



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

Ai sensi dell'art. 3 comma 4 del D. Lgs 150/2009, le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi pubblici.

La Relazione sulla Performance, prevista dall'art. 10 comma 1 lett. b del D.Lgs 150/2009, costituisce lo strumento mediante il quale l'amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri portatori di interesse (stakeholder), interni ed esterni, la rendicontazione sulla generale gestione del ciclo della performance.

La Relazione sulla Performance è un documento di sintesi dei risultati organizzativi ottenuti dall'Ente relativamente all'andamento della programmazione, al raggiungimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione, al monitoraggio periodico e alla valutazione rispetto ai risultati attesi.

La presente Relazione è ispirata ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna ed è conforme alle indicazioni contenute nelle Linee guida del maggio 2020 predisposte da Unioncamere, con la collaborazione e supervisione del Dipartimento della Funzione pubblica.

La presente Relazione è validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione, ai sensi dell'art. 14 comma 4 lett. c del D. Lgs 150/2009.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso è stata effettuata secondo le modalità definite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) dell'Ente, aggiornato dalla Giunta con deliberazione n. 4/GC del 1 febbraio 2021¹.

Le risultanze della Relazione 2021, integrano le informazioni e le analisi contenute nella Relazione sulla Gestione, allegata al Bilancio 2021 disponibile al link <https://www.so.camcom.it/amministrazione-trasparente/bilanci/bilancio-consuntivo>.

2. L'andamento del contesto

All'interno del paragrafo si intendono illustrare quegli accadimenti che hanno determinato una modificazione del contesto -normativo, istituzionale, organizzativo e finanziario- che era stato analizzato all'interno del Piano della Performance 2021, evidenziando quelle variabili che in qualche misura hanno contribuito a determinare l'azione della Camera di commercio di Sondrio e, in definitiva, la performance resa nel 2021.

Il perdurare dell'emergenza "Covid-19", sostanzialmente per gran parte dell'anno, ha evidenziato uno scenario caratterizzato da grande incertezza e difficoltà, con effetti che si sono prolungati ben oltre l'orizzonte temporale che si era ritenuto di intravedere sul finire del 2020.

¹ il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato successivamente modificato con deliberazione n. 11/GC del 1 marzo 2022, con effetto sulla gestione relativa al 2022.



La pianificazione per il 2021 era stata impostata peraltro con criteri di prudenza, continuità e valorizzazione dell'esperienza effettuata nel 2020, con un focus particolare dedicato all'aggiornamento del marchio "Valtellina", alla prosecuzione dell'impegno per il sostegno all'accesso al credito e allo sviluppo dei servizi digitali (modello "Camera Smart"), nella costante ricerca di collaborazioni e, quindi, di cofinanziamenti.

Per conseguenza, diversamente dal 2020, non si sono palesati eventi tali da configurare una evoluzione del contesto tale da influenzare la gestione e, per quel che in questa sede rileva, il perseguimento degli obiettivi di performance.

Ciò premesso, un accenno particolare deve essere effettuato proprio rispetto al progetto di aggiornamento del marchio "Valtellina", di rilievo strategico rispetto al mandato amministrativo in corso.

Lo svolgimento del progetto, che ha caratterizzato praticamente tutto l'anno e si è arricchito di contenuti, inizialmente non previsti, in particolare tutta la fase di analisi del sentiment locale svolta ricorrendo ad un istituto di ricerca, ma anche la gestione di talune criticità in fase di registrazione a livello comunitario, ha reso necessario un ben maggiore assorbimento di risorse, umane e finanziarie rispetto alle iniziali previsioni, oltretutto la continua partecipazione da parte degli stessi Amministratori, in seno alla Giunta e, quindi, al Consiglio camerale.

Una ulteriore variazione di contesto deve essere segnalato sotto il profilo normativo per quanto riguarda la disciplina del lavoro agile. In tale ambito, il combinato disposto del prolungamento del periodo pandemico e, soprattutto, del radicale ripensamento dell'approccio teorico adottato in sede governativa² ha fatto sì che le previsioni del Piano Organizzativo per il Lavoro Agile non siano mai diventate operative.

