

Indice

1. Finalità della relazione
2. L'andamento del contesto
3. La performance organizzativa
 - 3.1. Obiettivi strategici e performance di Ente
 - 3.2. La performance nelle prospettive della Balanced Scorecard
 - 3.3. Obiettivi operativi
 - 3.4. Obiettivi dirigenziali
4. Il processo di misurazione e valutazione

Allegato

- Il cruscotto della performance

1. Finalità della relazione

La Relazione sulla performance rappresenta lo strumento attraverso il quale la Camera di commercio rende conto del proprio operato alle imprese, alla comunità, ai partner istituzionali, alle risorse umane, ovvero ai propri stakeholder, interni ed esterni, illustrando i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente.

Si tratta di un lavoro svolto nella convinzione che ciò rappresenti non solo un dovere istituzionale, ma anche un mezzo attraverso il quale rafforzare le relazioni instaurate e il grado di conoscenza della propria azione nella comunità di riferimento, condizione indispensabile per consentire la realizzazione della strategia definita nel programma di mandato.

Con la Relazione sulla Performance l'Ente porta a conoscenza degli stakeholder gli impegni assunti nei loro confronti, in termini di attese da soddisfare e modalità operative da adottare; inoltre evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, rilevando gli eventuali scostamenti e indicandone le cause e le misure correttive da attuare.

Per la stesura della relazione sono state seguite le indicazioni presenti sulle Linee guida del maggio 2020 sulla Relazione sulla performance predisposte da Unioncamere, con la collaborazione e supervisione del Dipartimento della Funzione pubblica.

Esse riprendono i principi e i criteri stabiliti nelle Linee guida n. 3 elaborate, a novembre 2018, dal Dipartimento per le Pubbliche amministrazioni centrali, contestualizzandoli e declinandoli rispetto alle specificità delle CCIAA.

La Relazione annuale sulla performance persegue le seguenti finalità:

- è uno strumento di miglioramento gestionale grazie al quale l'amministrazione può riprogrammare obiettivi e risorse tenendo conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente e migliorando progressivamente il funzionamento del ciclo della performance.
- è uno strumento di accountability attraverso il quale l'amministrazione può rendicontare a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel periodo considerato e gli eventuali scostamenti – e le relative cause – rispetto agli obiettivi programmati. In questa prospettiva, nella predisposizione della Relazione devono essere privilegiate la sinteticità, la chiarezza espositiva, la comprensibilità, per favorire una maggiore leggibilità delle informazioni.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso deve essere effettuata secondo le modalità definite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'ente, aggiornato dalla Giunta con deliberazione del 14 gennaio 2019.

La misurazione e valutazione della performance individuale si articola in due distinti ambiti di valutazione:

- 1) Raggiungimento dei risultati: gli obiettivi di team o individuali discendono direttamente dagli obiettivi (e relativi indicatori) definiti nel Piano delle Performance, garantendo in questo modo la coerenza tra prestazione individuale e prestazione organizzativa.
- 2) Capacità, competenze e comportamenti: valutazione relativa all'insieme di conoscenze, competenze, atteggiamenti, attitudini, qualità professionali e comportamenti che le persone sono in grado di mettere in gioco agendo sui processi operativi della Camera.

La valutazione di sintesi è data dalla media ponderata della valutazione delle singole capacità, competenze e comportamenti organizzativi.

La valutazione di sintesi finale è calcolata come media ponderata dei punteggi relativi a ciascun ambito di valutazione.

Per monitorare lo stato di avanzamento delle azioni sono state previste apposite procedure di controllo quali ad esempio il “cruscotto” delle attività promozionali, messo a disposizione degli amministratori in occasione di ogni seduta di Giunta, per monitorare l’evoluzione delle azioni progettuali a cui era assegnata una disponibilità di spesa.

Il “controller” ha costantemente monitorato gli obiettivi di team ed individuali attraverso una procedura di reporting interno rispettivamente a fine maggio e fine dicembre, individuando le criticità, valutando e discutendo le possibili correzioni con il Segretario generale.

