 2023 è stata attuata la revisione al **Manuale di gestione dei documenti** e al **Piano generale della sicurezza dei documenti**, nell'ottica di una gestione omogenea dei flussi informativi e di adeguata conservazione del patrimonio archivistico dell'intero sistema camerale.

L'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di dati e informazioni nella sezione Amministrazione **trasparente**, del sito è stata assicurata attraverso la pubblicazione e l'aggiornamento delle pagine di competenza da parte di ciascuna area organizzativa, secondo modalità e tempistiche definite nel PIAO. L'apposita verifica, a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione, di prevede avverrà nei tempi che, come di consueto, saranno resi noti da ANAC.

Le iniziative in tema di **prevenzione della corruzione** sono state attuate principalmente attraverso le misure a presidio dei processi. Si sono svolti sia gli interventi in ottica di prevenzione della corruzione sia quelli con riferimento specifico agli impegni in tema di trasparenza. È stato confermato il collegamento con gli obiettivi di performance relativamente alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti nella sezione Amministrazione trasparente. Sono stati infine realizzati i periodici percorsi formativi rivolti al personale con positivi riscontri al fine di diffondere la cultura della legalità.

Per quanto riguarda i pagamenti, nel 2023 sono pervenuti n. 836 documenti passivi per un importo complessivo pari a circa € 2,7 milioni e dal relativo **indicatore di tempestività dei pagamenti**<sup>1</sup> risulta che

---

<sup>1</sup> L'**indicatore di tempestività dei pagamenti** calcolato, secondo le disposizioni dell'art. 10 del D.P.C.M.22/9/2014, sul numero di giorni medi di ritardo nei pagamenti rispetto alla scadenza normativamente impostain 30 giorni dal momento di ricevimento della fattura è pari per l'anno 2022 a -20,897 ovvero con circa 20giorni di anticipo sulla scadenza (l'indicatore è pubblicato sul sito internet dell'Ente al seguente link:

<http://www.bg.camcom.gov.it/macroaree/camera/amministrazione-trasparente/pagamenti-dell-amministrazione/indicatore-di-tempestivita-dei-pagamenti/>)

siano state pagate in media circa n. 25 giorni prima della scadenza, quindi il processo di pagamento delle fatture è quantificabile in meno n. 5 giorni.



Il dato è confrontabile con i valori rilevati dal Ministero dell'Economia e le Finanze dalla Piattaforma di Certificazione dei Crediti nella quale transitano tutte le fatture e i pagamenti delle Pubbliche Amministrazioni. Il dato delle PA rilevato nel giugno 2023 e riferito ai due anni precedenti 2022 e 2021 evidenzia un progressivo miglioramento della situazione rispetto al 2019 con tempi medi di pagamento ormai inferiori ai n. 40 gg e un ritardo che assume valori negativi crescenti da 7 gg fino a 11 gg.

Prospettiva	SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>				
<b>Gestione trasversale di alcune attività connesse alla gestione pratiche telematiche</b>	Tempo medio di lavorazione delle pratiche del Registro imprese (al netto dei tempi di sospensione)	2,60	3,00	100%
	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno entro 5 gg dal loro ricevimento	87,41%	85,60%	100%
	Rispetto standard previsti per l'attività relativa ai controlli a campione e a tappeto dell'area anagrafica	90%	90%	100%
	Consolidamento nuova modalità di gestione ROL vidimazioni	30/03/2023	30/03/2023	100%
<b>Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese</b>	Cancellazione Massiva di PEC non valide e campagne di attribuzione domicilio digitale	3	3	100%
	Cancellazioni d'ufficio ai sensi dell'art. 40 del D.L. 76/20	390	350	100%
	Cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi dell'art. 2490 cc	662	650	100%
	Cancellazioni d'ufficio dal Registro Imprese ai sensi del DPR 247/2004	425	420	100%
<b>Efficientare i processi relativi al rilascio di certificazione estera</b>	Revisione del prontuario interno alla luce delle procedure di stampa in azienda, operative	SI	SI	100%
	Ridefinizione delle modalità e della periodicità di rilevazione dei dati di misurazione dei servizi certificativi per l'estero e adozione di nuovo standard	31/12/2023	01/09/2023	100%
	Revisione integrale della PO PES06 e delle pagine web dedicate alla certificazione estera	25/07/2023	30/07/2023	100%
	Tempi medi (gg lavorativi) di elaborazione dei certificati e delle pratiche a valere all'estero	3	3	100%
	Attivazione di uno sportello di assistenza e consulenza dedicato ai nuovi utenti delle attività certificative per l'estero	20/03/2023	30/03/2023	100%
	Carnet ATA rilasciati entro il tempo standard (5 gg lavorativi)	100%	100%	100%
<b>Gestire l'infrastruttura di rete e le postazioni di lavoro</b>	Razionalizzazione postazioni di lavoro mediante potenziamento hardware e aggiornamento software	29	20	100%
	Realizzazione sostituzione apparecchiature di rete (parti attive) di collegamento postazioni di lavoro sede camerale e sede distaccata di Treviglio con rete nazionale di Infocamere	02/03/2023	30/06/2023	100%
<b>Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo</b>	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	98,77%	100%	98,77%
	Aggiornamento delle Procedure del Sistema qualità di competenza del Servizio Affari generali	2	2	100%
	Revisione della PO RAS 09 riguardante tutta l'attività degli sportelli polifunzionali con definizione dei relativi standard	26/04/2023	30/06/2023	100%
<b>Aggiornamento manuali relativi alla gestione informatica e documentale</b>	Progetto: Revisione del Manuale di gestione documentale e del Piano generale per la sicurezza dei documenti	100%	100%	100%
<b>Dematerializzare le procedure</b>	Dematerializzare i fascicoli cartacei dell'Albo artigiani	275	250	100%
	Dematerializzazione fascicoli Persone Giuridiche Private: N. fascicoli dematerializzati/da dematerializzare	90%	20%	100%
	Scarto documentazione cartacea dell'Ente	15/11/2023	31/12/2023	100%
<b>Realizzare gli adempimenti in tema di anticorruzione e trasparenza</b>	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%	100%	100%
	Progetto: Monitoraggio attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione	100%	100%	100%
<b>Presidio sul rispetto sulla normativa privacy - Regolamento UE 2016/679</b>	Prosecuzione adempimenti necessari a garantire l'adeguamento alla normativa privacy (formazione, monitoraggio...): N. azioni realizzate	3	3	100%
	N. informative privacy e nomine responsabili esterni del trattamento dei dati predisposte N. informative privacy e nomine responsabili esterni del trattamento dei dati da predisporre	100%	100%	100%
<b>Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive</b>	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	-25	30	100%

## 2.2 Valorizzare le informazioni economiche

Nel 2023 sono stati pubblicati tutti i report programmati relativi alle situazioni congiunturali su industria, artigianato, commercio e servizi, che rappresentano il tradizionale servizio di studio, ricerca ed elaborazione svolto dalla Camera, che hanno rafforzato la presenza della Camera di commercio sul tema dell'informazione economica a supporto delle decisioni delle imprese.

Sono stati pubblicati i risultati di **quattro rapporti sulla congiuntura manifatturiera e di commercio e servizi**. Tutte le uscite sono state completate da un comunicato stampa; i comunicati diramati nel corso del 2023 sono stati legati agli approfondimenti in tema di sostenibilità ambientale, investimenti alle imprese, riorganizzazione delle reti di fornitura, infrastrutture. Ogni uscita è stata inoltre ripresa sugli altri canali in uso al servizio della comunicazione, come la newsletter, le reti sociali e il sito web.

Quanto all'**Osservatorio sulle imprese** sono stati pubblicati quattro rapporti dedicati rispettivamente al 4° trimestre 2022 (gennaio 2023), 1° trimestre 2023 (maggio 2023), 2° trimestre (agosto 2023) e 3° trimestre (ottobre 2023). Ogni rapporto è stato valorizzato in termini comunicativi rispetto a tutti i canali a disposizione della Camera di commercio.

Per quanto riguarda la pubblicazione di **rapporti sull'interscambio commerciale**, il giorno stesso di pubblicazione dei dati da parte di Istat vengono elaborati i dati provinciali per trarne un rapporto sull'andamento del rispettivo periodo, ossia il 4° trimestre 2022 (marzo 2023), il 1° trimestre 2023 (giugno 2023), il 2° trimestre (settembre 2023) e il 3° trimestre (dicembre 2023). Con il consueto commento del presidente della Camera, è stato elaborato un comunicato stampa, puntualmente ripreso dalle testate locali. La notizia è stata diffusa, come prassi, anche sugli altri canali comunicativi.

Per quanto riguarda la pubblicazione dei **rapporti su occupazione e imprese**, nel mese di febbraio è stato elaborato un rapporto dedicato alle **imprese giovanili** nell'ultimo decennio, poi presentato anche alla stampa con comunicato diffuso alle testate locali e ripreso sugli altri canali di comunicazione della Camera di commercio. Nel mese di marzo è stato elaborato un comunicato per approfondire quegli aspetti della **congiuntura agricola** regionale del secondo semestre 2022 per i quali sono disponibili dati a livello provinciale. Lo stesso è stato fatto per lo stesso rapporto sulla congiuntura agricola per il primo semestre del 2023, all'inizio di novembre. Anche in questo caso il comunicato è stato diramato alle testate locali e ripreso sugli altri canali di comunicazione dell'Ente. Sempre a marzo, in occasione della Festa della donna del 8 marzo, è stato diffuso un comunicato sull'andamento delle **imprese femminili** nell'ultimo quinquennio, ripreso poi su tutti i canali comunicativi della Camera.

Nello stesso mese è stato poi prodotto un rapporto sui dati delle **forze di lavoro** medie provinciali nel 2022. L'approfondimento non è stato inviato come comunicato stampa alle testate locali in quanto la provincia di Bergamo, che da alcuni anni segue il tema del lavoro attraverso un Osservatorio dedicato, aveva già diramato la notizia alla stampa. A luglio è stato redatto un rapporto sulle **imprese straniere** nell'ultimo decennio, poi diramato anche alla stampa con comunicato diffuso alle testate locali e ripreso sugli altri canali di comunicazione della Camera di commercio. A settembre è stato redatto un rapporto sulle imprese attive nella **ristorazione** nell'ultimo decennio. A dicembre è stato elaborato un approfondimento sull'**elusione delle sanzioni** dell'Unione Europea sulle esportazioni verso la Russia in provincia di Bergamo, ripreso come comunicato stampa e sugli altri canali di comunicazione della Camera di commercio.

