



# Piano della Performance 2021-2023

REV. 0	
APPROVATO	DELIBERA DI GIUNTA N. 2 DEL 25.1.2021



# INDICE

Premessa	2
1. Presentazione della Camera di commercio di Bergamo	4
1.1 <i>Mission</i> e principali attività	4
1.2 Organizzazione e personale	6
1.3 Risorse economiche	8
2. Analisi del contesto esterno	11
2.1 Lo scenario economico nella provincia di Bergamo	11
2.2 Il quadro normativo	16
3. Pianificazione	18
3.1 Mappa strategica	18
3.2 Gli obiettivi strategici	19
3.3 Gli obiettivi operativi	23
4. Dalla performance organizzativa alla performance individuale	34
5. Piano Organizzativo del Lavoro Agile	37
5.1 Livello di attuazione	39
5.1.1 L'esperienza del lavoro agile pre-emergenziale	39
5.1.2 L'esperienza del lavoro agile emergenziale	39
5.2 Le modalità attuative	41
5.2.1 Finalità del lavoro agile	41
5.2.2 Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità lavoro agile	42
5.2.3 Fattori abilitanti	42
5.2.4 Programma di attuazione del lavoro agile	44
5.3 Ruoli e responsabilità	45
5.4 Programma di sviluppo del lavoro agile	46
ALLEGATO: Linee guida per la disciplina del lavoro agile	

## Premessa

Il Piano della Performance 2021-2023 della Camera di Commercio di Bergamo si pone nel primo anno di piena operatività del nuovo mandato 2020-2025. L'insediamento dei nuovi organi del giugno 2020 è avvenuto in una fase di grave emergenza non soltanto sanitaria, ma anche economico-sociale, determinata dalla diffusione del nuovo coronavirus da Covid-19 che ha comportato gravi conseguenze sul tessuto economico e sociale della provincia di Bergamo e del territorio lombardo.

Le conseguenze economiche della crisi sanitaria, l'impatto sull'economia reale, i risvolti sulla produzione, sui fatturati, sull'export e sull'occupazione sono tangibili e il 2021 si profila contraddistinto da forte incertezza, anche a livello globale. La chiusura forzata di molte attività e lo svolgimento a ranghi ridotti di molte altre hanno avuto impatto sul fatturato delle imprese e nella contrazione dell'export e dell'occupazione, determinando forti incertezze che si sono rapidamente estese nella propensione al consumo delle famiglie colpite dalla riduzione della loro capacità d'acquisto.

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

**Il Piano della Performance 2021-2023** della Camera di Commercio di Bergamo è stato redatto in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione, ai sensi dell'art. 15, comma 2, lett. b) del D. Lgs. 150/2009, sulla base delle linee guida emanate da Unioncamere nel novembre 2019 che definiscono, a partire dal ciclo 2020-2022, la nuova struttura e le modalità di redazione del Piano stesso, quale strumento finalizzato a indirizzare e gestire nell'arco del prossimo triennio il miglioramento dei risultati perseguiti dall'Ente e dalla struttura, alla luce delle attese degli *stakeholder* e in funzione di trasparenza e rendicontabilità nel perseguimento della propria missione istituzionale.

Esso **si coordina con i diversi momenti di programmazione e gestione** già adottati; nel definire infatti gli obiettivi strategici e operativi dell'Ente, gli obiettivi assegnati al personale e i relativi indicatori di performance, esso è strettamente integrato con il Programma Pluriennale 2021-2025, con la Relazione Previsionale e Programmatica 2021, con i documenti Bilancio di previsione 2021 e Budget direzionale 2021 approvati dagli organi dell'Amministrazione. Il raccordo tra pianificazione strategica/operativa e programmazione economico-finanziaria si pone nel quadro della sinergia tra le previsioni del D.Lgs. 150/2009, del DPR 254/2005 e del D.M. 27 marzo 2013.