Per determinate tipologie di dati la rilevazione continua ad essere effettuata su base quotidiana o settimanale o in alcuni casi con una cadenza più estesa.

L’accertamento del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali è stato effettuato dal Segretario Generale, sulla base dei dati di monitoraggio predisposti dalla competente struttura interna.

La Relazione sulla Performance 2019 (RP 2019) quindi chiude il ciclo della programmazione, misurazione e valutazione della performance della Camera di commercio di Sondrio, in applicazione delle norme del Decreto Legislativo n. 150/2009.

E’ strutturata in una forma che consente di associare e confrontare, registrando gli scostamenti, gli obiettivi dichiarati nel Piano della Performance 2019, approvato dalla Giunta nel mese di febbraio del 2019, rispetto ai risultati ottenuti, seguendo la strutturazione dell’”albero della performance” contenuto all’interno del PP 2019, disponibile al link <http://www.so.camcom.gov.it/piano-della-performance>.

Ai sensi dell’art. 15, comma 2, lettera b) del D. Lgs. 150/2009, dopo l’approvazione della Giunta, la RP dovrà essere validata, ai sensi dell’art. 14 comma 4 c) del D.Lgs. 150/2009, dall’Organismo Indipendente di Valutazione e, quindi, pubblicata sul sito internet camerale entro il 30 giugno.

Le risultanze della RP 2019 integrano le informazioni e le analisi contenute nella Relazione sulla Gestione 2019 disponibile al link <http://www.so.camcom.gov.it/bilancio-preventivo-e-consuntivo>.

2. L’andamento del contesto

All’interno del paragrafo si intendono illustrare le “discontinuità di contesto”, cioè quegli accadimenti che hanno determinato una modificazione del contesto -normativo, istituzionale, organizzativo e finanziario- che era stato analizzato all’interno del Piano della Performance 2019.

L’intento è quello di evidenziare quelle variabili di contesto che in qualche misura hanno contribuito a determinare l’azione della Camera di commercio di Sondrio e, in definitiva, la performance resa nel 2019.

Sul piano normativo, il decreto del Ministero dello Sviluppo Economico del 7 marzo 2019 ha individuato i servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche individuate dall’art. 2 comma 2 della Legge 580/93. Complessivamente, sono state individuate 22 funzioni e, fra queste, 47 servizi che le camere di commercio sono tenute ad erogare.

Al riguardo occorre senz’altro rimarcare che la numerosità e la varietà delle attività demandate alle camere di commercio costituisce, soprattutto per quelle di minori dimensioni, con organici numericamente ridotti -come la Camera di Sondrio- un elemento davvero critico sotto il profilo gestionale, un elemento che si era ritenuto che la riforma avrebbe potuto, almeno in parte, attenuare. Così non è stato.

Lo stesso decreto del 7 marzo ha inoltre individuato gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali (Iniziative a sostegno del turismo e della cultura, Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa, Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni), senza determinare, diversamente da quanto registrato per i servizi amministrativi, particolari condizionamenti rispetto alle attività camerali.

Nel febbraio del 2019 è stato approvato il nuovo "Codice della crisi", che ha profondamente rivisto il codice fallimentare, assegnando alle Camere di commercio la competenza della gestione degli Organismi di composizione delle crisi. A seguito di tale novità normativa, il sistema camerale ha intrapreso una corposa attività di preparazione, in particolare per quanto riguarda la formazione interna, in vista della scadenza prevista per l'avvio degli OCRI (agosto 2020), scadenza poi prorogata al 2021 a seguito dell'emergenza "Covid-19". Tale novità ha avuto un impatto non secondario sull'attività della Camera di commercio di Sondrio, relativamente all'area dei servizi interni (Segreteria e Affari Generali) e della regolazione del mercato (Area I), un ambito organizzativo peraltro già impegnato in altri ambiti piuttosto critici, quali la gestione delle crisi da sovraindebitamento.