Nell'ambito del **Progetto: Bollettino opere edili**, la Camera si è avvalsa in prima sperimentazione, attraverso Infocamere, di una tecnologia di vendita innovativa e di un processo gestionale automatizzato, che da oltre vent'anni offre il proprio supporto a diverse Camere di commercio nelle attività di gestione, aggiornamento e pubblicazione dei Listini Prezzi provenienti dalle Commissioni. Nel 2023 è stato utilizzato quindi il servizio "prezzi", allo scopo di mettere a disposizione una piattaforma tecnologica per la gestione, promozione, commercializzazione mediante e-commerce, distribuzione, assistenza del servizio relativo al "Bollettino dei prezzi informativi delle Opere Edili", che la Camera pubblica, in collaborazione con ANCE Bergamo, in versione cartacea, on line e in formato pdf quale apprezzata base informativa per il settore delle costruzioni e per l'edilizia civile. Grazie a un'attività di trasferimento di know how a Infocamere in merito alla vendita del bollettino, a marzo 2024 è stata pubblicata la prima edizione realizzata con l'applicazione della nuova modalità di lavoro. Le nuove procedure sono state già oggetto di una prima analisi che ha individuato ulteriori possibili miglioramenti che si conta possano essere attuati per le prossime edizioni, la cui cadenza è stata fissata a periodicità semestrale.

L'**indagine grande distribuzione** è stata condotta nel 2023 per la prima volta secondo le nuove regole elaborate dall'Istituto Tagliacarne, incaricato dal MiMit quale referente scientifico per le scelte metodologiche, di rivisitare un impianto da tempo superato. Il nuovo sistema è stato illustrato dall'Istituto nel corso di due incontri ed è stato lanciato, con modifiche, dalla circolare ministeriale. La Camera ha svolto il lavoro previsto dalle linee guida operative, anche se ai fini della piena funzionalità alcune criticità permangono e altre sono emerse nel corso del lavoro; la loro gestione vedrà la Camera operare in stretta collaborazione con l'Istituto Tagliacarne stesso.

Circa la rilevazione dei prezzi agricoli, sono state consegnate nei termini le quattro rilevazioni trimestrali programmate.

Prospettiva	SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>2.2 Valorizzare le informazioni economiche</b>				
<b>Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici</b>	Pubblicazione di rapporti trimestrali sulla congiuntura manifatturiera e di commercio e servizi	4	4	100%
	Pubblicazione di rapporti dell'Osservatorio sulle imprese	4	4	100%
	Pubblicazione di rapporti sull'interscambio commerciale estero	5	4	100%
	Pubblicazione di nuovi rapporti su occupazione e imprese	8	6	100%
<b>Realizzare il bollettino prezzi opere edili</b>	Progetto: Sperimentazione nuovo sistema di lavorazione del bollettino opere edili	100%	100%	100%
<b>Realizzare attività di rilevazione statistica</b>	Indagine grande distribuzione e altre attività per conto di ISTAT	100%	100%	100%

### 2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale

L'Ente ha mantenuto un costante contatto con propri *stakeholder* istituzionali, rappresentati nella Giunta Camerale che approva la pianificazione strategica dell'Ente rispondendo quindi alle esigenze del tessuto economico locale, e con gli stakeholder esterni, continuando il presidio e lo sviluppo dei canali di comunicazione. La consultazione degli stakeholder è stata nello specifico declinata nell'ambito del processo di definizione del Bilancio di sostenibilità dell'Ente attraverso il processo di analisi di materialità che permette di identificare i temi materiali più significativi per la Camera di Commercio, definire la rilevanza del loro impatto sugli stakeholder e identificare i Sustainable Development Goals (SDGs) a cui l'Ente può fornire il proprio contributo.

È proseguita la pubblicazione della **newsletter Camera Impresa**, realizzata con cadenza quindicinale e distribuita attraverso una e-mail di servizio ad una lista di utenti che ne hanno fatto richiesta. Nel corso dell'anno 2023 sono stati pubblicati 25 numeri. Al 31 dicembre 2023 il **numero di iscritti** risulta essere 10.715, segnando un aumento del 3,8% rispetto all'inizio dell'anno.

Quanto ai **comunicati stampa**, alla data del 31 dicembre ne sono stati diffusi 73.

È stata realizzata un'importante azione di **aggiornamento dei canali digitali** dell'Ente che ha rivoluzionato l'immagine della Camera di commercio sulle reti sociali tramite l'elaborazione di un nuovo formato che associa un determinato numero di contenuti specifici a uno stile caratterizzato da colori, caratteri e immagini. Per definire il nuovo formato ci si è ispirati ai casi di successo di profili legati al mondo dell'editoria. È stata quindi elaborata una serie di modelli per i contenuti di tipo notizia, notizia economica, bandi e opportunità, evento camerale, eventi di terzi con sostegno camerale ed evento in corso di svolgimento. Da giugno in avanti si è applicato il nuovo formato e sono state apportati lievi correttivi per migliorare la fruibilità dei contenuti e apportare leggere modifiche innovative. 201 richieste di comunicazione hanno previsto l'attivazione dei canali digitali (reti sociali Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn). Alcune **richieste hanno comportato più di una pubblicazione**.

Ogni settimana ha visto l'uscita, di venerdì, della **rassegna stampa settimanale** per un totale di 51 uscite.

Il potenziamento della comunicazione istituzionale attraverso la **collaborazione con il quotidiano Bergamonews**, avviata nel 2022, ha visto un'attività di individuazione degli argomenti oggetto degli articoli da parte del giornalista coinvolto e la fornitura di tutto il supporto necessario per la loro redazione e per l'organizzazione del lavoro. Gli argomenti sono stati selezionati in modo da toccare argomenti di attualità e dare visibilità alle iniziative e al ruolo svolto dalla Camera di commercio nel suo compito di assistenza alle imprese e di promotore dello sviluppo del territorio. In tutto sono stati 12 gli articoli e 4 i video prodotti durante l'anno pubblicati sul sito [www.bergamonews.it](http://www.bergamonews.it) e diffusi sui canali digitali della stessa testata.

Nel corso del 2023 è stata effettuata un'**analisi delle chiamate telefoniche al centralino e all'Urp** ha consentito di apportare consistenti modifiche al messaggio automatico in modo da fornire risposte immediate alle domande più frequenti senza passaggio dall'operatore. In tal modo il numero di telefonate al centralino si è notevolmente ridotto, come anche quello delle chiamate e delle email indirizzate all'Urp. Altro fattore che ha contribuito al calo sono stati gli aggiornamenti continui del sito web, condotti sulla base dell'analisi dei dati delle chiamate telefoniche.

L'obiettivo è stato quindi quello di concentrare l'attenzione sui casi dove è richiesta l'assistenza dell'operatore, ad esempio i casi atipici, difficilmente inquadrabili o di utenti non attrezzati dal punto di vista informatico o con problemi di accesso alle informazioni.

Nel corso del secondo semestre 2023 sono state lanciate **due indagini di soddisfazione agli utenti**. La prima inerente il servizio "Stampa in azienda" della documentazione per l'estero e la seconda riguardante il rilascio

dei certificati del Registro delle imprese. La prima indagine si è chiusa e i risultati, che hanno decretato la piena soddisfazione dell'utenza sul servizio, sono stati oggetto del comunicato stampa del 5 marzo 2024. La seconda indagine è ancora in corso in quanto alla data della presente relazione il numero di risposte pervenute, 59, è ancora insufficiente. Per aumentare il numero di riscontri sono state messe in campo ulteriori azioni comunicative.

Prospettiva	SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale</b>				
<b>Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera</b>	N. di uscite di "Camera Impresa"	25	20	100%
	N. comunicati stampa diffusi attraverso la stampa locale	73	60	100%
	Incremento degli iscritti alla newsletter e cancellazione degli indirizzi con errori permanenti: N. nuovi iscritti alla newsletter	991	300	100%
	N. notizie pubblicate a settimana sui 4 canali digitali dell'ente, declinate secondo le specificità di ciascuno	201	60	100%
	Rassegna stampa settimanale	51	45	100%
	N. articoli e interviste video pubblicati nell'ambito del progetto per il potenziamento della comunicazione istituzionale	11	12	92%
<b>Valutare la soddisfazione degli utenti</b>	Analisi della rilevazione delle chiamate telefoniche ricevute dal centralino. Analisi delle chiamate e delle email trattate dall'Urp.	4	3	100%
	Realizzazione indagine di soddisfazione degli utenti	1	1	100%

### 3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità

La gestione delle risorse umane nel 2023 è stata caratterizzata dall'introduzione di numerosi strumenti e istituti, in attuazione delle disposizioni del CCNL del 16 novembre 2022 e del Contratto Integrativo dell'11 settembre 2023, a partire dal nuovo sistema di classificazione del personale che ha dispiegato i suoi effetti sia sulla sfera sia giuridica sia economica del rapporto di lavoro, oltre che del consolidamento del lavoro agile quale modalità organizzativa, dall'ampliamento del welfare integrativo a nuove tipologie di benefici, da una forte attenzione alla formazione, specialistica e trasversale.

Il costante monitoraggio dei processi ha visto impegnata tutta la struttura nel consolidare le modalità organizzative e di gestione delle attività già adottate negli anni scorsi, adattando l'organizzazione e le modalità di erogazione dei servizi al contesto esterno.

Sono state realizzate molteplici **attività informative e formative** di comunicazione e trasferimento delle competenze finalizzate allo sviluppo delle competenze professionali del personale e al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia della performance organizzativa e individuale.

I percorsi formativi, nell'ottica di valorizzare le conoscenze esistenti e consolidare una cultura positiva del cambiamento, hanno dato sia attuazione al piano formativo annuale sia risposta alle esigenze emerse nel corso dell'anno. Il personale ha partecipato a complessivi 106 corsi di formazione, per un totale di 677 giornate formative; nel 2022 i corsi erano 117 e le giornate 623. Le risorse complessivamente impegnate sono state pari a € 25.166. Ciascun dipendente ha partecipato ad almeno un evento formativo/informativo.