Occorre, infine, ricordare che con deliberazione n. 72/GC del 19 luglio 2021 sono state apportate alcune modifiche al Piano della Performance 2021, modifiche che hanno consentito di allineare le azioni e i kpi relativi all'obiettivo "Equilibrio economico della gestione corrente" (8.1) rispetto alle rilevazioni effettuate da Unioncamere (banca dati Pareto), aumentandone il potenziale di analisi e di benchmark.

3. La performance organizzativa

All'interno del paragrafo vengono illustrati i dati della performance 2021, prendendo a riferimento al "cruscotto" (allegato A) con illustrazione dei rispettivi ambiti (Obiettivi strategici e performance di ente, prospettiva "Balanced Scorecard", obiettivi operativi, obiettivi dirigenziali), con analisi degli scostamenti rispetto ai target del Piano della Performance 2021.

3.1. Obiettivi strategici e performance di Ente

² Mentre ad inizio anno (Governo Conte 2), il lavoro agile era individuato quale modalità normale di svolgimento della prestazione lavorativa (con un target minimo di lavoratori assegnabili a tale modalità non inferiore al 60%), l'avvento del Governo Draghi ha determinato il completo ribaltamento dell'impostazione, giungendo a ripristinare la considerazione del lavoro in presenza quale modalità normale di esercizio della prestazione lavorativa e introducendo specifiche limitazioni al ricorso, appunto, allo smart working (decreto Brunetta del ottobre 2021).



Il Piano della Performance 2021 ha individuato 9 obiettivi strategici, rispetto ai quali sono individuati i target del triennio 2021/2023.

Complessivamente i target fissati per tutti gli obiettivi strategici risultano pienamente raggiunti per 8 obiettivi su 9, con una valutazione corrispondente a "Eccellente"³.

Per un obiettivo, risulta una performance pari al 90 % del target, quindi più che adeguata.

La performance di ente, data dalla media semplice del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici risulta pertanto pari al 98,27 %, corrispondente a "eccellente".

<u>Obiettivo strategico</u>	<u>Risultato misurato</u>	<u>Target PP 2021</u>	<u>% Raggiungimento</u>	<u>Valutazione sintetica</u>
Competitività del territorio	96,00%	80,00%	100,00 %	Eccellente
Competitività delle imprese	100,00 %	80,00%	100,00 %	Eccellente
Qualità dei processi	98,40 %	80,00%	100,00 %	Eccellente
Misurazione dei costi dei processi	100,00 %	80,00%	100,00 %	Eccellente
Trasparenza, comunicazione, opportunità	100,00 %	80,00%	100,00 %	Eccellente
Customer Satisfaction	100,00 %	80,00%	100,00 %	Eccellente
Valorizzazione professionalità interne	100,00 %	80,00%	100,00 %	Eccellente
Utilizzo ottimale delle risorse	90,00 %	100,00 %	90,00 %	Più che adeguata
Massimizzazione risorse promozionali	100,00 %	100,00 %	100,00 %	Eccellente

La performance relativa all'obiettivo strategico "Utilizzo ottimale delle risorse" è determinata dal valore dell'indicatore "Indice di equilibrio strutturale" (8.1.1), che presenta un valore del 7,58 % a fronte di un target del 10%. Al riguardo è necessario osservare che il dato della Camera di commercio di Sondrio è:

- il migliore all'interno del "cluster dimensionale", che va da un minimo di -9.96% a un massimo del + 7,58% (Sondrio), con un valore medio del + 4,47 %.
- è simile al dato medio del "cluster regionale", pari al 8,08%,
- è inferiore al dato medio nazionale, pari al 9,58%, che è comunque inferiore al target 2021 per la Camera di Sondrio.

Il mancato raggiungimento del target è, evidentemente, dovuto alla inadeguata evoluzione dei proventi correnti.