Per quanto riguarda la dimensione istituzionale, gli accadimenti che in qualche modo hanno determinato una discontinuità possono essere ricondotti alla gestione dell'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale per la gestione dei fondi del cosiddetto "demanio idrico". Diversamente da quanto inizialmente ipotizzato, la definizione delle modalità di destinazione delle risorse ("demanio idrico 2018") è stata effettuata nel mese di settembre, con assegnazione alla Camera di commercio di un importo inferiore alle attese, seppure non marginale. Ciò ha determinato l'annullamento di alcuni progetti promozionali, che erano stati vincolati all'ottenimento di contributi esterni.

Nel corso del 2019 si è costituita la Camera di commercio di Como-Lecco, a seguito di accorpamento. Sul finire del 2019, la Camera di Sondrio ha quindi potuto sviluppare nell'ambito della metrologia legale la collaborazione già attivata con le Camere di Como e di Lecco per la gestione della sede staccata di Nuova Olonio.

Non si segnalano discontinuità rispetto all'andamento dell'anagrafe delle imprese.

Lo scenario interno ha invece registrato una certa criticità a seguito di ben 4 cessazioni dal servizio, 2 delle quali non programmate, dal collocamento in congedo obbligatorio di un dipendente (da febbraio) senza possibilità di procedere a sostituzioni, stante in particolare il divieto di procedere ad assunzioni fino a tutto il 2019.

Tale situazione è stata fronteggiata con interventi di razionalizzazione interna, interventi che hanno in qualche modo ridotto le conseguenze negative in termini di operatività della struttura.

Per quanto riguarda le risorse finanziarie, non si segnalano discontinuità apprezzabili.

3. La performance organizzativa

All'interno del paragrafo vengono illustrati i dati della performance 2019, prendendo a riferimento l'"albero della performance" (allegato A) con illustrazione dei rispettivi ambiti (Obiettivi strategici e performance di ente, prospettiva Balanced Score Card, obiettivi operativi, obiettivi dirigenziali), con analisi degli scostamenti rispetto ai target fissati nel Piano della Performance 2019.

3.1. Obiettivi strategici e performance di Ente

Il Piano della Performance 2019 ha individuato 9 obiettivi strategici, rispetto ai quali sono individuati i target del triennio 2019/2021.

Complessivamente i target fissati per tutti gli obiettivi strategici risultano pienamente raggiunti per 8 obiettivi su 9. Per 3 obiettivi, risulta una performance pari al massimo punteggio conseguibile (100%). Per un obiettivo, risulta una performance pari al 40 % del target, quindi non adeguata.

La performance di ente, data dalla media semplice del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici risulta pertanto pari al 93,33 %, corrispondente a “eccellente”, quale media aritmetica semplice del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici.

| <u>Obiettivo strategico</u> | <u>Risultato misurato</u> | <u>Target PP 2019</u> | <u>% Raggiungimento</u> | <u>Valutazione sintetica</u> |
|--|---------------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------------|
| Competitività del territorio | 80,00% | 80,00% | 100,00 % | Eccellente |
| Competitività delle imprese | 88,00 % | 80,00% | 100,00 % | Eccellente |
| Qualità dei processi | 96,50 % | 80,00% | 100,00 % | Eccellente |
| Misurazione dei costi dei processi | 98,00 % | 80,00% | 100,00 % | Eccellente |
| Trasparenza e comunicazione | 100,00 % | 80,00% | 100,00 % | Eccellente |
| Customer Satisfaction | 97,00 % | 80,00% | 100,00 % | Eccellente |
| Valorizzazione professionalità interne | 100,00 % | 80,00% | 100,00 % | Eccellente |
| Utilizzo ottimale delle risorse | 40,00 % | 100,00 % | 40,00 % | Non adeguata |
| Massimizzazione risorse promozionali | 100,00 % | 100,00 % | 100,00 % | Eccellente |

La performance raggiunta rispetto all’obiettivo strategico “Utilizzo ottimale delle risorse” è determinata dal valore rilevato rispetto all’indicatore “Equilibrio della gestione corrente”, dato dal rapporto fra oneri correnti e proventi correnti, che presenta un valore (102,18%) superiore ai target fissati nel Piano della Performance 2019 (massimo 95%, medio 98 %, minimo 100%). Come evidenziato nel commento al Piano dei Risultati Attesi 2019 (Pira 2019, paragrafo 3 della Relazione sulla Gestione 2019), tale rapporto risente dell’influenza della gestione promozionale, che provoca uno squilibrio negativo di circa 715.000 € fra oneri e proventi correnti.