A partire dalla direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 23 marzo 2023 che ha fornito indicazioni metodologiche e operative a tutte le PA per la pianificazione, gestione e valutazione delle attività formative, è iniziato nel 2023 il coinvolgimento del personale nella partecipazione al progetto di sviluppo delle competenze digitali promosso da Funzione Pubblica attraverso la **piattaforma Syllabus**, con l'obiettivo di creare un set di competenze comuni a tutto il personale pubblico, funzionali alla realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica promossa dal PNRR.

La valutazione delle attività formative da parte dei partecipanti è stata nel complesso positiva relativamente a contenuti, docenza e materiale didattico da parte dei partecipanti, così come il feedback conclusivo raccolto dai Responsabili. Per i dettagli riguardo si rimanda alla *Relazione sull'attuazione del Piano formativo 2023*.

Nell'ambito delle iniziative di **attivazione di percorsi mirati per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse** umane nelle diverse attività, sono stati molteplici i Servizi che hanno realizzato azioni di acquisizione e/o trasferimento di competenze tra il personale delle stesse unità organizzative, attraverso interventi mirati di formazione, in particolare: Promozione e sviluppo economia locale, Registro Imprese, Sportelli polifunzionali, Risorse finanziarie, Regolazione del mercato, Risorse strumentali.

Nel corso del 2023 il **lavoro agile** si è consolidato come modalità di organizzazione del lavoro, confermando l'alternarsi di giornate svolte in presenza e di giornate svolte da remoto, utilizzando strumenti di lavoro - PC portatile e di collegamenti telematici (VDI - Virtual Desktop Interface) che rendono possibile lavorare in modo funzionale nei due ambienti. Nel corso del 2023, 44 dipendenti hanno effettuato lavoro agile, come disciplinato

dallo specifico regolamento adottato dall'Ente nel febbraio 2023. E' stata data la possibilità ai genitori di figli di età inferiore ai 14 anni di usufruire del lavoro agile anche quale strumento di conciliazione nel periodo estivo.

<b>Dimensioni del lavoro agile</b>	<b>2023</b>
N. dipendenti totali al 31 dicembre	91
N. dipendenti che hanno svolto attività in modalità agile	44
N. di giornate complessive svolte in modalità agile	2.660
N. gg in lavoro agile svolte in media a settimana per dipendente	1,4
N. dipendenti in lavoro agile al 31 dicembre	41

Le iniziative formative attuate a supporto del lavoro agile hanno avuto carattere trasversale e sono state legate, in particolare, all'utilizzo della piattaforma G-Suite di Google, al lavoro in team, alle relazioni e alla leadership.

<b>Dimensioni del lavoro agile</b>	<b>N. partecipanti</b>	<b>N. giornate</b>
Utilizzo della piattaforma GSuite di Google	77	41
Lavorare e fare squadra a distanza	39	16
Sicurezza delle informazioni	54	15
Google workspace	23	9

Per quanto riguarda la dotazione informatica, l'Amministrazione ha messo a disposizione i dispositivi e i supporti per la connessione da remoto quali PC portatile, collegamenti telematici VPN/VDI, sistema VOIP/Tvox.

<b>Tecnologia per il lavoro agile</b>	<b>2023</b>
N. PC messi a disposizione per il lavoro agile	62
N. dipendenti in lavoro agile che hanno utilizzato PC propri	0
N. VPN attivate	17
N. VDI attivate	45
N. Voip-Tvox	39

Nel corso del 2023 è stata data attuazione ai molteplici istituti giuridici ed economici previsti dal CCNL del 16.12.2022. Si evidenziano, in particolare:

- l'attività che ha portato alla stipula del **Contratto Integrativo**, siglato in via definitiva in seguito al completamento dell'iter procedurale e autorizzatorio, in data 11 settembre 2023;
- le molteplici attività legate alla **revisione dell'ordinamento professionale del personale**: la trasposizione del personale dalle categorie alle aree e la disciplina dei differenziali stipendiali; il re-inquadramento nelle aree e relativo trattamento economico; l'aggiornamento dei criteri per il conferimento degli incarichi di EQ e la relativa attribuzione; identificazione dei nuovi profili professionali e loro collocati nelle relative aree, a seguito del confronto con la parte sindacale;
- l'aggiornamento della regolamentazione dell'Ente in tema di **gestione dell'orario di servizio** e dell'orario di lavoro, delle assenze e dei permessi.

Lo scorso anno si è registrata la cessazione di n. 3 unità di personale, di 1 nell'area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione (ex cat. D), 1 nell'area degli Istruttori (ex cat. C) e 1 nell'area degli Operatori esperti (ex cat. B), quest'ultima per mobilità esterna verso un'Amministrazione centrale. Nell'ambito dell'attuazione del Fabbisogno del personale 2023-2025 e del relativo Piano occupazionale annuale, si sono svolte n. 2 procedure di mobilità volontaria esterna, che hanno portato all'assunzione di n. 1 dipendente a tempo indeterminato e pieno nell'area degli Istruttori (ex categoria C) e due procedure concorsuali che hanno portato all'ingresso di n. 3 dipendenti nell'area degli Istruttori e di n. 1 dipendente nell'area dei Funzionari e dell'EQ (ex categoria D). Le figure assunte sono state destinate all'ufficio del personale, all'ufficio servizi informatici e strumentali, all'ufficio gestione web, all'Ufficio gestione web, all'ufficio promozione e certificazione estera e alla Camera arbitrale.

Nel 2023 è stato altresì approvato il **Codice di comportamento dei dipendenti** della Camera di commercio di Bergamo a seguito delle modifiche al Codice Generale dei dipendenti pubblici introdotte dal DPR 13 giugno 2023, n. 81. Si ricorda che il Codice di Ente integra e specifica le disposizioni del Codice generale di comportamento di tutti i dipendenti pubblici. Le principali modifiche al Codice generale hanno riguardato l'utilizzo delle tecnologie informatiche e dei social media, i rapporti con il pubblico e i doveri dei dirigenti. Il Codice della Camera, rivisto a seguito di una procedura di consultazione aperta a tutti gli stakeholder, ha visto l'introduzione in particolare di alcune disposizioni riguardanti la procedura per la presentazione e gestione

delle segnalazioni esterne, in coerenza con il D.Lgs. 24/2023 e con la direttiva ANAC n. 311/2023; l'utilizzo delle tecnologie informatiche e dei mezzi di informazione e social media; comportamenti dei dirigenti; comportamenti in servizio finalizzati al risparmio energetico.

In attuazione delle disposizioni del CCNL Funzioni Locali 16.11.2022 e del Contratto Integrativo 2023-2025, lo strumento del **welfare integrativo** ha avuto particolare riguardo a contributi a copertura della retta dei nidi, alle iniziative di ausilio all'istruzione e promozione del merito dei figli, al supporto di iniziative sociali e culturali, al rimborso delle spese sanitarie. L'istituto ha coinvolto anche il personale dirigente della Camera, in linea con le disposizioni del contratto della dirigenza del 17 dicembre 2020.

I benefici per iniziative socio-culturali sono stati erogati a tutti i dipendenti attraverso un'apposita piattaforma digitale, gestita da una società esterna, che ha consentito l'erogazione sia di servizi a rimborso sia di servizi ad accesso diretto tramite voucher.

Le borse di studio assegnate sono state 13 (relative all'anno scolastico/accademico 2022/2023) e l'avanzo rispetto alla somma disponibile per l'iniziativa, pari a 950 euro, è stato destinato a incremento del plafond per iniziative sociali e culturali del 2024.

Prospettiva	APPRENDIMENTO E CRESCITA	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>				
<b>Valorizzare le professionalità interne</b>	N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa anno in corso/N. di dipendenti in servizio	98%	90%	100%
	N. giornate/uomo dedicate alla formazione del personale nell'anno	677	300	100%
<b>Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività</b>	N. corsi formativi interni per il personale del Servizio Promozione	1	1	100%
	Acquisizione competenze sulle nuove procedure (Cers, Riforma Fallimentare ecc.) attraverso interventi di formazione al personale	5	1	100%
	Acquisizione e sviluppo competenze da parte del personale neoassunto su tematiche inerenti la regolazione del mercato	1	1	100%
	Affiancamento per trasferimento conoscenze per gestione ciclo attivo	SI	SI	100%
	N. nuove procedure svolte in autonomia da ciascun collaboratore ufficio Albi, ruoli e servizi digitali	1	1	100%
<b>Gestione giuridico-economica del personale</b>	Progetto: Revisione ordinamento professionale del personale	100%	100%	100%
	Gestione del tavolo sindacale per la definizione del nuovo contratto collettivo integrativo decentrato	22/06/2023	31/12/2023	100%
	Revisione Ordine di servizio in tema di orario di lavoro e di servizio	31/08/2023	30/09/2023	100%
	Approfondimento e applicazione del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale non dirigente del comparto Funzioni Locali	SI	SI	100%
	Regolamentazione del lavoro agile e accordi 2023	24/03/2023	31/03/2023	100%
	Gestione procedure per l'assunzione di nuove unità di personale	31/12/2023	31/12/2023	100%
	Aggiornamento del Codice di comportamento	30/10/2023	31/10/2023	100%
	N. posizioni previdenziali gestite	25	15	100%
	Gestione procedure per rinnovo OIV	22/09/2023	30/09/2023	100%
Predisposizione pratica operativa per la gestione dell'applicativo delle presenze	11/09/2023	30/09/2023	100%	
<b>Gestire gli istituti del welfare integrativo</b>	Applicazione operativa degli istituti del welfare e dei relativi istituti contrattuali del contratto decentrato integrativo	100%	100%	100%

### 3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione

Nel 2023 la Camera di Bergamo ha presidiato con continuità le proprie funzioni amministrative, economiche e promozionali massimizzando gli sforzi organizzativi e concentrando l'attenzione sul mantenimento degli standard di qualità e di performance.