Si ritiene di effettuare una sottolineatura specifica rispetto alla valutazione della percentuale di raggiungimento di alcune azioni, anche a seguito del preventivo confronto con l'Organismo Indipendente di Valutazione.

1.2.1 "Progetti attivati" (Obiettivo operativo 1.2 "Vocazioni territoriali"), con kpi "numero progetti attivati entro il 30 giugno" pari a 8 (100%) e con soglie successive pari a 6 (80%) e 4 (60%).

³ Si fa riferimento alla scala di valutazione prevista dal Sistema di Misurazione e Valutazione 2021, par. 2 pagina 7.



L'azione è stata considerata raggiunta al 80 %, tenuto conto della diversa calendarizzazione delle attività effettivamente realizzate, alcune delle quali si sono svolte nella seconda parte dell'anno. Peraltro, 4 azioni sono state attivate entro il 30 giugno e altre 2 (condivise con il sistema camerale lombardo) sono state deliberate il 19 luglio 2021.

1.5.1 "Nuovo marchio Valtellina" (Obiettivo operativo 1.5 "Certificazioni di impresa e di prodotto"), con kpi "Approvazione nel mese di maggio".

Viene considerato un livello di raggiungimento dell'obiettivo assegnato all'azione pari al 100%, nonostante la nuova grafica del marchio sia stata approvata a novembre, peraltro unitamente a regolamento d'uso e disciplinare di produzione. Le motivazioni di tale scelta trovano base in quanto riportato nel paragrafo 2, con riferimento alle attività effettivamente realizzate, che sono risultate notevolmente più complesse e articolate rispetto a quanto in origine previsto.

2.3.2 "Numero imprese finanziate" (Obiettivo operativo 2.3 "Investimenti innovativi"), con kpi pari a 2 imprese.

Viene considerato un livello di raggiungimento pari al 100%, pure a fronte di una sola impresa finanziata. Si ritiene infatti che ai fini della valutazione dell'attività svolta dalla struttura camerale debba essere in primo luogo considerato l'output rappresentato dal numero di candidature presentate dalle imprese a valere sul bando condiviso con Regione Lombardia e camere di commercio lombarde, pari a 6. Ciò nella considerazione che il numero delle domande effettivamente finanziate risulta dipendente dalla qualità e dai contenuti dei progetti predisposti dalle imprese, fattori rispetto ai quali la struttura camerale ha residuali spazi di intervento.

5.3.1 "Promozione pari opportunità" (Obiettivo operativo 5.3 "Pari opportunità"), la valutazione, pari al 100%, viene effettuata con riguardo alle azioni effettivamente intraprese rispetto al Piano di azioni positive, tenuto conto della relazione annuale rilasciata dal Comitato Unico di Garanzia.

3.2. La performance nelle prospettive della Balanced Scorecard

La performance 2021 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 stakeholder, 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	98,00 %
Processi Interni	99,60%
Innovazione, crescita e apprendimento	100,00 %
Economico finanziaria	95,00 %

La performance di tutte 4 le prospettive risulta pertanto più che soddisfacente.

3.3. Obiettivi operativi

Il Piano della Performance 2021 individuava 22 obiettivi operativi. Di questi:

- 18 risultano raggiunti al 100%,
- 3 per oltre il 90 %,
- 1 per almeno l'80%.

Nella logica di miglioramento continuo, appare migliorabile la performance relativa all'obiettivo operativo "Capitale umano" in termini di coinvolgimento nelle azioni intraprese dalla Camera di commercio, con riferimento in primo luogo alle istituzioni scolastiche, ai docenti, agli studenti e alle famiglie e, quindi, alle stesse imprese.

Si deve peraltro evidenziare come, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, il livello di raggiungimento dell'obiettivo relativo al nuovo marchio "Valtellina", che vedeva come termine (target) di approvazione il mese di maggio, è stato considerato integralmente raggiunto, pure a fronte di una approvazione formalmente intervenuta nel mese di novembre, in ragione della aumentata complessità dell'operazione, come sottolineato nel precedente paragrafo 2.

