

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

Con la Relazione sulla Performance, secondo quanto previsto dall'art. 10 del D. Lgs. 150/2009, vengono annualmente presentati i risultati ottenuti dall'ente attraverso lo svolgimento delle attività precedentemente programmate nel Piano della Performance. Lo scopo è offrire un'analisi quanto più possibile completa e comprensibile dell'attività svolta, dando conto dello stato di realizzazione degli obiettivi e dei risultati ottenuti, delle eventuali criticità riscontrate e di eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi programmati.

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, esterni ed interni, i risultati ottenuti nel periodo considerato e gli eventuali scostamenti, nonché le relative cause, rispetto agli obiettivi programmati. In questa prospettiva, nella predisposizione della Relazione vengono privilegiate la sinteticità, la chiarezza espositiva, la comprensibilità, per favorire una maggiore leggibilità delle informazioni.

Per la Camera di commercio di Sondrio, la Relazione rappresenta altresì un'opportunità per rendere esplicito l'impegno verso la piena trasparenza, riportando anche analisi di contesto e di visione d'insieme sull'organizzazione interna dell'Ente, sui volumi, tempi e modi dei servizi gestiti e offerti all'utenza, nonché dei giudizi dalla stessa espressi. Come prescritto dall'art. 10 del D. Lgs. 150/2009, la Relazione deve essere approvata entro il 30 giugno.

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

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 del 27 gennaio 2020.

La Relazione sulla Performance 2020 (RP 2020) 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.

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 2020, come già detto, integrano le informazioni e le analisi contenute nella Relazione sulla Gestione 2020 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 2020, evidenziando 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 2020.

L'elemento di maggior rilievo riguarda, ovviamente, l'emergenza "Covid-19" che ha rivoluzionato completamente le iniziali previsioni e ha dirottato tutte le attenzioni e le risorse, inizialmente previste per altri progetti, sugli aiuti verso le imprese per affrontare la crisi in atto e garantirne la sopravvivenza. Tale variazione ha avuto un impatto notevole anche rispetto alle modalità di organizzazione del lavoro (smart working) e di erogazione dei servizi, determinando un forte sviluppo dei servizi a distanza supportati dalla tecnologia digitale.

Il contesto gestionale è stato inoltre caratterizzato dal contestuale avanzamento dei lavori di ristrutturazione della sede.

L'analisi di maggiore dettaglio degli accadimenti gestionali è rinvenibile, in particolare, nella Relazione sulla Gestione allegata al Bilancio 2020 e, per quanto attiene in particolare al tema dello smart working, nel Piano Organizzativo del Lavoro Agile 2021/2023, documenti disponibili sul sito camerale nella sezione "Amministrazione Trasparente".

3. La performance organizzativa

All'interno del paragrafo vengono illustrati i dati della performance 2020, prendendo a riferimento l'"albero della performance" (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 2020.

3.1. Obiettivi strategici e performance di Ente

Il Piano della Performance 2020 ha individuato 9 obiettivi strategici, rispetto ai quali sono individuati i target del triennio 2020/2022.

Complessivamente i target fissati per tutti gli obiettivi strategici risultano pienamente raggiunti per 8 obiettivi su 9.

Per 5 obiettivi, risulta una performance pari al massimo punteggio conseguibile (100%), ovvero eccellente. Per un obiettivo, risulta una performance pari al 70 % del target, quindi adeguata.

La performance di ente, data dalla media semplice del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici risulta pertanto pari al 96,67 %, corrispondente a "eccellente".