Il progetto trasversale per la realizzazione del **Bilancio di sostenibilità** ha coinvolto a vario titolo tutti i servizi, con la definizione del documento nella prima parte del 2023 e la presentazione nel corso di una conferenza stampa tenuta a metà settembre. Nel 2021 la Camera di Bergamo, tra le prime in Italia, ha intrapreso un percorso di rendicontazione di sostenibilità economica, sociale e ambientale realizzando il Bilancio di sostenibilità 2020 attraverso cui ha comunicato agli stakeholder valori, obiettivi, attività, impatti e risultati dell'Ente. Il percorso è proseguito nel 2022 con la redazione dei Bilanci di sostenibilità 2021 e 2022, quest'ultimo pienamente conforme agli standard internazionali della Global Reporting Initiative (GRI) – opzione core. Nel 2023 l'Ente ha proseguito affinando metodologie e contenuti e redigendo un Bilancio all'interno del quale è stata sperimentata una metodologia di analisi degli impatti che ha portato a identificare, un primo indicatore di impatto relativo al livello di maturità digitale delle imprese che hanno usufruito di una

specifica agevolazione finanziaria promossa dalla Camera. Il lavoro sul tema della sostenibilità è proseguito nella seconda parte dell'anno con un progetto di valutazione degli impatti di alcune attività dell'Ente, avviato in collaborazione con l'Università degli studi di Bergamo e finalizzato ad esprimere una valutazione qualitativa e/o quantitativa degli effetti di specifiche iniziative realizzate dalla Camera sul tessuto imprenditoriale locale e sul territorio.

Il progetto si è articolato in diverse fasi, alcune realizzate nel 2023 (le prime tre) e altre in corso di svolgimento nel 2024:

- a) identificazione delle aree di impatto delle attività della Camera, ovvero la semplificazione, la creazione e sviluppo di impresa e la transizione digitale ed ecologica;
- b) selezione delle attività e/o servizi oggetto di analisi, ovvero la stampa in azienda, il servizio T@chiweb, il corso Go.In' e i bandi efficienza energetica;
- c) sviluppo di metriche di misurazione per ciascuna attività e/o servizio selezionato;
- d) raccolta dei dati necessari attraverso interviste con i referenti di funzione, statistiche ufficiali e interne;
- e) analisi qualitativa e quantitativa dei dati;
- f) elaborazione in via sperimentale di alcuni indicatori di impatto.

In tema di formazione del personale, tra le **iniziative trasversali** realizzate per accompagnare il personale nella fase di cambiamento organizzativo, professionale e personale si segnalano quella in tema di lavoro agile, in continuità con l'esperienza dell'anno precedente, il "Lavorare e fare squadra a distanza", dedicata al personale che opera in tale modalità; il corso sull'utilizzo della piattaforma GSuite, anch'esso a completamento di quanto svolto l'anno precedente; il corso sul nuovo Codice di comportamento dei dipendenti pubblici.

Il Progetto: **Sviluppo e miglioramento delle funzionalità della nuova intranet**, nato dall'esigenza di trovare un'alternativa di facile utilizzo e dai costi contenuti al software finora utilizzato per la progettazione della modulistica in formato pdf compilabile dopo che Adobe ha interrotto gli aggiornamenti del software LiveCycle Designer nel 2015 tra l'altro non più funzionante sul sistema operativo Microsoft Windows 10.

Nella fase iniziale del progetto è stata scaricata tutta la modulistica presente sulla intranet e sono state catalogate tutte le informazioni dei moduli, suddivisi nelle categorie (tra parentesi il n. di modelli analizzati): Comunicazione (1), Contabilità (5), Corrispondenza (3), Fascicolazione e archiviazione (4), Formazione (4), Gestione risorse strumentali (1), Personale (21), Privacy (2), Pubblicazione Albo informatico (1). I 42 moduli censiti sono risultati 35 doc/docx, 3 pdf e 4 xls/xlsx. È stata poi verificata la loro attualità online o eventualmente stralciati quelli superati da nuove procedure. Dall'analisi dei dati richiesti nei moduli e delle loro caratteristiche, effettuata tramite diagramma di flusso, è derivata la progettazione e la realizzazione di 4 nuovi moduli web. La conversione della restante modulistica presente sulla intranet, così come di quella pubblicata sul sito, non è stata possibile a causa della presenza in tutti i moduli (esclusi facsimile e allegati da scaricare) della firma del compilatore.

È proseguita la messa a regime di **HR Desk**, applicativo che supporta la gestione di anagrafica e fascicolo personale, gestione delle attività formative e gestione del ciclo di valutazione della performance del personale. È stata effettuata per la prima volta la valutazione del personale (ad aprile 2023) con il nuovo strumento, a conclusione del ciclo performance 2022, così come sono entrate a regime le altre fasi (di assegnazione e monitoraggio obiettivi) relative al ciclo 2023. È stata aggiornata tutta la sezione anagrafica e definito lo schema di stato matricolare, che sarà implementato nel 2024. Si è messa a punto la struttura del questionario di valutazione, a completamento del modulo Formazione, anch'esso a regime dal 2024.

Prospettiva	APPRENDIMENTO E CRESCITA	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>				
<b>Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera</b>	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%
<b>Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi</b>	Percentuale di dipendenti formati su soft skills e skills digitali: n. dipendenti formati/N. di dipendenti in servizio	89%	80%	100%
	Percentuale di dipendenti formati per operare da remoto: n. dipendenti formati/N. di dipendenti in lavoro agile	92%	90%	100%
<b>Gestire la rete intranet in modo efficace</b>	Progetto: Sviluppo e miglioramento delle funzionalità della nuova intranet	100%	100%	100%
	Progetto: Gestione a regime delle funzionalità del nuovo HR Desk: Stato Matricolare e aggiornamento Vademecum gestione presenze - Schede di valutazione performance - Formazione	100%	100%	100%

#### 4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione

A novembre 2023 è stato installato il **nuovo impianto di videosorveglianza presso la sede camerale**, previo smantellamento dell'impianto esistente al piano terra di Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni. Un'accurata analisi tecnica dei sistemi di videosorveglianza e servizi connessi ha permesso di verificare che i modelli delle attrezzature disponibili in Consip fossero pienamente rispondenti alle esigenze, sia in termini di videocamere che di sistema di gestione. L'impianto si compone oggi di n. 3 telecamere esterne e n. 1 interna; la stazione di controllo video è stata posizionata presso la guardiola e il personale interessato è stato opportunamente formato.

**Il Progetto: Diagnosi energetica sede camerale e riqualificazione impianto di climatizzazione** si colloca in un percorso pluriennale di attività finalizzate a un intervento strutturale sull'impianto di raffrescamento di **parte piano terra, secondo e terzo della sede camerale**.

Attualmente il palazzo è raffrescato da tre impianti di climatizzazione installati in tempi diversi, in particolare, quelli dei piani secondo e terzo e parte dei locali al piano terra, risalenti al 1987, risultano ormai poco performanti in termini di rendimento e di consumo energetico oltre che necessitare di continua manutenzione. Nel 2022 è stato affidato a Tecnoservicecamere l'incarico per la predisposizione dello studio di fattibilità tecnica ed economica per la riqualificazione dell'impianto di climatizzazione a servizio dei locali. Si è ritenuto di procedere preliminarmente con la redazione della diagnosi energetica riguardante l'intera sede, al fine di valutare quali interventi di efficientamento energetico e relativi risparmi in termini economici, sono ipotizzabili e realisticamente realizzabili basandosi sui parametri costruttivi dell'edificio e tenendo conto dell'effettivo utilizzo degli spazi.

Avvalendosi di Tecnoservicecamere, ad aprile 2023 è stata predisposta la diagnosi energetica della sede e, sulla base dei risultati, è stato successivamente predisposto un piano di interventi da realizzarsi nei prossimi anni. Dopo l'avvio lo scorso anno della progettazione esecutiva, si sta oggi procedendo all'affidamento mediante procedura negoziata senza bando.

Non essendosi concretizzata l'ipotesi di finanza di progetto prospettata nel 2022, lo scorso anno, con la collaborazione dello studio Osborne Clarke di Milano la Camera ha sondato l'interesse da parte di operatori economici a proporre soluzioni per **riqualificare il piano terra, ammezzato** nonché quello **interrato**, prevalentemente open-space, **del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni** (circa 380 mq di superficie al piano terra e ammezzato e circa 540 mq al piano interrato), nel rispetto delle finalità pubbliche perseguite dall'Ente camerale. Gli spazi al piano terra e ammezzato non sono infatti più utilizzati dal 2018, a seguito dell'unificazione in Sede degli uffici dedicati al front-office, mentre il piano interrato, prima adibito ad archivio, è stato liberato a seguito dello smantellamento degli elettro-archivi presenti.

È stata verificata la disponibilità alla successiva formulazione di proposte operative nelle forme del PPP, finalizzate alla riqualificazione, valorizzazione e alla successiva gestione della porzione di compendio immobiliare attraverso una procedura di manifestazione di interesse, conclusa a ottobre 2023. L'indagine ha registrato richieste di informazioni ma non concreti interessamenti. Sono in corso ulteriori valutazioni.

Sono state completate la **Revisione del regolamento per la concessione in uso delle sale e dei servizi** del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni, con riferimento alla revisione delle tariffe che con riferimento alla nuova modalità di pagamento tramite PagoPA divenuta ormai esclusiva modalità di pagamento da parte di cittadini e imprese a favore delle Pubbliche Amministrazioni e la **digitalizzazione dell'inventario dell'Ente**, attraverso la migrazione dell'archivio nell'applicativo informativo contabile Patrimonio-CON2 di Infocamere.

**Il ruolo relativo alle violazioni di pagamento del diritto annuale** dell'anno 2021 è stato trasmesso il 9 giugno 2023 ed emesso il 25 agosto 2023. Sono state svolte numerose attività incentrate sull'esame sia dei consueti "elenchi propedeutici" al ruolo -posizioni interessate da trasferimento di provincia, da fusione mediante incorporazione, posizioni con doppio REA, cancellazioni retroattive, con versamento su altra provincia, ...) sia degli elenchi dei soggetti inadempienti per posizioni cessate dal Registro Imprese. In tal modo è stato possibile identificare e sistemare numerose posizioni che in assenza di un intervento puntuale avrebbero prodotto una indebita cartella di pagamento alla quale avrebbe dovuto seguire il successivo sgravio, su istanza da parte del soggetto interessato.