3.4. Obiettivi dirigenziali

Il Piano della Performance 2021 ha individuato 5 obiettivi dirigenziali, con pesi differenziati. Di questi, 4 fanno riferimento a obiettivi inseriti nel cruscotto promozionale. Il quinto obiettivo dirigenziale faceva riferimento all'attuazione del Piano Operativo per il Lavoro Agile, ambito rispetto al quale si richiamano le considerazioni riportate nel precedente paragrafo 2.

Cod.	Obiettivo	Raggiungimento
1.3.1	Mantenimento sede distaccata Nuova Olonio	100%



5.3.1	Promozione Pari Opportunità	100%
7.1.2	Programma Formativo per i Segretari Generali	100%
9.1.2	Grado di utilizzo delle risorse promozionali	100%

Gli obiettivi dirigenziali inseriti nel Piano sono integralmente raggiunti, come documentato nel cruscotto della performance.

La valutazione della performance del dirigente verrà determinata dalla Giunta prendendo in considerazione la performance organizzativa (performance di ente), la performance individuale, nonché le competenze e i comportamenti.

4. Il processo di misurazione e valutazione

Le fasi e le tempistiche previste dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sono state rispettate.

Il Piano della Performance 2021 è stato approvato il 1 febbraio 2021 (delibera n. 5/GC) e quindi aggiornato il 19 luglio 2021 (delibera n. 72/GC).

Gli obiettivi individuali sono stati comunicati al personale il 15 marzo 2021, previo confronto.

Nel mese di maggio 2021 il “controller” ha effettuato la ricognizione dello stato di avanzamento degli obiettivi individuali e di team, presentando al Segretario generale le criticità emerse a seguito dell’emergenza sanitaria, che hanno portato alla ridefinizione e sostituzione di alcuni obiettivi.

Le criticità emerse e comunicate sono state discusse e valutate “in continuo”, in occasione degli incontri settimanali del Segretario generale con i funzionari responsabili di Area e di Unità Operativa.

Nel mese di maggio 2022 il Controller ha predisposto la documentazione illustrativa della misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi 2021, di team e individuali.

La predisposizione delle schede di valutazione 2021 del personale camerale è stata avviata, con la procedura prevista dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance a partire dal mese di maggio e si concluderà, successivamente all’approvazione della Relazione sulla Performance, nel mese di luglio 2022.

La proposta di valutazione delle competenze del Segretario Generale per il 2021 sarà posta all’esame della Giunta entro il mese di giugno corrente.