Il miglioramento di tale indicatore, assumendo l’obiettivo di raggiungere almeno il 100%, potrà essere raggiunto attraverso la crescita dei contributi esterni e delle altre voci di ricavo (si veda l’indicatore 8.1.3), posto che l’ulteriore contenimento delle spese di funzionamento (si veda l’indicatore 8.1.2) non appare un obiettivo concretamente raggiungibile.

E’, peraltro doveroso rammentare che la situazione in tale ambito, in definitiva, è sicuramente il frutto della riduzione del gettito del diritto annuale, che ha determinato una perdita netta di proventi (dal 2015 al 2019) pari a 1,16 milioni.

3.2. La performance nelle prospettive della Balanced Scorecard

La performance 2019 viene analizzata adottando le quattro prospettive della “Balanced scorecard”.

Sviluppo Tessuto Economico Locale: gli obiettivi in questa prospettiva definiscono la strategia generale che l’Ente vuole attuare al fine di massimizzare il ritorno per la comunità attraverso le risorse a disposizione. Tale prospettiva è orientata a misurare il grado di soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e dei cittadini, ed in generale di tutti gli stakeholders, valutando la capacità dell’Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti e di soddisfarli.

Processi Interni: in tale prospettiva sono analizzati i processi interni alla Camera che è necessario modificare al fine di conseguire gli obiettivi definiti nelle altre prospettive. In questo caso la logica coincide con le aziende del settore privato e l'obiettivo è quello di misurare l'efficienza e l'efficacia raggiunte nella gestione dei processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti, e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici.

Apprendimento e crescita: tale prospettiva individua l'infrastruttura che l'Ente deve costruire per creare crescita e miglioramento a lungo termine, in linea con la strategia descritta nelle altre prospettive. Gli obiettivi individuati per la crescita e l'apprendimento devono infatti tendere ad incrementare le competenze all'interno della struttura al fine di realizzare gli obiettivi strategici. L'obiettivo della Camera di commercio è dato dalla volontà di investire nelle persone e individuare le azioni da intraprendere per una crescita comune delle risorse e dell'Ente.

Economico-finanziaria: questa dimensione è orientata a valutare la gestione dell'Ente in ragione delle sue capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, la tutela del patrimonio nonché la allocazione efficiente delle risorse disponibili. Tali condizioni di funzionamento "virtuoso" devono essere perseguite dall'Ente camerale mediante politiche di massimizzazione dei ricavi, ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi.

I risultati sono di seguito sintetizzabili.

| Prospettiva | Performance |
|---------------------------------------|-------------|
| Tessuto Economico Sociale | 84,20 % |
| Processi Interni | 97,88% |
| Innovazione, crescita e apprendimento | 100,00 % |
| Economico finanziaria | 70,00 % |

La performance delle prime 3 prospettive appare più che soddisfacente. La performance raggiunta rispetto alla prospettiva "Economico finanziaria", comunque più che buona, è influenzata dall'andamento degli indicatori in ambito economico e finanziario, commentati nel precedente paragrafo 3.1.

3.3. Obiettivi operativi

Il Piano della Performance 2019 ha individuato 20 obiettivi operativi. In corso d'anno un obiettivo (Accesso al credito, cod. 2.4.1) è stato annullato¹.

Dei rimanenti 19 obiettivi operativi, 15 risultano integralmente raggiunti², mentre 4 obiettivi operativi presentano una percentuale di raggiungimento inferiore al target³.

Di seguito si commentano i risultati relativi agli obiettivi operativi non pienamente raggiunti.

- Capitale Umano (cod. 1.1).

1 Il relativo peso percentuale rispetto all'obiettivo strategico è stato proporzionalmente ribaltato sui restanti 3 obiettivi strategici.