La Camera ha infine assicurato il sostegno all'economia provinciale e allo sviluppo del territorio anche attraverso la **partecipazione in società**. La politica delle partecipazioni ha rappresentato anche nel 2023 uno strumento e un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo dell'economia locale e il potenziamento dei servizi offerti al tessuto produttivo. Lo scorso anno, in particolare, è stato avviato un percorso che sta portando nel primo semestre del 2024 all'acquisizione della quota di controllo nella partecipata Bergamo Fiera Nuova Spa, in una prospettiva di sviluppo e potenziamento del polo fieristico di Bergamo.

A dicembre 2023 sono state approvate la “Relazione sull’attuazione delle misure di razionalizzazione” e la “Revisione periodica” annuale delle Società direttamente e indirettamente partecipate.

Prospettiva	ECONOMICO-FINANZIARIA	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione</b>				
<b>Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi</b>	Realizzazione nuovo impianto di videosorveglianza presso la sede camerale e smantellamento di quello presso Palazzo Contratti e delle Manifestazioni	28/11/2023	30/10/2023	100%
	Progetto: Diagnosi energetica sede camerale e riqualificazione impianto di climatizzazione parte piano terra, secondo e terzo della sede camerale	100%	100%	100%
	Riqualificazione piano terra Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni: approfondimenti normativi e predisposizione avviso per finanza di progetto	07/06/2023	30/06/2023	100%
	Digitalizzazione inventario dell'Ente: migrazione dell'archivio nell'applicativo informativo contabile Patrimonio-CON2 di Infocamere	26/06/2023	30/10/2023	100%
	Revisione regolamento per la concessione in uso delle sale e dei servizi del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	08/05/2023	30/04/2023	100%
<b>Efficiente gestione del ciclo attivo e passivo</b>	Vademecum per la predisposizione e gestione del modulo contratti in CON2	02/10/2023	31/10/2023	100%
	Attività di trasferimento know how a Infocamere per gestione vendita bollettino dei prezzi informativi delle opere edili	SI	SI	100%
	Gestione procedura per sponsorizzazione del Made Film Festival	31/03/2023	31/03/2023	100%
<b>Emettere il ruolo per violazioni di pagamento del diritto annuale</b>	Data di trasmissione ruolo del diritto annuale 2021	09/06/2023	30/11/2023	100%
<b>Migliorare la riscossione del diritto annuale</b>	Comunicazione irregolarità alle società di capitale in fase di cancellazione dal Registro Imprese e monitoraggio pagamenti per inibizione procedure sanzionatorie	100%	100%	100%
	Report delle rendicontazioni esattoriali decedali da trasmettere alla contabilità e riscontro applicazione novità normative in materia di riscossione aggi esattoriali	12	12	100%
	Esame versamenti diritto annuale 2022 (da modello F24) 'non attribuiti' e relativa gestione mediante possibile abbinamento alla posizione REA o richiesta di riversamento alla Camera competente	100%	100%	100%
	Valutazione di eventuale applicazione operativa delle novità fiscali disposte dalla Legge di Bilancio 2023 in materia di stralcio cartelle esattoriali	SI	SI	100%
	Controllo di regolarità delle posizioni partecipanti a bandi e iniziative camerale, oltre a bandi nell'ambito dell'Organismo Intermedio, comunicazione modalità di regolarizzazione e monitoraggio pagamenti per inibizione procedure sanzionatorie	100%	100%	100%
<b>Esame archivio storico insinuazioni in procedure concorsuali</b>	Rilevazione dello stato attuale delle procedure fallimentari per insinuazioni precedenti all'anno 1995 e revisione archivio e creazione database	100%	100%	100%
<b>Monitorare l'andamento economico-finanziario</b>	Aggiornamento Piattaforma di Certificazione dei Crediti e verifica stock credito	SI	SI	100%
	Giorni medi per la regolarizzazione contabile degli incassi	30	30	100%
	Gestione Progetti Strategici finanziati dall'integrazione del 20% del Diritto Annuale - Adempimenti di rendicontazione per l'ultima annualità del triennio 2020/2022: n. comunicazioni e aggiornamenti e rendicontazioni in merito alla nuova annualità	6	6	100%
	Controllo dei costi dei processi dell'Ente anno 2022 in collaborazione con Unioncamere	31/07/2023	30/09/2023	100%
	Applicazione operativa delle novità fiscali, previdenziali in materia di trattamento economico del personale	SI	SI	100%
	Applicazione decreto sui compensi degli organi dell'Ente	SI	SI	100%
	Interventi economici/Oneri correnti al netto del Fondo svalutazione crediti da DA	48,75%	40%	100%

## 2.3 OBIETTIVI COMUNI DI SISTEMA

Gli obiettivi comuni sono stati introdotti nel corso del 2023 a livello di sistema camerale allo scopo di rappresentare un nucleo condiviso di risultati di performance, declinati lungo le dimensioni strategiche dell'azione delle Camere di commercio: transizione digitale, transizione burocratica e semplificazione, sostegno all'internazionalizzazione e salute gestionale e sostenibilità economica.

Indicatore	Algoritmo	Risultato Atteso 2023	Risultato Consuntivo 2023	% di realizzazione 2023
<b>FAVORIRE LA TRANSIZIONE DIGITALE</b>				
<b>Livelli di attività di valutazione della maturità digitale delle imprese</b>	N. assessment (maturità digitale, cybersecurity, sostenibilità e energia) condotti dai PID sulla Doppia Transizione	110	277	100%
<b>Azioni di diffusione della cultura digitale</b>	N. eventi di informazione e sensibilizzazione (seminari, webinar, incontri di formazione, ecc.) sulla Doppia Transizione	18	23	100%
<b>Grado di coinvolgimento delle imprese in attività di assistenza per la digitalizzazione e l'adozione di tecnologie 4.0</b>	N. di incontri one to one realizzati dai PID per guidare le imprese nella Doppia Transizione (finanziamenti per il digitale e il green, follow up degli assessment)	20	47	100%
<b>FAVORIRE LA TRANSIZIONE BUROCRATICA E SEMPLIFICAZIONE</b>				
<b>Livello di utilizzo del portale impresainungiorno.gov</b>	N. delle pratiche inviate attraverso il portale impresainungiorno.gov	12.000	16.505	100%
<b>Grado di adesione al cassetto digitale</b>	N. imprese aderenti Cassetto digitale / N. imprese registrate al 31/12	40,0%	60,3%	100%
<b>Grado di rilascio di strumenti digitale alle imprese</b>	N. strumenti digitali rilasciati alle imprese / N. imprese attive al 31/12	5,00%	5,05%	100%
<b>Grado di coinvolgimento dei Comuni nel SUAP</b>	N. Comuni aderenti al SUAP Camerale / N. totale Comuni aderenti al SUAP	65,0%	63,8%	98%
<b>SOSTENERE LO SVILUPPO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE</b>				
<b>Livello di supporto alle imprese</b>	N. imprese supportate per l'internazionalizzazione	900	1.576	100%
<b>Livello di attività di informazione e orientamento ai mercati</b>	N. incontri ed eventi di informazione e orientamento ai mercati (webinar, web-mentoring ecc.) organizzati dalla CCIAA direttamente o attraverso iniziative di sistema	13	42	100%
<b>Capacità di risposta dello Sportello internazionalizzazione</b>	N. quesiti risolti dallo Sportello internazionalizzazione entro 5 gg lavorativi dalla presentazione	1.000	4.320	100%
<b>GARANTIRE LA SALUTE GESTIONALE E LA SOSTENIBILITA' ECONOMICA</b>				
<b>Indice equilibrio strutturale</b>	Proventi strutturali (Proventi correnti - Maggiorazione Diritto annuale - Contributi da Fdp - Contributi per finalità promozionali)/Oneri strutturali (Costi di Personale + Funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti - Accantonamento al Fondo rischi e oneri - Quota svalutazione crediti riferiti alla maggiorazione (20% e/o 50%) del Diritto annuale)	32,00%	60,55%	100%
<b>Indice di struttura primario</b>	Patrimonio netto / Immobilizzazioni	152,00%	168,57%	100%
<b>% di incasso del Diritto annuale</b>	Totale Diritto Annuale incassato entro il 31/12 al netto di interessi e delle sanzioni / Diritto Annuale al netto di interessi e delle sanzioni	80,00%	82,50%	100%
<b>Capacità di generare proventi</b>	Proventi correnti - Proventi da diritto annuale - Proventi da Diritti di segreteria - Proventi da Fondo perequativo / Proventi correnti (al netto del fondo svalutazione crediti da D.A)	2,25%	2,57%	100%

## 2.4 OBIETTIVI OPERATIVI

Il target atteso e il risultato raggiunto per ciascun obiettivo operativo affidato alle diverse unità organizzative vengono presentati all'interno dei cruscotti dei Servizi/uffici di competenza, evidenziati con uno sfondo colorato.