Allegati

- Cruscotto della performance

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	98,00%	Competitività del territorio	96,00%	1.1	Capitale Umano	10%	80%	1.1.1	Progetti attivati	50%	100,00%	numero di iniziative attivate entro il 30 giugno	3	5	100%		
								1.1.2	Soggetti coinvolti	50%	60,00%	numero di soggetti coinvolti	400	282	60%		
				1.2	Vocazioni territoriali	25%	92%	1.2.1	Progetti attivati	40%	80,00%	numero di iniziative attivate entro il 30 giugno	8	6	80%		
								1.2.2	Imprese coinvolte	60%	100,00%	numero imprese partecipanti	60	120	100%		
				1.3	Semplificazione	10%	100%	1.3.1	Mantenimento sede distaccata Nuova Olonio	50%	100,00%	Numero giorni presidio sede da 01/07/2021 a 31/12/2021	50%	64,62%	100%		
								1.3.2	Nuove adesioni a cassetto digitale (piattaforma Impresa.italia.it)	25%	100,00%	incremento adesione	+15%	+40%	100%		
								1.3.3	Progetto impresa Lombardia	25%	100,00%	iniziative formative/webinar	4	7	100%		
				1.4	Regolazione del mercato	10%	100%	1.4.1	Conciliazione, mediazione, arbitrato	60%	100,00%	numero istanze pervenute	170	229	100%		
								1.4.2	Conciliazione, mediazione, arbitrato	40%	100,00%	% adesioni	55%	69%	100%		
				1.5	Certificazione d'impresa e di prodotto	35%	100%	1.5.1	Nuovo marchio Valtellina	100%	100,00%	approvazione nuova grafica	maggio	novembre	100%		
				1.6	Coordinamento strategico territoriale	10%	100%	1.6.1	Rapporti congiunturali	100%	100,00%	numero presentazioni	3	3	100%		
				Competitività delle imprese	100,00%	2.1	Internazionalizzazione	15%	100%	2.1.1	Iniziative attivate	40%	100,00%	numero iniziative attivate	6	6	100%
										2.1.2	Adesioni alle iniziative di formazione per le imprese su internazionalizz.ne	30%	100,00%	N. adesioni alle iniziative di formazione sull'internazionalizzazione / N. imprese esportatrici (ISTAT)	20%	20,85%	100%
										2.1.3	Quota di imprese assistite nelle diverse fasi di approccio ai mercati esteri	30%	100,00%	N. imprese assistite anno "n" / N. imprese esportatrici (ISTAT)	10%	25,81%	100%
		2.2	Digitalizzazione			15%	100%	2.2.1	Incontri organizzati	40%	100,00%	numero incontri organizzati	6	13	100%		
								2.2.2	Imprese coinvolte	20%	100,00%	numero imprese coinvolte	90	141	100%		
		2.2.3	Incremento del numero di imprese coinvolte nelle attività di Assessment (self e guidato) della maturità digitale			40%	100,00%	(Assessment realizzati nell'anno "n" - Assessment realizzati nell'anno "n-1") / Assessment realizzati nell'anno "n-1" [var %]	+10%	+211%	100%						
		2.3	Investimenti innovativi			10%	100%	2.3.1	Progetti attivati	70%	100,00%	numero progetti attivati	1	1	100%		
								2.3.2	Imprese finanziate	30%	100,00%	numero imprese finanziate	2	1	100%		
		2.4	Interventi in materia di credito			60%	100%	2.4.1	Iniziative attivate	40%	100,00%	numero iniziative attivate	2	3	100%		
								2.4.2	Imprese coinvolte	60%	100,00%	numero imprese coinvolte	500	508	100%		
		3.1	Tempi dei pagamenti			20%	100,00%	3.1.1	Indice di tempestività dei pagamenti	100%	100,00%	tempi di pagamento (numero gg)/% fatture pagate entro 30 gg	26 gg.	16,35 gg	100%		
				3.2	Tempi del RI			20%	100,00%	3.2.1	Rispetto dei tempi di evasione (5 gg) delle pratiche RI - Indice di tempestività	50%	100,00%	tempo medio di evasione delle pratiche/% pratiche evase entro 5 gg (gg.)	4 gg.	2,7 gg.	100%
										3.2.2	Percentuale sospensione pratiche RI	50%	100,00%	N. pratiche in errore /N. pratiche lavorate [%]	28%	24%	100%
				3.3.1	Tempi di istruttoria domande liquidazione contributi			40%	80,00%	durata istruttoria (gg.)	28 gg	28,88 gg	80%				
3.3.2	Tempi convocazione incontri di mediazione			20%	100,00%			termine di convocazione incontro preliminare da domanda	8 gg	3,17 gg	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			
PROCESSI INTERNI	99,60%	La qualità dei processi	98,40%	3.3	Tempi istruttori	20%	92,00%	3.3.3	Tempi emissione sanzioni RI	10%	100,00%	numero di giorni da data violazione e emissione verbale	50 gg	29,1 gg.	100%		