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

La struttura segue la Mappa Strategica della Camera di Commercio di Bergamo, che descrive gli obiettivi posti dal Consiglio camerale quale indirizzo all'attività dell'Ente. Tali obiettivi si sviluppano nell'ambito di quattro **prospettive** che consentono una visione multidimensionale della performance stessa: quella relativa allo **sviluppo economico e territoriale**, nella quale si concentrano gli obiettivi promozionali; quella dello sviluppo dei **processi interni**, attenta agli aspetti del miglioramento organizzativi; quella della **crescita, apprendimento e innovazione** ed infine quella **economico-finanziaria**, finalizzata ad una gestione oculata, efficace ed



efficiente delle risorse. Dalla definizione degli obiettivi di Ente e dei relativi fattori di misurazione deriva, a seguito di un processo di **cascading** operativo, l'individuazione degli obiettivi dei dirigenti, di ambito organizzativo e individuali.

Ai sensi dell'art. 14 comma 1, della Legge n. 124 del 2015, come modificato dall'art. 263 comma 4-bis lett. a) del D.L. 34/2020, il Piano performance 2021-2023 da quest'anno è arricchito da una specifica sezione denominata **Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)** dedicata ai processi di innovazione amministrativa che la Camera ritiene di mettere in atto ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile aderendo a quanto previsto dalle norme vigenti quale nuova sfida organizzativa. Il lavoro agile rappresenta l'applicazione di un approccio alla gestione delle risorse umane fondato sulla **restituzione alle persone di flessibilità e autonomia** nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti utilizzati durante la prestazione lavorativa a fronte di **un maggior orientamento all'obiettivo e responsabilizzazione sui risultati**. All'interno dei propri documenti programmatici l'Ente ha individuato l'attuazione del lavoro agile, iniziata lo scorso anno nel contesto della situazione di emergenza sanitaria e tutt'ora in corso quale modalità di organizzazione del lavoro da sviluppare, nella consapevolezza che essa rappresenti una importante opportunità, per tutti gli stakeholder, interni ed esterni.



## PRESENTAZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI BERGAMO

### 1.1 *Mission* e principali attività

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

La Camera di commercio svolge le attività amministrative previste dalla legge (tenuta dell'anagrafe delle imprese e di registri per lo svolgimento di alcune attività economiche), promuove attività di studio e analisi dei dati sull'economia locale, realizza interventi diretti a favorire l'internazionalizzazione delle imprese, l'innovazione e il trasferimento delle tecnologie, la tutela ambientale nell'esercizio dell'attività di impresa. Promuove, inoltre, azioni a tutela della trasparenza del mercato, dell'equità delle relazioni economiche tra imprese e tra imprese e cittadini, di servizi di tutela del consumatore e di composizione delle liti. La legge di riferimento è la Legge 29 dicembre 1993, n. 580 che, così come modificata dal D. Lgs. 219/2016, ha affidato alla Camera nuove competenze in materia di digitalizzazione, orientamento e formazione, valorizzazione del turismo e del patrimonio culturale.

Nel dettaglio le funzioni attribuite alle Camere dal recente D. Lgs. 219/2016, che ha innovato la Legge 580/1993, sono le seguenti:

- a) **pubblicità legale** generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Repertorio economico amministrativo e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- b) formazione e gestione del **fascicolo informatico** di impresa in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio ed all'esercizio delle attività dell'impresa, nonché funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;
- c) **tutela del consumatore e della fede pubblica**, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione in quanto specificamente previste dalla legge;
- d) sostegno alla **competitività delle imprese e dei territori** tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative;
- e) **valorizzazione del patrimonio culturale** nonché sviluppo e **promozione del turismo**, in collaborazione con gli enti e organismi competenti.

- f) **orientamento al lavoro** e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL attraverso in particolare:
- 1) la tenuta e la gestione del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro di cui all'articolo 1, comma 41 della Legge 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali;
  - 2) la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;
  - 3) il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;
  - 4) il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di *placement* svolti dalle Università;
- g) assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato;
- h) attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati, in particolare negli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al *placement* e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie.

Il «catalogo» dei servizi e degli ambiti d'intervento camerali è rappresentato nella **mappa dei servizi e processi offerti dalle Camere** come definita dal MISE con Decreto del 7 marzo 2019. Nel dettaglio i temi che esplicitano la *mission* delle Camere di commercio sono i seguenti:



La Camera di Commercio di Bergamo opera insieme alla sua **Azienda speciale Bergamo Sviluppo**, sempre più integrata e sempre più soggetto strumentale alle politiche camerali negli



ambiti che riguardano internazionalizzazione e innovazione, formazione continua, formazione professionale, alternanza scuola-lavoro e orientamento alle professioni.