2 Si intendono integralmente raggiunti quegli obiettivi operativi che presentano un risultato raggiunto pari o superiore al target dell'obiettivo strategico di riferimento (80%).

3 Vale quanto riportato alla precedente nota 2.

La performance misurata è pari al 70 %, a fronte di un target del 80 %. Lo scostamento rispetto all'obiettivo, che in ogni caso risulta raggiunto al 87,5 %⁴, è riconducibile alla mancata realizzazione del progetto (azione) "Scuola" (codice 1.1.1), dovuta alla mancata acquisizione delle ipotizzate fonti di finanziamento (fondi del "demanio idrico 2018").

- Certificazione d'impresa (cod. 1.5).

La performance misurata è pari al 30 %, a fronte di un target del 80 %. Lo scostamento rispetto all'obiettivo, che risulta pertanto raggiunto al 37,5 %⁵, è il risultato del livello di realizzazione delle azioni "Regolamento RSL" (cod. 1.5.1) e "Regolamento marchio Valtellina" (cod. 1.5.2). In entrambi i casi si trattava di realizzare un intervento di aggiornamento e semplificazione degli strumenti di gestione dei due marchi di proprietà camerale. Entrambi gli interventi sono stati rinviati all'anno successivo, con l'assegnazione di un incarico esterno (Dintec), anche in relazione alle esigenze poste dal recepimento della disciplina comunitaria in materia di marchio collettivi. Rispetto al marchio "Valtellina", si è comunque attivato un intervento di concreta semplificazione delle procedure di concessione del marchio "eventi", grazie alla formalizzazione della delega al Consorzio Turistico di Tirano ed al Consorzio turistico di Morbegno.

- Studi (cod. 1.6).

La performance misurata è pari al 50 %, a fronte del target del 80 %. Lo scostamento rispetto all'obiettivo, che risulta comunque raggiunto al 62,5%, è conseguenza della mancata realizzazione dell'azione "Giornata dell'imprenditore" (cod. 1.6.2).

- Equilibrio economico gestione corrente (8.1)

La performance misurata è pari al 40 %, a fronte del target del 80 %. Lo scostamento rispetto all'obiettivo, che risulta comunque raggiunto al 50 %, è conseguenza dell'andamento degli indicatori "Equilibrio gestione corrente" (8.1.1) e "Incidenza delle fonti esterne di finanziamento" (8.1.3). Si rimanda a quanto esposto al precedente paragrafo 3.1.

3.4. Obiettivi dirigenziali

Il Piano della Performance 2019 ha individuato 4 obiettivi dirigenziali, con pesi differenziati e corrispondenti ad altrettante azioni inserite nel cruscotto.

| Cod. | Obiettivo | Peso |
|-------|--|------|
| 9.1.2 | Grado di utilizzo delle risorse promozionali | 50 % |
| 1.2.1 | Asset 2019 | 25 % |
| 1.3.3 | Suap associati | 15 % |
| 7.1.4 | Programma Formativo per i Segretari Generali | 10 % |

Gli obiettivi risultano integralmente raggiunti, come documentato nel cruscotto della performance.

4 La percentuale di realizzazione dell'obiettivo è data dal rapporto fra risultato misurato e target atteso (nel caso: 0,7 diviso 0,8 = 0,875).

5 La percentuale di realizzazione dell'obiettivo è data dal rapporto fra risultato misurato e target atteso (nel caso: 0,3 diviso 0,8 = 0,375).

Si rammenta, inoltre, che la valutazione della performance del dirigente è effettuata rispetto a tre fattori: performance organizzativa (performance di ente), performance individuale, competenze.

4. Il processo di misurazione e valutazione

Rispetto a quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance⁶ sono state rispettate le fasi e sostanzialmente le tempistiche del processo di misurazione e valutazione.

Il Piano della Performance 2019 è stato approvato il 4 febbraio 2019, con un breve ritardo rispetto al termine del 31 gennaio, ritardo dovuto alla necessità di aggiornare preventivamente il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di commercio di Sondrio (deliberazione n. 4/GC del 14 gennaio 2019), con recepimento delle linee guida diramate da Unioncamere (novembre 2018).