### AFFARI GENERALI

Prospettiva	SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa</b>				
Realizzare l'evento "Riconoscimento del lavoro e del progresso economico"	Progetto: Riconoscimento del lavoro e del progresso economico	100%	100%	100%
<b>1.6 Tutela e trasparenza del mercato</b>				
Promuovere e diffondere la mediazione e l'arbitrato	Organizzazione corso di aggiornamento per la formazione dei mediatori iscritti all'Organismo	30/03/2023	30/06/2023	100%
	Adozione del nuovo Regolamento di mediazione entro 6 mesi dall'entrata in vigore della riforma del processo civile	NV	SI	NV
	Incontri di formazione/informazione con i mediatori	2	2	100%
	Organizzazione eventi dedicati alla giustizia alternativa	2	2	100%
Prospettiva	SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>				
Presidio sul rispetto sulla normativa privacy - Regolamento UE 2016/679	Proseguimento adempimenti necessari a garantire l'adeguamento alla normativa privacy (formazione, monitoraggio...): N. azioni realizzate	3	3	100%
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%
	Progetto: Monitoraggio attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione	100%	100%	100%
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	98,77%	100%	98,77%
	Aggiornamento delle Procedure del Sistema qualità di competenza del Servizio Affari generali	2	2	100%
Dematerializzare le procedure	Scarto documentazione cartacea dell'Ente	15/11/2023	31/12/2023	100%
Aggiornamento manuali relativi alla gestione informatica e documentale	Progetto: Revisione del Manuale di gestione documentale e del Piano generale per la sicurezza dei documenti	100%	100%	100%
Prospettiva	APPRENDIMENTO E CRESCITA	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>				
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%

## PROMOZIONE

Prospettiva	SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>1.1 Attrattività del territorio</b>				
Azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale	Progetto: Turismo	100%	100%	100%
	Progetto: Made Film Festival 2023	100%	100%	100%
	N. Iniziative strategiche di valorizzazione e promozione dell'offerta turistica e culturale	14	13	100%
Promuovere i marchi di qualità: "Bergamo città dei mille...sapori", "Pietre originali della bergamasca"	Promozione del marchio "Bergamo città dei mille...sapori": azioni di promozione del marchio e attivazione procedura di rinnovo adesioni per il triennio 2024-26	6	3	100%
	Marchio "Pietre originali della bergamasca": n. azioni di promozione del marchio	2	2	100%
Promuovere l'attrattività del territorio	N. collaborazioni a iniziative di food policy (progetto di cooperazione internazionale Jericho Vale!, ...)	4	2	100%
<b>1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa</b>				
Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione e rafforzare la competitività internazionale delle imprese	N. di azioni (focus, incontri, webinar, B2B meeting, visite aziendali, ecc) a supporto dei processi di 'internazionalizzazione delle imprese	17	12	100%
	Realizzazione di consulenze dirette alle PMI per lo sviluppo dell'internazionalizzazione nell'ambito del Progetto Fondo Perequativo Export	25	8	100%
Assicurare sostegno alle imprese attraverso i bandi	Grado di utilizzo delle risorse stanziati a budget per l'erogazione di incentivi alle imprese in tema di internazionalizzazione, innovazione, sostenibilità, ecc.: valore utilizzato/Grado di utilizzo delle risorse stanziati a budget per l'erogazione di incentivi alle imprese in tema di internazionalizzazione, innovazione, sostenibilità, ecc.: valore stanziato	93%	80%	100%
	Gestione di bandi di concorso nel quadro dell'Organismo Intermedio o dell'Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo con Regione Lombardia	100%	100%	100%
Prospettiva	SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>				
Efficientare i processi relativi al rilascio di certificazione estera	Revisione del prontuario interno alla luce delle procedure di stampa in azienda, operative	SI	SI	100%
	Ridefinizione delle modalità e della periodicità di rilevazione dei dati di misurazione dei servizi certificativi per l'estero e adozione di nuovo standard	31/12/2023	01/09/2023	100%
	Revisione integrale della PO PES06 e delle pagine web dedicate alla certificazione estera	25/07/2023	30/07/2023	100%
	Tempi medi (gg lavorativi) di elaborazione dei certificati e delle pratiche a valere all'estero	3	3	100%
	Attivazione di uno sportello di assistenza e consulenza dedicato ai nuovi utenti delle attività certificative per l'estero	20/03/2023	30/03/2023	100%
	Carnet ATA rilasciati entro il tempo standard (5 gg lavorativi)	100%	100%	100%
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%
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	98,77%	100%	98,77%
Prospettiva	APPRENDIMENTO E CRESCITA	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>				
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	N. corsi formativi interni per il personale del Servizio Promozione	1	1	100%
<b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>				
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%

## COMUNICAZIONE E STUDI

Prospettiva	SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>				
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%
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	98,77%	100%	98,77%
<b>2.2 Valorizzare le informazioni economiche</b>				
Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici	Pubblicazione di rapporti trimestrali sulla congiuntura manifatturiera e di commercio e servizi	4	4	100%
	Pubblicazione di rapporti dell'Osservatorio sulle imprese	4	4	100%
	Pubblicazione di rapporti sull'interscambio commerciale estero	5	4	100%
	Pubblicazione di nuovi rapporti su occupazione e imprese	8	6	100%
Realizzare il bollettino prezzi opere edili	Progetto: Sperimentazione nuovo sistema di lavorazione del bollettino opere edili	100%	100%	100%
Realizzare attività di rilevazione statistica	Indagine grande distribuzione e altre attività per conto di ISTAT	100%	100%	100%
<b>2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale</b>				
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera	N. di uscite di "Camera Impresa"	25	20	100%
	N. comunicati stampa diffusi attraverso la stampa locale	73	60	100%
	Incremento degli iscritti alla newsletter e cancellazione degli indirizzi con errori permanenti: N. nuovi iscritti alla newsletter	991	300	100%
	N. notizie pubblicate a settimana sui 4 canali digitali dell'ente, declinate secondo le specificità di ciascuno	201	60	100%
	Rassegna stampa settimanale	51	45	100%
	N. articoli e interviste video pubblicati nell'ambito del progetto per il potenziamento della comunicazione istituzionale	11	12	92%
Valutare la soddisfazione degli utenti	Analisi della rilevazione delle chiamate telefoniche ricevute dal centralino. Analisi delle chiamate e delle email trattate dall'Urp.	4	3	100%
	Realizzazione indagine di soddisfazione degli utenti	1	1	100%
Prospettiva	APPRENDIMENTO E CRESCITA	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>				
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%
Gestire la rete intranet in modo efficace	Progetto: Sviluppo e miglioramento delle funzionalità della nuova intranet	100%	100%	100%

## REGISTRO IMPRESE

Prospettiva	SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>1.5 Semplificazione</b>				
<b>Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale</b>	Processo di avvio dei nuovi Comuni gestiti dal SUAP camerale (Presentazioni, proposte commerciali, Firma convenzioni, formazione addetti, assessment finale e avvio gestione)	100%	100%	100%
	"SUAP camerale": estensione della gestione delle pratiche di competenza dei primi Comuni che lo richiederanno	100%	100%	100%
	"SUAP regionale": adesione e partecipazione al progetto	SI	SI	100%
	N. incontri Cabine di Regia SUAP provinciale e incontri formativi	5	5	100%
	Gestione pratiche entro gli standard previsti nella PO SUA 01	100%	90%	100%
	Organizzazione e realizzazione di un evento informativo per la promozione della Dashboard "Comune in cifre" (portale informativo sulle pratiche SUAP)	09/05/2023	31/12/2023	100%
Prospettiva	SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>				
<b>Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese</b>	Cancellazione Massiva di PEC non valide e campagne di attribuzione domicilio digitale	3	3	100%
	Cancellazioni d'ufficio ai sensi dell'art. 40 del D.L. 76/20	390	350	100%
	Cancellazioni d'ufficio dal Registro imprese ai sensi dell'art. 2490 cc	662	650	100%
	Cancellazioni d'ufficio dal Registro Imprese ai sensi del DPR 247/2004	425	420	100%
<b>Dematerializzare le procedure</b>	Dematerializzare i fascicoli cartacei dell'Albo artigiani	275	250	100%
<b>Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo. Gestione trasversale di alcune attività connesse alla gestione pratiche telematiche</b>	Tempo medio di lavorazione delle pratiche del Registro imprese (al netto dei tempi di sospensione)	2,60	3,00	100%
	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno entro 5 gg dal loro ricevimento	87,41%	85,60%	100%
	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	98,77%	100%	98,77%
Prospettiva	APPRENDIMENTO E CRESCITA	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>				
<b>Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività</b>	Acquisizione competenze sulle nuove procedure (Cers, Riforma Fallimentare ecc.) attraverso interventi di formazione al personale	5	1	100%
<b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>				
<b>Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera</b>	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%

## SPORTELLI POLIFUNZIONALI

Prospettiva	SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>1.5 Semplificazione</b>				
Riorganizzazione procedure interne sportelli	Avvio e consolidamento della nuova gestione delle attività svolte dagli sportelli	30/03/2023	31/03/2023	100%
	Rispetto degli standard per la gestione delle nuove procedure ROL vidimazioni e certificati via mail	100%	75%	100%
	Rispetto delle procedure delle attività di sportello: numero annuo di errori legato al mancato rispetto delle stesse	34%	50%	100%
Migliorare la qualità dei dati degli albi, elenchi e ruoli camerali	Revisione dinamica dei requisiti degli agenti di affari in mediazione e degli spedizionieri anno 2023	12/04/2023	30/07/2023	100%
	Avvio seconda tranche revisione dinamica dei requisiti degli agenti e rappresentanti di commercio entro il 31.12.2023	17/05/2023	300	100%
Prospettiva	SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>				
miglioramento continuo. Gestione trasversale di alcune attività connesse alla gestione pratiche telematiche	Rispetto standard previsti per l'attività relativa ai controlli a campione e a tappeto dell'area anagrafica	90%	90%	100%
	Consolidamento nuova modalità di gestione ROL vidimazioni	30/03/2023	30/03/2023	100%
Dematerializzare le procedure interne dell'Ente	Dematerializzazione fascicoli Persone Giuridiche Private: N. fascicoli dematerializzati/da dematerializzare	90%	20%	100%
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	98,77%	100%	98,77%
	Revisione della PO RAS 09 riguardante tutta l'attività degli sportelli polifunzionali con definizione dei relativi standard	26/04/2023	30/06/2023	100%
Miglioramento dell'efficienza nel rilascio dei certificati camerali	Monitoraggio standard nuova modalità per il rilascio dei certificati ca	00/01/1900	monitoraggio	
Assistenza alle imprese sui servizi digitali	Monitoraggio standard attività di assistenza telefonica per avvio nuova modalità ROL vidimazioni e Rilascio certificati via mail	0	monitoraggio	
Prospettiva	APPRENDIMENTO E CRESCITA	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>				
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	N. nuove procedure svolte in autonomia da ciascun collaboratore ufficio Albi, ruoli e servizi digitali	1	1	100%
<b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>				
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%