## 1.2 Organizzazione e personale

### Gli organi

Il modello d'intervento delle Camere di Commercio 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 competono alla struttura in capo al Segretario Generale.

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. Resta in carica 5 anni ed è composto dai rappresentanti di tutti i settori dell'economia del territorio di riferimento, nominati su designazione delle organizzazioni di categoria maggiormente rappresentative.

La **Giunta è l'organo esecutivo**. Il Presidente, che ne guida la politica generale, ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale dell'Ente, del Consiglio e della Giunta.

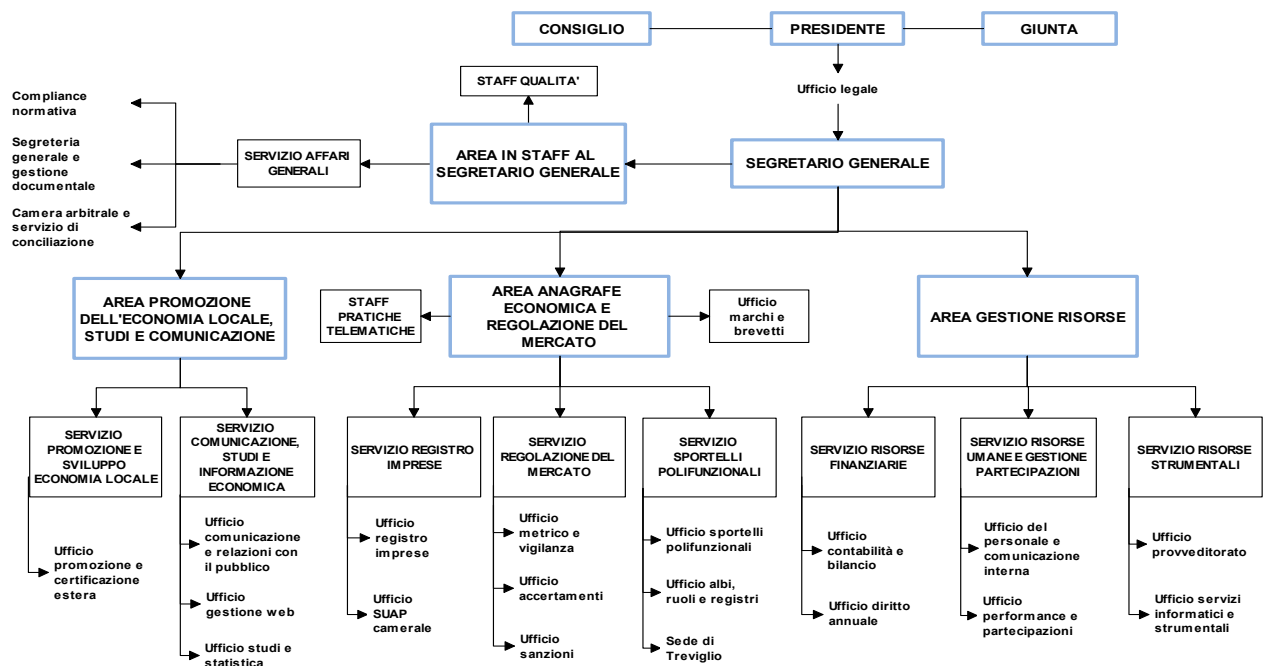
Il **Presidente convoca e presiede il Consiglio e la Giunta** e viene eletto dal Consiglio camerale. Dura in carica 5 anni in coincidenza con la durata del Consiglio e può essere rieletto solo per due volte.

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 Ministro dello Sviluppo Economico e dal Ministro dell'Economia e delle Finanze. La sua durata è quadriennale.

L'Ente si è dato un'organizzazione funzionale al soddisfacimento dei bisogni delle imprese e degli altri utenti: essa vede la chiara individuazione delle responsabilità e si ispira a principi di snellezza, flessibilità e polifunzionalità dei servizi. Al vertice della struttura organizzativa c'è il **Segretario Generale**, coadiuvato dal **Dirigente**, dalle **Posizioni Organizzative**, dai **Responsabili di nuclei di funzioni**.