<u>Obiettivo strategico</u>	<u>Risultato misurato</u>	<u>Target PP 2020</u>	<u>% Raggiungimento</u>	<u>Valutazione sintetica</u>
Competitività del territorio	97,20%	80,00%	100,00 %	Eccellente
Competitività delle imprese	90,00 %	80,00%	100,00 %	Eccellente
Qualità dei processi	97,60 %	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	70,00 %	100,00 %	70,00 %	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 "Equilibrio della gestione corrente", dato dal rapporto fra oneri correnti e proventi correnti, pari a 105,34 % e superiore al target fissato nel Piano della

Performance 2020 (massimo 95%, medio 98 %, minimo 100%). Peraltro, qualora i parametri venissero depurati dalla componente promozionale (spese promozionali contenute negli oneri correnti e cofinanziamenti promozionali compresi fra i proventi correnti), tale valore si attesterebbe a 80,33%, ben al di sotto del target. Per il futuro dovrebbe probabilmente essere trovata una misura più raffinata, oppure un target più elevato, che tenga conto della specificità della Camera di commercio di Sondrio e delle politiche di bilancio, laddove, come nel 2020, si è deciso di chiudere il Bilancio in perdita, attingendo agli avanzi patrimonializzati, a fronte dell'emergenza "Covid 19".

In ragione di tali considerazioni, il livello di raggiungimento dell'obiettivo, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, viene considerato pari al 60%.

3.2. La performance nelle prospettive della Balanced Scorecard

La performance 2020 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.

<u>Prospettiva</u>	<u>Performance</u>
Tessuto Economico Sociale	93,80 %
Processi Interni	99,40%
Innovazione, crescita e apprendimento	100,00 %
Economico finanziaria	85,00 %

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 2020 individuava 23 obiettivi operativi.

Dei 23 obiettivi operativi, 22 risultano integralmente raggiunti¹, mentre 1 obiettivo operativo presenta una percentuale di raggiungimento inferiore al target².

Di seguito si commentano i risultati relativi agli obiettivi operativi e/o alle azioni non pienamente raggiunte.

- Capitale Umano (cod. 1.1).

La performance misurata è pari al 80 %, a fronte di un target del 80 %.

Non è pienamente raggiunto il progetto (azione) "Soggetti coinvolti" (codice 1.1.2), a seguito dell'accantonamento delle rilevazioni del progetto Excelsior (erano stati assegnati alla Camera di commercio 800 contatti e ne sono stati contattati solo 218 pari al 27,25%), per dare priorità alla gestione delle misure di contributo diretto alle imprese.

- Semplificazione (cod. 1.3).

La performance misurata è pari al 84 %, a fronte di un target del 80 %.

Non è pienamente raggiunto il progetto (azione) "Soggetti coinvolti" (codice 1.3.1), poiché dei 4 incontri previsti ne sono stati effettuati solo 2. Gli incontri di approfondimento con ATS per l'attivazione della "scrivania virtuale" e con gli altri enti terzi (es. ARPA – Vigili del Fuoco) sono stati rinviati a causa dell'emergenza Covid.

- Interventi anti "Covid-19" (cod. 2.4).

La performance misurata è pari al 84 %, a fronte di un target del 80 %.

Non è pienamente raggiunto il progetto (azione) "Imprese coinvolte" (codice 2.4.2).

Le imprese effettivamente coinvolte sono risultate pari a 1.100; lo scostamento rispetto al target è dovuto al minore numero di imprese che hanno beneficiato della Misura Operativa in attuazione del "Protocollo d'intesa per il contenimento degli effetti negativi causati dall'emergenza sanitaria "Covid-19" e il sostegno finanziario del sistema economico della provincia di Sondrio".

- Tempi istruttori (cod. 3.3).

La performance misurata è pari al 84 %, a fronte di un target del 80 %.

Non è pienamente raggiunto il progetto (azione) "Tempi di istruttoria domande liquidazione contributi" (codice 3.3.1).