## REGOLAZIONE DEL MERCATO

Prospettiva	SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>1.6 Tutela e trasparenza del mercato</b>				
<b>Vigilare sul mercato</b>	N. giornate dedicate alle ispezioni metrologiche relative a strumenti con periodicità già scaduta	5	5	100%
	Convenzione con la Camera di commercio di Brescia	1	1	100%
<b>Gestire gli utenti metrici</b>	Bonifica Database "Eureka" x individuare strumenti con doppia iscrizione: controllo delle posizioni degli utenti metrici	60%	50%	100%
<b>Migliorare il processo sanzionatorio</b>	Gestione dei verbali di accertamento connessi all'attribuzione del domicilio digitale d'impresa	100%	100%	100%
	Percentuale delle ordinanze rifiutate dal Dirigente	0%	10%	100%
	Nuova definizione dei criteri degli importi delle spese di procedura per le ordinanze	1	1	100%
	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%
<b>Promuovere attività di assistenza, informazione, formazione e orientamento alle imprese sui temi ambientali</b>	Formazione nuovo elenco assaggiatori olio (su incarico di Regione Lombardia)	100%	100%	100%
	Collaborazione con l'ufficio promozione per la diffusione dei bandi "green"	100%	100%	100%
	Promozione dello Sportello etichettatura attraverso campagne promozionali	2	2	100%
Prospettiva	SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>				
<b>Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo</b>	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	98,77%	100%	98,77%
Prospettiva	APPRENDIMENTO E CRESCITA	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>				
<b>Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività</b>	Acquisizione e sviluppo competenze da parte del personale neoassunto su tematiche inerenti la regolazione del mercato	1	1	100%
<b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>				
<b>Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera</b>	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%

## RISORSE STRUMENTALI

Prospettiva	SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>				
Gestire l'infrastruttura di rete e le postazioni di lavoro	Razionalizzazione postazioni di lavoro mediante potenziamento hardware e aggiornamento software	29	20	100%
	Realizzazione sostituzione apparecchiature di rete (parti attive) di collegamento postazioni di lavoro sede camerale e sede distaccata di Treviglio con rete nazionale di Infocamere	02/03/2023	30/06/2023	100%
Presidio sulla normativa privacy - Regolamento UE 2016/679	N. informative privacy e nomine responsabili esterni del trattamento dei dati predisposte N. informative privacy e nomine responsabili esterni del trattamento dei dati da predisporre	100%	100%	100%
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%
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	98,77%	100%	98,77%
Prospettiva	APPRENDIMENTO E CRESCITA	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>				
Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività	Affiancamento per trasferimento conoscenze per gestione ciclo attivo	SI	SI	100%
<b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>				
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%
Prospettiva	ECONOMICO-FINANZIARIA	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione</b>				
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Realizzazione nuovo impianto di videosorveglianza presso la sede camerale e smantellamento di quello presso Palazzo Contratti e delle Manifestazioni	28/11/2023	30/10/2023	100%
	Progetto: Diagnosi energetica sede camerale e riqualificazione impianto di climatizzazione parte piano terra, secondo e terzo della sede camerale	100%	100%	100%
	Riqualificazione piano terra Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni: approfondimenti normativi e predisposizione avviso per finanza di progetto	07/06/2023	30/06/2023	100%
	Digitalizzazione inventario dell'Ente: migrazione dell'archivio nell'applicativo informativo contabile Patrimonio-CON2 di Infocamere	26/06/2023	30/10/2023	100%
	Revisione regolamento per la concessione in uso delle sale e dei servizi del Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni	08/05/2023	30/04/2023	100%
Efficiente gestione del ciclo attivo e passivo	Vademecum per la predisposizione e gestione del modulo contratti in CON2	02/10/2023	31/10/2023	100%
	Attività di trasferimento know how a Infocamere per gestione vendita bollettino dei prezzi informativi delle opere edili	SI	SI	100%
	Gestione procedura per sponsorizzazione del Made Film Festival	31/03/2023	31/03/2023	100%

## RISORSE FINANZIARIE

Prospettiva	SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>				
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	-25	30	100%
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%
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	98,77%	100%	98,77%
Prospettiva	APPRENDIMENTO E CRESCITA	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>				
Gestione giuridico-economica del personale	Approfondimento e applicazione del nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale non dirigente del comparto Funzioni Locali	SI	SI	100%
	N. posizioni previdenziali gestite	25	15	100%
Gestire gli istituti del welfare integrativo	Applicazione operativa degli istituti del welfare e dei relativi istituti contrattuali del contratto decentrato integrativo	100%	100%	100%
<b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>				
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%
Prospettiva	ECONOMICO-FINANZIARIA	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione</b>				
Emettere il ruolo per violazioni di pagamento del diritto annuale	Data di trasmissione ruolo del diritto annuale 2021	09/06/2023	30/11/2023	100%
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%
	Report delle rendicontazioni esattoriali decadal da trasmettere alla contabilità e riscontro applicazione novità normative in materia di riscossione aggi esattoriali	12	12	100%
	Esame versamenti diritto annuale 2022 (da modello F24) 'non attribuiti' e relativa gestione mediante possibile abbinamento alla posizione REA o richiesta di riversamento alla Camera competente	100%	100%	100%
	Valutazione di eventuale applicazione operativa delle novità fiscali disposte dalla Legge di Bilancio 2023 in materia di stralcio cartelle esattoriali	SI	SI	100%
	Controllo di regolarità delle posizioni partecipanti a bandi e iniziative camerali, oltre a bandi nell'ambito dell'Organismo Intermedio, comunicazione modalità di regolarizzazione e monitoraggio	100%	100%	100%
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%	100%	100%
Monitorare l'andamento economico-finanziario	Aggiornamento Piattaforma di Certificazione dei Crediti e verifica stock credito	SI	SI	100%
	Giorni medi per la regolarizzazione contabile degli incassi	30	30	100%
	Gestione Progetti Strategici finanziati dall'integrazione del 20% del Diritto Annuale - Adempimenti di rendicontazione per l'ultima annualità del triennio 2020/2022: n. comunicazioni e aggiornamenti e rendicontazioni in merito alla nuova annualità	6	6	100%
	Controllo dei costi dei processi dell'Ente anno 2022 in collaborazione con Unioncamere	31/07/2023	30/09/2023	100%
	Applicazione operativa delle novità fiscali, previdenziali in materia di trattamento economico del personale	SI	SI	100%
	Applicazione decreto sui compensi degli organi dell'Ente	SI	SI	100%

## RISORSE UMANE

Prospettiva	SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>				
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%
Monitoraggio dei processi in ottica di miglioramento continuo	Progetto: Gestione per la Qualità secondo la norma ISO 9001:2015	98,77%	100%	98,77%
Prospettiva	APPRENDIMENTO E CRESCITA	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>				
Valorizzare le professionalità interne	N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa anno in corso/N. di dipendenti in servizio	98%	90%	100%
	N. giornate/uomo dedicate alla formazione del personale nell'anno	677	300	100%
Gestione giuridico-economica del personale	Gestione del tavolo sindacale per la definizione del nuovo contratto collettivo integrativo decentrato	22/06/2023	31/12/2023	100%
	Progetto: Revisione ordinamento professionale del personale	100%	100%	100%
	Predisposizione pratica operativa per la gestione dell'applicativo delle presenze	11/09/2023	30/09/2023	100%
	Revisione Ordine di servizio in tema di orario di lavoro e di servizio	31/08/2023	30/09/2023	100%
	Regolamentazione del lavoro agile e accordi 2023	24/03/2023	31/03/2023	100%
	Aggiornamento del Codice di comportamento	30/10/2023	31/10/2023	100%
	Gestione procedure per l'assunzione di nuove unità di personale	31/12/2023	31/12/2023	100%
	N. posizioni previdenziali gestite	25	15	100%
Gestire gli istituti del welfare integrativo	Gestione procedure per rinnovo OIV	22/09/2023	30/09/2023	100%
	Applicazione operativa degli istituti del welfare e dei relativi istituti contrattuali del CCDI	100%	100%	100%
<b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>				
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	89%	80%	100%
	Percentuale di dipendenti formati per operare da remoto: n. dipendenti formati/N. di dipendenti in lavoro agile	92%	90%	100%
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%
Gestire la rete intranet in modo efficace	Progetto: Sviluppo e miglioramento delle funzionalità della nuova intranet	100%	100%	100%
	Progetto: Gestione a regime delle funzionalità del nuovo HR Desk: Stato Matricolare e aggiornamento Vademecum gestione presenze - Schede di valutazione performance - Formazione	100%	100%	100%

## AZIENDA SPECIALE

Prospettiva	SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa</b>				
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	10	9	100%
	N. di partecipanti alle attività formative realizzate in collaborazione con NIBI	332	180	100%
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	90,91%	80%	100%
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	1	100%
	Sportello Punto Nuova Impresa: attivazione di un nuovo percorso a supporto della nascita di start up innovative	1	1	100%
<b>1.3 Transizione digitale e ecologica</b>				
Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione	Progetto: Doppia transizione digitale ed ecologica	100%	100%	100%
Promuovere la cultura dell'innovazione e la valorizzazione della proprietà intellettuale	Attivazione di sportelli di primo orientamento rivolti alle imprese sui temi dei materiali innovativi e delle tecnologie di progettazione (progetto Matech)	4	4	100%
	Realizzazione di attività formative, seminari e/o laboratoriali in ambito di ESG	8	4	100%
	Realizzazione di attività formative/seminari in collaborazione con ECOCERVED	3	3	100%
	Realizzazione di iniziative di sensibilizzazione in ambito di Transizione energetica (CER)	2	2	100%
	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	1,09	1	100%
	Eventi dedicati all'innovazione anche in collaborazione con parchi scientifici e centri di trasferimento tecnologico, DIH e Competence Center	6	4	100%
<b>1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro</b>				
Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni	Progetto: Formazione Lavoro	100%	100%	100%
	Indagine Excelsior: presa in carico di una quota di imprese assegnate	100%	100%	100%
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	81	10	100%
	Indagine Excelsior: giovani coinvolti nelle iniziative realizzate	1.284	800	100%
<b>Prospettiva</b>	<b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>	<b>Valore ottenuto 2023</b>	<b>Risultato Atteso 2023</b>	<b>% Realizzazione 2023</b>
<b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>				
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%

## 2.5 BILANCIO DI GENERE

Particolare attenzione è dedicata alle politiche di conciliazione tra responsabilità familiari e lavorative attraverso azioni che considerano le differenze, le condizioni e le esigenze di donne e uomini all'interno dell'organizzazione, ponendo al centro sempre la "persona".

Nel corso degli anni la Camera di commercio ha adottato una serie di iniziative volte a favorire il corretto equilibrio tra vita professionale e personale, in particolare attraverso:

- la *flessibilità nell'orario di lavoro*, sia in entrata che in uscita;
- il *lavoro agile*, anche definito in funzione di particolari e temporanee necessità;
- il *part-time*.