Gli obiettivi individuali sono stati individuati previo confronto del personale e sono stati quindi comunicati il 14/02/2019.

Nel mese di maggio 2019 il controller ha effettuato una ricognizione dello stato di avanzamento degli obiettivi individuali e di team.

I colloqui individuali di avanzamento rispetto agli obiettivi sono stati effettuati “in continuo”, in occasione degli incontri settimanali del Segretario generale con i funzionari responsabili di Area e di Unità Operativa.

Entro il mese di aprile 2020 il controller, subentrato in tale incarico a dicembre 2019, ha predisposto la documentazione illustrativa della misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi 2019, di team e individuali.

La predisposizione delle schede di valutazione 2019 del personale camerale è stata avviata, con la procedura prevista dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance a partire dal mese di febbraio e conclusa nel mese di maggio 2020.

La proposta di valutazione delle competenze del Segretario Generale per il 2019 sarà posta all’esame della Giunta entro il mese di giugno corrente.

Allegati

- Cruscotto della performance

⁶ Documento approvato con deliberazione n. 4/GC del 14 gennaio 2020 (sezione “Amministrazione trasparente”, www.so.camcom.it)

| Prospettiva BSC | Risultato | Obiettivo Strategico | Risultato | Obiettivi operativi | | | | Azioni | | | | | | PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO | |
|--------------------------|-----------|------------------------------|----------------------------|---------------------|--|------|-----------|--------|--------------------------------|-------------------------------|-----------|--|-------------|---|-----------|
| | | | | cod. | titolo / descrizione | peso | Risultato | cod. | titolo / descrizione | Peso | Risultato | kpi | target | | Risultato |
| TESSUTO ECONOMICO LOCALE | 84,20% | Competitività del territorio | 80,00% | 1.1 | Capitale Umano | 35% | 70% | 1.1.1 | Progetto "Scuola" | 30% | 0,00% | predisposizione proposta per GC | maggio | NON REALIZZATA | 0% |
| | | | | | | | | 1.1.2 | Progetto 20 % | 40% | 100,00% | iscritti al RASL | 375 | 449 | 100% |
| | | | | | | | | 1.1.3 | Istruzione e orientamento | 10% | 100,00% | attivazione bando borse di studio ITS entro | maggio | 27-mar-19 | 100% |
| | | | | | | | | 1.1.4 | Istruzione e orientamento | 5% | 100,00% | calendario incontri | 4 | 4 | 100% |
| | | | | | | | | 1.1.5 | Emblematico | 10% | 100,00% | studenti coinvolti nei progetti | 40 | 44 | 100% |
| | | | | | | | | 1.1.6 | Excelsior | 5% | 100,00% | imprese contattate | 450 | 451 | 100% |
| | | | | 1.2 | Vocazioni territoriali | 30% | 100% | 1.2.1 | Asset 2019 | 40% | 100,00% | predisposizione proposta | marzo | 27-mar-19 | 100% |