### La struttura organizzativa

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



Gennaio 2021  
Allegato n. 1 alla PRSQ 02 "Organizzazione dell'Ente"

## Le risorse umane

La riorganizzazione del sistema camerale si basa anche sull'ottimizzazione delle risorse umane a disposizione degli enti. La dotazione prevista dal Decreto MiSE del 16 febbraio 2018 "Rideterminazione delle circoscrizioni territoriali delle Camere di Commercio", che ha ridefinito la geografia camerale e i relativi conseguenti accorpamenti, ha inizialmente cristallizzato le dotazioni organiche del personale di ciascuna Camera di commercio sulla base della consistenza di risorse umane in servizio.

La Camera di Bergamo ha recepito la dotazione organica come determinata dal Decreto MiSE e successivamente ha provveduto a definire la dotazione organica ritenuta adeguata a garantire l'assolvimento di tutte le funzioni attraverso l'approvazione del Piano Triennale del fabbisogno di personale 2020-2022. La tabella seguente evidenzia e confronta tale dotazione con il personale in servizio al 31 dicembre 2020.

categoria	dotazione organica Decreto MiSE 16.2.2018	Dotazione organica delibera n. 22/2020	personale in servizio al 31.12.2020	differenza rispetto alla dotazione organica
Dirigenti	3	3	2	-1
D	17	19	16	-3
C	44	44	39	-5
B3	21	21	17	-4
B1	10	10	10	0
A1	3	3	3	0
<b>Totale</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	<b>87</b>	<b>-13</b>

La composizione di genere dei dipendenti in servizio è illustrata dalla tabella seguente che mostra come nel 2020 la presenza di donne sia pari al 75% della forza lavoro, rendendo



attuali le politiche volte a mitigare il sovrapporsi di obblighi di diversa natura. Si rimanda al capitolo 5 del presente Piano performance per quanto riguarda lo stato dell'attuazione e la pianificazione del lavoro **lavoro agile** all'interno dell'Ente.

31.12.2020	
Donne	65
Uomini	22
<b>Totale</b>	<b>87</b>

La tabella che segue presenta la distinzione di genere con riferimento anche alle categorie professionali di inquadramento.

PERSONALE IN SERVIZIO AL 31.12.2020			
	Maschi	Femmine	Totale
Dirigenti	1	1	2
D	4	12	16
C	11	28	39
B	5	22	27
A	1	2	3
<b>Totale</b>	<b>22</b>	<b>65</b>	<b>87</b>

La possibilità di sottoscrivere **contratti di lavoro part-time** interessa circa il 24% dei dipendenti:

31.12.2020	
Donne	17
Uomini	4
<b>Totale</b>	<b>21</b>

### 1.3 Risorse economiche

La relazione previsionale e programmatica per il 2021, approvata dal Consiglio camerale il 26 ottobre 2020 con deliberazione n. 14/C, evidenzia i principali obiettivi e risultati attesi definiti per il prossimo anno.

Il bilancio di previsione per l'esercizio 2021, approvato dal Consiglio stesso con deliberazione n. 17/C del 17 dicembre 2020, è redatto in base alla programmazione degli oneri e alla prudente valutazione dei proventi, ai sensi degli artt. 2, comma 2, 6 e 7 del DPR n. 254/2005 e ss.mm.ii. *“Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio”*, nonché nel rispetto degli indirizzi forniti dal Ministero dello Sviluppo Economico.