A fronte di un target di 28 giorni (100%), con soglie successive a 29 e 30 giorni, il risultato rilevato è pari a circa 36 giorni. Occorre tuttavia evidenziare l'eccezionale aumento dei volumi di attività

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

2 Vale quanto riportato alla precedente nota 1.

registrato nel 2020, in termini di domande di contributo accolte, che sono passate da 192 a 269. Si evidenzia inoltre che, con riferimento ai bandi gestiti a livello regionale, gli uffici camerali devono affrontare rigidità procedurali che, in definitiva, determinano il fisiologico allungamento dei tempi del procedimento. A riprova di quanto si afferma, si evidenzia che la durata dei procedimenti di liquidazione relativi ai bandi interamente gestiti a livello locale, ancorché su volumi di attività molto minori, presenta un dato medio ampiamente inferiore al target dell'azione (circa 20 giorni).

Per tali considerazioni, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, l'azione 3.3.1 si considera raggiunta al 60 %.

- Procedure prioritarie (cod. 3.4).

La performance misurata è pari al 100%.

Con riguardo al progetto (azione) "Ristrutturazione sede" (codice 3.4.1) si rammenta che il target di conclusione dei lavori era stato fissato al mese di novembre 2020.

I tempi si sono dilatati in primo luogo in conseguenza dell'emergenza sanitaria da "Covid 19" (sospensione dei lavori, ritardo delle forniture/consegne del materiale, allungamento dei tempi delle lavorazioni in conseguenza dell'adozione dei protocolli di sicurezza). Tali criticità si sono aggravate a seguito del ritrovamento dell'amianto, che ha determinato una ulteriore interruzione dei lavori e, quindi, le conseguenti operazioni di bonifica. Questo rinvenimento ha portato all'individuazione, nel corso del 2020, di ulteriori lavorazioni che hanno reso necessaria una variante suppletiva (sostituzione della pavimentazione, lavori edili e sostituzione sistema di riscaldamento/raffrescamento al primo piano, sostituzione davanzali interni). Si deve in ogni caso rammentare che entro il mese di dicembre tutte le strutture ospitate presso la sede sono rientrate nei rispettivi spazi, al terzo e quarto piano e che, grazie ai ripetuti interventi di logistica interna, tutto il personale che operava in sede ha trovato collocazione in spazi idonei, tenuto conto delle norme anti "Covid 19".

Alla luce di tali considerazioni l'azione 3.4.1, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, si considera raggiunta al 100%.

- Equilibrio economico gestione corrente (8.1)

La performance misurata è pari al 70 %, a fronte del target del 80 %. Lo scostamento rispetto all'obiettivo, che risulta comunque raggiunto al 70 %, 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 2020 ha individuato 4 obiettivi dirigenziali, con pesi differenziati e corrispondenti ad altrettante azioni inserite nel cruscotto.

Cod.	Obiettivo	Peso	Raggiungimento
9.1.2	Grado di utilizzo delle risorse promozionali	50 %	100%
3.4.1	Ristrutturazione sede	25 %	100%
5.3.1	Attuazione piano Pari Opportunità	5 %	100%
7.1.2	Programma Formativo per i Segretari Generali	20 %	100%

Gli obiettivi sono integralmente raggiunti, come documentato nel cruscotto della performance. Si rammenta che 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

Rispetto a quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance³ vigente sono state rispettate le fasi e le tempistiche del processo di misurazione e valutazione.

Il Piano della Performance 2020 è stato approvato il 27 gennaio 2020 (delibera n. 5/GC) e quindi aggiornato il 14 luglio 2020 (delibera n. 54/GC).

Gli obiettivi individuali sono stati comunicati al personale il 28/02/2020, previo confronto.

Nel mese di maggio 2020 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 aprile 2021 il controller ha predisposto la documentazione illustrativa della misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi 2020, di team e individuali.

La predisposizione delle schede di valutazione 2020 del personale camerale è stata avviata, con la procedura prevista dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance a partire dal mese di aprile e si concluderà, successivamente all’approvazione della Relazione sulla Performance, nel mese di giugno 2021.

La proposta di valutazione delle competenze del Segretario Generale per il 2020 sarà posta all’esame della Giunta entro il mese di giugno corrente.