| | | | | | | | | 1.2.2 | Turismo e attrattività 20% | 40% | 100,00% | imprese coinvolte (bando e progetti) | 30 | 76 | 100% |
| | | | | | | | | 1.2.3 | Sportello etichettatura | 20% | 100,00% | attivazione sportello e carta del servizio | marzo | 14-gen-19 | 100% |
| | | | | 1.3 | Semplificazione | 10% | 100% | 1.3.1 | Gestione suap | 40% | 100,00% | mantenimento gestione servizio (4) | qualitativo | valutazione positiva; assenza criticità | 100% |
| | | | | | | | | 1.3.2 | Gestione suap | 25% | 100,00% | incontri di formazione e aggiornamento | 4 | 10 | 100% |
| | | | | | | | | 1.3.3 | Suap associati | 25% | 100,00% | predisposizione proposta a RL | marzo | gen-19 | 100% |
| | | | | | | | | 1.3.4 | Angeli antiburocrazia | 10% | 100,00% | attivazione servizio a sportello | aprile | apr-19 | 100% |
| | | | | 1.4 | Regolazione del mercato | 10% | 100% | 1.4.1 | Vigilanza prodotti | 50% | 100,00% | ispezioni previste dal piano di vigilanza Unioncamere Italiana (minimo 4 prodotti ispezionati) | 4 | 4 | 100% |
| | | | | | | | | 1.4.2 | Vigilanza prodotti | 50% | 100,00% | numero di visite ispettive (minimo 2 prodotti ispezionati) | 16 | 18 | 100% |
| | | | | 1.5 | Certificazione d'impresa e di prodotto | 10% | 30% | 1.5.1 | Regolamento marchio RSL | 50% | 0,00% | proposta di aggiornamento e semplificazione (mese) | settembre | NON REALIZZATA | 0% |
| | | | | | | | | 1.5.2 | Regolamento marchio Valtellina | 50% | 60,00% | proposta di aggiornamento e semplificazione (mese) | ottobre | Delibere n. 32 di marzo 2019 e n. 45 di maggio 2019 | 60% |
| | | | | 1.6 | Studi | 5% | 50% | 1.6.1 | Osservatorio | 50% | 100,00% | incontri di presentazione analisi trimestrali | 3 | 3 | 100% |
| | | 1.6.2 | Giornata dell'imprenditore | | | | | 50% | 0,00% | predisposizione format (mese) | giugno | NON REALIZZATA | 0% | | |
| | | Competitività delle imprese | 88% | 2.1 | Internazionalizzazione | 47% | 80% | 2.1.1 | Fiere internazionali in Italia | 35% | 100,00% | attivazione bando | gennaio | gen-19 | 100% |
| | | | | | | | | 2.1.2 | Incoming buyer | 20% | 100,00% | evento locale | 1 | evento settembre 2019 | 100% |
| | | | | | | | | 2.1.3 | Mercati strategici | 20% | 0,00% | predisposizione proposta | marzo | NON REALIZZATA | 0% |
| | | | | | | | | 2.1.4 | Informazione e aggiornamento | 25% | 100,00% | n. incontri | 10 | 11 | 100% |
| | | | | 2.2 | Digitalizzazione | 42% | 100% | 2.2.1 | PID | 40% | 100,00% | imprese coinvolte | 42 | 153 | 100% |
| | | | | | | | | 2.2.2 | Egov | 20% | 100,00% | incontri organizzati | 4 | 6 | 100% |
| | | | | | | | | 2.2.3 | Egov | 20% | 100,00% | giornate presso punti decentrati | 12 | 12 | 100% |
| | | | | | | | | 2.2.4 | Eccellenze in digitale | 20% | 100,00% | incontri organizzati | 4 | 7 | 100% |