								3.3.4	Tempi emissione ordinanze	10%	100,00%	numero medio di giorni da ricezione verbale non pagato e predisposizione ordinanza alla firma	150 gg.	50 gg.	100%		
								3.3.5	Emissione ruoli esattoriali DA	10%	100,00%	tempi di emissione ruolo esattoriale 2018	dicembre	novembre	100%		
								3.3.6	Reportistica incassi (entro 15 gg mese successivo)	10%	100,00%	% di puntualità (su 10 report, da marzo)	100%	100%	100%		
				3.4	so programmato e procedure d	40%	100,00%	3.4.1	Ricorso alla mediazione telematica	30%	100,00%	numero incontri telematici/totale incontri mediazione	25%	47%	100%		
								3.4.2	Rilascio certificati d'origine	25%	100,00%	% rilascio certificati d'origine a distanza (in azienda)/totale certificati di origine	20%	47%	100%		
								3.4.3	Rilascio programmato (su appuntamento) firme digitali	15%	100,00%	% rilascio dispositivi su appuntamento/totale dispositivi rilasciati	80%	87,47%	100%		
								3.4.4	Rilascio a distanza firme digitali	20%	100,00%	dispositivi rilasciati a distanza/totale dispositivi rilasciati	5%	10,37%	100%		
								3.4.5	Punto nuova impresa	10%	100,00%	incontri a distanza/totale incontri	50%	97,06%	100%		
				Misurazione dei costi dei processi	100,00%	4.1	Misurazione costi processi	100%	100%	4.1.1	Imputazione dati banca dati Kronos (2019)	100%	100,00%	imputazione dati e predisposizione report 2020	luglio	07/07/2020	100%
		Trasparenza e comunicazione	100,00%	5.1	Trasparenza	60%	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	25%	100%	5.2.1	Comunicazione tramite social media	100%	100,00%	numero post/almeno 2 canali (fb e linkedin)	1	219,00%	100%		
				5.3	Pari Opportunità	15%	100%	5.3.1	Promozione pari opportunità	100%	100,00%	attuazione del piano di azioni positive	qualitativa		100%		
		Customer satisfaction	100,00%	6.1	Gradimento dei servizi camerali	100%	100%	6.1.1	Rifacimento sito	60%	100,00%	messa in linea del nuovo sito	marzo	29/03/2021	100%		
								6.1.2	Rilevazione customer servizi e progetti per la digitalizzazione	20%	100,00%	livello di gradimento servizi e progetti per la digitalizzazione	75%	92,00%	100%		
								6.1.3	Rilevazione customer servizio mediazione	20%	100,00%	livello di gradimento servizio di mediazione	75%	89,10%	100%		
		INNOVAZIONE CRESCITA APPRENDIMENTO	100,00%	Valorizzazione delle professionalità interne	100,00%	7.1	Formazione e aggiornamento	100%	100%	7.1.1	Formazione interna	70%	100,00%	ore di formazione complessive / FTE	20	40,96 ore	100%
										7.1.2	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%
				Ottimale delle risorse	90,00%	8.1	Equilibrio economico gestione corrente	100%	90,00%	8.1.1	Indice di equilibrio strutturale (EC27 Pareto n. 3 Salute economica)	50%	80,00%	(Proventi strutturali* - Oneri strutturali**)/Proventi strutturali*	10%	7,58%	80%
										8.1.2	Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti (EC15.2 Pareto - n. 9 Salute economica)	25%	100,00%	Oneri di funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A./Oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	22%	20,96%	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
ECONOMICO FINANZIARIA	95,00%	Utilizzo						8.1.3	Capacità di generare proventi (EC07 Pareto - n. 1 Efficacia)	25%	100,00%	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)	33%	36,65%	100%
		Massimizzazione risorse promozionali	100,00%	9.1	Volumi e servizi promozionali	100%	100%	9.1.1	Incidenza Interventi economici sugli Oneri correnti (Pareto EC15.4 - n. 6 Efficacia)	25%	100,00%	interventi economici/oneri correnti al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	44%	51,68%	100%
								9.1.2	Grado di utilizzo del budget stanziato per gli interventi economici della Camera di commercio (Pareto A1.1_01_rev2018) - n. 10 Efficacia)	50%	100,00%	interventi economici/ interventi economici (preventivo)	75%	87,07%	100%
								9.1.3	Spesa promozionale procapite	25%	100,00%	interventi economici contabilizzati/n° imprese attive al 31/12	95 €	€ 148,24	100%

IL SEGRETARIO GENERALE
(Marco Bonat)
firmato digitalmente

LA PRESIDENTE
(Loretta Credaro)
firmato digitalmente