Nel 2023 il 16% del personale, pari a 15 dipendenti, ha usufruito di un contratto di lavoro part-time, confermando l'attualità delle politiche volte a favorire la conciliazione vita-lavoro.

Nella tabella si riporta la suddivisione in percentuale tra donne e uomini che usufruiscono di contratti di lavoro a tempo parziale:

Contratto di lavoro part-time	2022	2023	% su totale PT 2023
Donne	13	11	73%
Uomini	4	4	27%
<b>Totale</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Tra le dipendenti donne in servizio presso la Camera, il 16% ha un contratto di lavoro part-time. Rispetto alla composizione di genere tra i dipendenti in servizio, nella tabella seguente si evidenzia come le donne rappresentino il 75% della forza lavoro.

Personale in servizio	2022	2023	% 2023
Donne	67	68	75%
Uomini	22	23	25%
<b>Totale</b>	<b>87</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

A seguire la distinzione di genere è presentata anche con riferimento alle aree di inquadramento.

Area	2022			2023		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dirigenti	1	1	2	1	1	2
Funzionari ed EQ	14	4	18	14	4	18
Istruttori	33	11	44	35	12	47
Operatori esperti	17	5	22	16	5	21
Operatori	2	1	3	2	1	3
<b>Totale</b>	<b>67</b>	<b>22</b>	<b>89</b>	<b>68</b>	<b>23</b>	<b>91</b>

L'Ente concede inoltre, a richiesta del dipendente e se compatibile con l'organizzazione degli uffici e del lavoro, una diversa articolazione dell'orario di lavoro per periodi circoscritti legati alle necessità di genitori lavoratori che debbano provvedere all'inserimento dei figli presso i nidi, le scuole dell'infanzia e le scuole primarie.

Si riportano di seguito i dati relativi ai giorni di assenza dal servizio, escluse le assenze per ferie e congedo per maternità/paternità:

Anno	Malattia	Infortunio	Congedo parentale	Altre cause	Totale
2023	707	0	87	583	1.377

Le assenze per "altre cause" sono riconducibili ai permessi concessi ai sensi della Legge 104/1992 e ai congedi straordinari ai sensi del D.Lgs. 151/2001; lo scorso anno 12 dipendenti hanno usufruito di tali istituti di assenza.

Il Testo Unico a sostegno della maternità e della paternità (D.Lgs. n. 151/2001), come modificato dal c.d. Family Act di cui al D.Lgs. n. 105/2022, ha esteso notevolmente per i genitori le possibilità di fruire di congedi parentali retribuiti, sia in termini di n. di mesi a disposizione che di modalità di utilizzo.

Nella Camera di Bergamo, nel corso del 2023 la fruizione dell'istituto del congedo parentale è stato il seguente:

	Congedo retribuito 100% (in giorni)	Congedo retribuito 30% (in giorni)	Congedo non retribuito (in giorni)
Donne	17	55	0
Uomini	3	12	0
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>67</b>	<b>0</b>

Nel 2012 l'Ente ha costituito il [Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni – CUG](#) - (in applicazione dell'art. 57 del D.Lgs. 165/2001 come modificato dall'art. 21 della L.182/2010), recentemente rinnovato per il quadriennio 2021-2024.

Comprendendo il valore e le potenzialità delle donne d'impresa, da anni la Camera, anche attraverso il [Comitato per l'imprenditoria femminile](#), investe su una cultura imprenditoriale che fa della partecipazione femminile un irrinunciabile punto di riferimento. Il Comitato è stato nominato dalla Giunta Camerale nell'ottobre 2022 e rimarrà in carica fino a ottobre 2025. A oggi è costituito da 14 componenti.

Nel 2023 il Comitato ha realizzato n. 47 ore di attività formativa e n. 24 ore di attività consulenziale, con n. 1.105 partecipanti., nell'ambito delle seguenti attività:

- n. 10 webinar nell'ambito dell'iniziativa "Mentalità, problem solving creativo e lavoro di squadra: trasforma la tua visione per raggiungere obiettivi personali e professionali"
- n. 7 webinar nell'ambito dell'iniziativa "Strumenti web e strategie di marketing online e offline per le micro, piccole e medie imprese";
- n. 2 tavole rotonde che hanno affrontato il tema della leadership femminile e quello del coraggio di rischiare;
- un evento seminariale dedicato alla presentazione del bando di Regione Lombardia "Verso la certificazione della parità di genere";
- una edizione dell'iniziativa "Credit Day", colloqui personali online di 30 minuti con esperti del settore finanziario e creditizio.

### 3. RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Di seguito si rendicontano gli obiettivi individuali assegnati al Segretario generale e al dirigente e inseriti nella programmazione 2023. Tutti gli indicatori sono stati pienamente raggiunti.

#### CRUSCOTTO DEL SEGRETARIO GENERALE

Prospettiva	SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>1.1 Attrattività del territorio</b>				
Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva	Progetto: Gestione Tavolo BERGAMO 2030	100%	100%	100%
Azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale	Progetto: Turismo	100%	100%	100%
	Progetto: Made Film Festival 2023	100%	100%	100%
<b>1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa</b>				
Assicurare sostegno alle imprese attraverso i bandi	Presidio delle relazioni con l'Organismo Intermedio per la gestione delle risorse POR	SI	SI	100%
<b>1.3 Transizione digitale ed ecologica</b>				
Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione	Progetto: Doppia transizione digitale ed ecologica	100%	100%	100%
<b>1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro</b>				
Realizzare iniziative per l'Orientamento al lavoro e alle professioni	Progetto: Formazione Lavoro	100%	100%	100%
<b>1.6 Tutela e trasparenza del mercato</b>				
Attività inerenti la composizione negoziata della crisi d'impresa	Presidio delle attività inerenti la composizione negoziata della crisi d'impresa	SI	SI	100%
Prospettiva	telos	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>				
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	5	<30	100%
Prospettiva	APPRENDIMENTO E CRESCITA	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>				
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%
Prospettiva	ECONOMICO-FINANZIARIA	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione</b>				
Equilibrio economico della gestione corrente	Interventi economici/Oneri correnti al netto del Fondo svalutazione crediti da DA	48,75%	>40%	100%
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Riqualificazione piano terra Palazzo dei Contratti e delle Manifestazioni: approfondimenti normativi e predisposizione avviso per finanza di progetto	07/06/2023	30/06/2023	100%

## CRUSCOTTO DEL DIRIGENTE

Prospettiva	SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>1.5 Semplificazione</b>				
Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale	Processo di avvio dei nuovi Comuni gestiti dal SUAP camerale (Presentazioni, proposte commerciali, Firma convenzioni, formazione addetti, assessment finale e avvio gestione)	600%	100%	100%
	"SUAP camerale": estensione della gestione delle pratiche di competenza dei primi Comuni che lo richiederanno	100%	100%	100%
	"SUAP regionale": adesione e partecipazione al progetto	SI	SI	100%
	Organizzazione e realizzazione di un evento informativo per la promozione della Dashboard "Comune in cifre" (portale informativo sulle pratiche SUAP)	09/05/2023	30/04/2023	100%
Riorganizzare le procedure interne sportelli	Avvio e consolidamento della nuova gestione delle attività svolte dagli sportelli	30/03/2023	31/03/2023	100%
<b>1.6 Tutela e trasparenza del mercato</b>				
Migliorare il processo sanzionatorio	Gestione dei verbali di accertamento connessi all'attribuzione del domicilio digitale d'impresa	100%	100%	100%
Attività inerenti la composizione negoziata della crisi d'impresa	Presidio delle attività inerenti la composizione negoziata della crisi d'impresa	SI	SI	100%
Prospettiva	SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>				
Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese	Cancellazione Massiva di PEC non valide e campagne di attribuzione domicilio digitale	3	3	100%
	Cancellazioni d'ufficio ai sensi dell'art. 40 del D.L. 76/20	390	350	100%
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	5	<30	100%
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo. Gestione trasversale di attività connesse alla gestione pratiche telematiche	Percentuale di pratiche del Registro Imprese evase nell'anno entro 5 gg dal loro ricevimento	87,41%	85,6%	100%
	Consolidamento nuova modalità di gestione ROL vidimazioni	30/03/2023	31/03/2023	100%
Prospettiva	APPRENDIMENTO E CRESCITA	Valore ottenuto 2023	Risultato Atteso 2023	% Realizzazione 2023
<b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>				
Realizzare il bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	Progetto: Realizzazione del bilancio di sostenibilità 2022 (focus su indicatori di impatto)	100%	100%	100%

#### 4. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

L'Ente ha proseguito nella gestione del ciclo della performance, secondo le previsioni degli artt. 16, 31 e 74 del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i. in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche Amministrazioni.

L'attuazione del ciclo di gestione della performance è avvenuta utilizzando:

- prassi, metodologie ed esperienze già maturate dalla Camera in materia di pianificazione e controllo;
- disposizioni e linee guida contenute nel D. Lgs. 150/2009, coordinato con il D.P.R. 254/2005;
- linee guida del sistema camerale Unioncamere, in collaborazione con la Funzione Pubblica.

Il processo di formazione della Relazione sulla performance può essere così schematizzato:

FASI	Tempi	Descrizione
I	Gennaio/Marzo 2024	Sistematizzazione delle informazioni del precedente ciclo performance
II	Marzo/Aprile 2024	Raccolta ed elaborazione dei contenuti e dei dati
III	Aprile/Maggio 2024	Stesura e redazione della relazione
IV	Entro Maggio 2024	Approvazione e validazione della relazione
V	Entro Giugno 2024	Pubblicazione della relazione

Nell'ambito del ciclo di gestione della performance, nel corso del 2023 è stato predisposto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, come da disposizioni del D.L. 80/2021, approvato con delibera di Giunta n. 3/2023.

Il documento, che si coordina con i diversi documenti di programmazione e gestione già adottati da questa Camera, quali il Programma pluriennale 2021-2025, la relazione Previsionale e programmatica 2023, il Bilancio preventivo 2023, il Budget direzionale 2023, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, descrive:

- gli obiettivi strategici e operativi della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante ricorso al lavoro agile;
- gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.