Allegati

- Cruscotto della performance

³ Documento approvato con deliberazione n. 4/GC del 27 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	93,80%	Competitività del territorio	97,20%	1.1	Capitale Umano	10%	80%	1.1.1	Progetti attivati	50%	100,00%	numero di iniziative attivate entro il 30 giugno	4	6	100%		
								1.1.2	Soggetti coinvolti	50%	60,00%	numero di soggetti coinvolti	880	655	60,00%		
				1.2	Vocazioni territoriali	15%	100%	1.2.1	Progetti attivati	40%	100,00%	numero di iniziative attivate entro il 30 giugno	6	7	100%		
								1.2.2	Imprese coinvolte	60%	100,00%	numero imprese partecipanti	60	293	100%		
				1.3	Semplificazione	5%	84%	1.3.1	Formazione e assistenza	40%	60,00%	numero di incontri organizzati	4	2	60,00%		
								1.3.2	Gestione diretta SUAP	60%	100,00%	livello del servizio	qualitativo	eccellente	100%		
				1.4	Regolazione del mercato	5%	100%	1.4.1	Servizio di conciliazione	60%	100,00%	numero istanze pervenute	170	197	100%		
								1.4.2	Servizio di conciliazione	40%	100,00%	% adesioni	50%	57%	100%		
				1.5	Certificazione d'impresa e di prodotto	5%	100%	1.5.1	Revisione regolamenti RSL e MV	100%	100,00%	regolamenti aggiornati	2	2	100%		
				1.6	Coordinamento strategico territoriale	60%	100%	1.6.1	Accordi territoriali	90%	100,00%	accordi stipulati	1	1	100%		
								1.6.2	Rapporti congiunturali	10%	100,00%	numero presentazioni	3	3	100%		
				Competitività delle Imprese	90%	2.1	Internazionalizzazione	15%	100%	2.1.1	Iniziative attivate	40%	100,00%	numero iniziative attivate	5	7	100%
										2.1.2	Incontri organizzati	30%	100,00%	numero incontri organizzati	10	95	100%
										2.1.3	Imprese coinvolte	30%	100,00%	numero imprese coinvolte	150	333	100%
		2.2	Digitalizzazione			15%	100%	2.2.1	Incontri organizzati	60%	100,00%	numero incontri organizzati	8	12	100%		
								2.2.2	Imprese coinvolte	40%	100,00%	numero imprese coinvolte	80	204	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	2	100%		
		2.4	Interventi anti "Covid-19"			60%	84%	2.4.1	Iniziative attivate	20%	100,00%	numero iniziative attivate	4	4	100%		
								2.4.2	Imprese coinvolte	80%	80,00%	numero imprese coinvolte	1.400	1.100	80,00%		
		cessi						3.1	Tempi dei pagamenti	15%	100,00%	3.1.1	Indice di tempestività dei pagamenti	100%	100,00%	tempi di pagamento (numero gg)/% fatture pagate entro 30 gg	28 gg.
				3.2	Tempi del RI			15%	100,00%	3.2.1	Indice di tempestività	100%	100,00%	tempo di evasione delle pratiche/% pratiche evase entro 5 gg	4 gg.	2,8 gg	100%
				3.3	Tempi istruttori			15%	84,00%	3.3.1	Tempi di istruttoria domande liquidazione contributi	40%	60,00%	durata istruttoria (gg.)	28 gg	35,87 gg	60,00%
										3.3.2	Tempi convocazione incontri di mediazione	20%	100,00%	termine di convocazione incontro preliminare da domanda	8 gg	4,42 gg	100%
										3.3.3	Tempi emissione sanzioni RI	15%	100,00%	numero di giorni da data violazione e emissione verbale	50 gg	40,76 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	180 gg	93,25 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	99,40%	La qualità dei processi	97,60%					3.3.5	Emissione ruoli esattoriali DA	5%	100,00%	tempi di emissione ruolo esattoriale 2017	dicembre	14/12/2020	100%				
								3.3.6	Reportistica incassi	5%	100,00%	report trimestrali su andamento entro metà mese successivo	100%	100%	100%				