| Prospettiva BSC | Risultato | Obiettivo Strategico | Risultato | Obiettivi operativi | | | | Azioni | | | | | | | PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO | | | |
|-----------------------|--------------------------------------|------------------------------------|-----------|--|--|------|----------------------------|---|--|---------|--------------------------|---|--|-----------|--|------|------|------|
| | | | | cod. | titolo / descrizione | peso | Risultato | cod. | titolo / descrizione | Peso | Risultato | kpi | target | Risultato | | | | |
| | | Misu | | | | | | 4.1.5 | Rilevazione mensile tempi di lavoro 2019 processi | 10% | 80,00% | | elaborazione report mensili tempi di lavoro 2019 processo A2.1 "Gestione e supporto organi istituzionali" (entro 15 mese successivo) | 10 mesi | 9 mesi | 80% | | |
| | | | | | | | 4.1.6 | Rilevazione mensile tempi di lavoro 2019 sotto processi | 10% | 100,00% | | elaborazione report mensili tempi di lavoro 2019 sottoprocesso B2.1.1 "Fornitura beni e servizi" (entro 15 mese successivo) | 10 mesi | 10 mesi | 100% | | | |
| | | Trasparenza e comunicazione | 100,00% | 5.1 | Trasparenza | 70% | 100% | 5.1.1 | Puntualità delle pubblicazioni | 100% | 100,00% | | valutazione con report infrannuali (giugno/novembre) | 100% | 100% | 100% | | |
| | | | | 5.2 | Comunicazione su canale social | 30% | 100% | 5.1.2 | Presenza sul canale facebook | 100% | 100,00% | | numero di post inseriti | 255 | 282 | 100% | | |
| | | Customer satisfaction | 97,00% | 6.1 | Gradimento dei servizi camerali | 100% | 97% | 6.1.1 | Indagini di customer satisfaction sito | 30% | 100,00% | | predisposizione sito con inserimento scala gradimento | giugno | giu-19 | 100% | | |
| | | | | | | | | 6.1.2 | Rilevazione customer internazionalizzazione | 15% | 100,00% | | livello di gradimento incoming buyer 2019 e programma formativo 2019 (avvio da maggio) | 75% | 77% | 100% | | |
| | | | | | | | | 6.1.3 | Rilevazione customer satisfaction digitalizzazione | 15% | 80,00% | | livello gradimento eventi settore digitalizzazione (avvio da maggio) | 75% | 72% | 80% | | |
| | | | | | | | | 6.1.4 | Consultazione stakeholder | 40% | 100,00% | | predisposizione procedura di gestione | settembre | set-19 | 100% | | |
| | | INNOVAZIONE CRESCITA APPRENDIMENTO | 100,00% | Valorizzazione delle professionalità interne | 100,00% | 7.1 | Formazione e aggiornamento | 100% | 100% | 7.1.1 | Programma formativo 2019 | 20% | 100,00% | | ore di partecipazione ad incontri formativi promossi dal sistema camerale / totale ore erogate | 100% | 100% | 100% |
| | | | | | | | | | | 7.1.2 | Gruppi di lavoro UCL | 20% | 100,00% | | partecipazioni a incontri in seno a GdL presso UCL/ totale incontri promossi | 100% | 100% | 100% |
| 7.1.3 | Formazione locale | | | | | | | | | 30% | 100,00% | | ore di partecipazione a iniziative formative organizzate dalla Camera di commercio attestate da prova finale / totale ore erogate | 100% | 100% | 100% | | |
| 7.1.4 | Programma formativo SS.GG. | | | | | | | | | 30% | 100,00% | | ore di partecipazione al programma formativo per i Segretari Generali / totale ore programma; idoneità finale | 100% | 100% | 100% | | |
| ECONOMICO FINANZIARIA | 70,00% | Utilizzo Ottimale delle risorse | 40,00% | 8.1 | Equilibrio economico gestione corrente | 100% | 40,00% | 8.1.1 | Equilibrio gestione corrente | 50% | 0,00% | | oneri correnti/ proventi correnti | 95% | 102,18% | 0% | | |
| | | | | | | | | 8.1.2 | Incidenza costi gestione (EC15.2 Pareto) | 25% | 100,00% | | oneri di funzionamento / oneri correnti | 30% | 19,23% | 100% | | |
| | | | | | | | | 8.1.3 | Incidenza delle fonti esterne di finanziamento | 25% | 60,00% | | contributi, finanziamenti e altre entrate/proventi correnti | 50% | 35,00% | 60% | | |
| | Massimizzazione risorse promozionali | 100,00% | 9.1 | Volumi e servizi promozionali | 100% | 100% | 9.1.1 | Massimizzazione risorse (Pareto EC15.4) | 25% | 100,00% | | interventi economici/oneri correnti | 30% | 45,22% | 100% | | | |
| | | | | | | | 9.1.2 | Grado di utilizzo delle risorse promozionali | 50% | 100,00% | | interventi economici contabilizzati / interventi economici preventivati | 75% | 85,62% | 100% | | | |
| | | | | | | | 9.1.3 | Spesa promozionale procapite | 25% | 100,00% | | interventi economici contabilizzati/n° imprese attive al 31/12 | 80 € | 107,29 € | 100% | | | |

IL SEGRETARIO GENERALE
(Marco Bonat)
firmato digitalmente

LA PRESIDENTE
(Loretta Credaro)
firmato digitalmente