								3.3.7	Tempi istruttoria compensi mediatori	5%	100,00%	liquidazione mensile compensi mediatori	28 gg	5,88 gg.	100%				
								3.4	Procedure prioritarie	35%	100,00%	3.4.1	Ristrutturazione sede	100%	100,00%	tempi di conclusione della procedura (valutazione quali-quantitativa)	valutazione quali-quantitativa	maggio 2021	100%
								3.5	Procedure anti "Covid 19"	20%	100,00%	3.5.1	Progetto Servizi on Line	75%	100,00%	attivazione del servizio in almeno 5 ambiti	luglio	30 giugno	100%
		3.5.2	Remotizzazione procedure	25%	100,00%	attivazione di almeno 2 procedure online	settembre					ottobre	100%						
		Misurazione dei costi dei processi	100,00%	4.1	Misurazione costi processi	100%	100%	4.1.1	Imputazione dati banca dati Kronos (2019)	50%	100,00%	imputazione dati e predisposizione report 2019	luglio	22/07/2020	100%				
								4.1.2	Rilevazione mensile tempi di lavoro 2020 sottoprocessi	25%	100,00%	elaborazione report mensili tempi di lavoro 2020 sottoprocesso B1.1.3 "Trattamento economico del personale " (entro 15 mese successivo)	10 mesi	10 mesi	100%				
								4.1.3	Rilevazione mensile tempi di lavoro 2020 processi	25%	100,00%	elaborazione report mensili tempi di lavoro 2020 processo A2.1 "Gestione e supporto organi istituzionali" (entro 15 mese successivo)	10 mesi	10 mesi	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	Presenza sul canale facebook	100%	100,00%	post procapite (numero post/addetti con responsabilità editoriale)	20	27,78%	100%					
	5.3			Pari Opportunità	15%	100%	5.3.1	Promozione pari opportunità	100%	100,00%	attuazione del piano di azioni positive	80%	100%	100%					
	Customer satisfaction	100,00%	6.1	Gradimento dei servizi camerali	100%	100%	6.1.1	Indagini di customer satisfaction sito	20%	100,00%	gradimento dei servizi ("Mettiamoci la faccia")	70%	71,53%	100%					
							6.1.2	Rilevazione customer servizi e progetti per la digitalizzazione	40%	100,00%	livello di gradimento servizi e progetti per la digitalizzazione	75%	89,50%	100%					
							6.1.3	Rilevazione customer servizio mediazione	40%	100,00%	livello di gradimento servizio di mediazione	75%	90,93%	100%					
	INNOVAZIONE CRESITA 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	38,52	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%			
	SOSTENIBILITÀ		Ottimale delle risorse	70,00%	8.1	Equilibrio economico gestione corrente	100%	70,00%	8.1.1	Equilibrio gestione corrente	50%	60,00%	oneri correnti/proventi correnti	95%	105,34%	60%			
									8.1.2	Incidenza costi gestione (EC15.2 Pareto)	25%	100,00%	oneri di funzionamento / oneri correnti	30%	14,72%	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 FINANZ	85,00%	Utilizzo						8.1.3	Incidenza delle fonti esterne di finanziamento	25%	60,00%	contributi, finanziamenti e altre entrate/proventi correnti	50%	40,75%	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%	52,40%	100%
								9.1.2	Grado di utilizzo delle risorse promozionali	50%	100,00%	interventi economici contabilizzati / interventi economici preventivati	75%	80,50%	100%
								9.1.3	Spesa promozionale procapite	25%	100,00%	interventi economici contabilizzati/n° imprese attive al 31/12	80 €	€ 165,80	100%

IL SEGRETARIO GENERALE
(Marco Bonat)
firmato digitalmente

LA PRESIDENTE
(Loretta Credaro)
firmato digitalmente