	CONSUNTIVO 2019	PREVENTIVO 2020	CONSUNTIVO 2020 STIMA	PREVENTIVO 2021
DIRITTO ANNUALE	12.692.030	12.673.250	12.518.800	11.415.000
DIRITTI DI SEGRETERIA	5.374.115	5.017.000	5.158.500	5.017.000
CONTRIBUTI TRASFERIMENTI ED ALTRE ENTRATE	182.486	153.000	103.000	103.000
PROVENTI GESTIONE SERVIZI	273.368	205.000	168.600	201.500
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE	8.916	0	0	0
<b>PROVENTI CORRENTI</b>	<b>18.530.915</b>	<b>18.048.250</b>	<b>17.948.900</b>	<b>16.736.500</b>
<b>PERSONALE</b>	<b>3.891.935</b>	<b>4.097.000</b>	<b>3.932.300</b>	<b>4.148.500</b>
Competenze al personale	2.914.351	3.077.500	2.942.300	3.127.500
Oneri sociali	708.964	752.000	713.500	741.500
Accantonamenti TFR	235.876	227.000	227.000	227.000
Altri costi del personale	32.744	40.500	49.500	52.500
<b>FUNZIONAMENTO</b>	<b>4.010.664</b>	<b>4.099.150</b>	<b>3.883.515</b>	<b>4.067.200</b>
Prestazione di servizi	1.533.905	1.573.000	1.294.600	1.440.000
Godimento beni di terzi	2.530	3.650	3.650	3.700
Oneri diversi di gestione	1.520.212	1.494.000	1.483.786	1.499.500
Quote associative	911.179	967.000	1.042.429	1.062.500
Organi istituzionali	42.838	61.500	59.050	61.500
<b>INTERVENTI ECONOMICI</b>	<b>8.843.453</b>	<b>10.331.600</b>	<b>9.806.880</b>	<b>9.000.000</b>
<b>AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI</b>	<b>3.042.041</b>	<b>4.262.120</b>	<b>2.995.600</b>	<b>2.632.040</b>
<b>ONERI CORRENTI</b>	<b>19.788.093</b>	<b>22.789.870</b>	<b>20.618.295</b>	<b>19.847.740</b>
<b>RISULTATO GESTIONE CORRENTE</b>	<b>-1.257.178</b>	<b>-4.741.620</b>	<b>-2.669.395</b>	<b>-3.111.240</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA</b>				
PROVENTI FINANZIARI	894.342	18.740	17.740	18.740
ONERI FINANZIARI	0	0	0	0
<b>RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA</b>	<b>894.342</b>	<b>18.740</b>	<b>17.740</b>	<b>18.740</b>
<b>GESTIONE STRAORDINARIA</b>				
PROVENTI STRAORDINARI	1.115.214	0	500.000	0
ONERI STRAORDINARI	317.461	100.000	225.000	0
<b>RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA</b>	<b>797.753</b>	<b>-100.000</b>	<b>275.000</b>	<b>0</b>
<b>RIVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE</b>	<b>0</b>	<b>65.000</b>	<b>65.011</b>	<b>0</b>
<b>SVALUTAZIONE ATTIVO PATRIMONIALE</b>	<b>138.072</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO DI ESERCIZIO</b>	<b>296.845</b>	<b>-4.757.880</b>	<b>-2.311.644</b>	<b>-3.092.500</b>

Il Bilancio Preventivo 2021 ha definito le risorse disponibili per l'attuazione dei programmi e delle attività previste nella Relazione Previsionale e Programmatica. Si rimanda a tale documento, pubblicato sul [sito nella sezione Amministrazione trasparente](#) per informazioni più dettagliate sul quadro delle risorse economiche a disposizione dell'Ente per il perseguimento degli obiettivi e la realizzazione dei relativi interventi.

Il sostegno all'economia provinciale e allo sviluppo del territorio si realizza anche attraverso la partecipazione in società. La **politica delle partecipazioni** ha sempre rappresentato, per la



Camera di Commercio di Bergamo, uno strumento ed un'opportunità con valenza strategica determinante per lo sviluppo del territorio e per il potenziamento dei servizi offerti al tessuto economico-produttivo.

Al 31.12.2020, il "portafoglio partecipazioni" risulta così composto:

Società	Capitale sociale	Valore nominale partecipazione	% di partecipazione
AUTOSTRADE BERGAMASCHE S.p.A.	1.357.833,26	55.124,65	4,06%
AUTOSTRADE LOMBARDE S.p.A. *	467.726.626,00	3.341.000,00	0,71%
BERGAMO FIERA NUOVA S.p.A.	9.820.823,00	5.798.925,00	48,83%
BORSA MERCI TELEMATICA S.c.p.A.	2.387.372,16	1.498,10	0,06%
IC OUTSOURCING S.c.r.l.	372.000,00	132,06	0,04%
INFOCAMERE S.c.p.A.	17.670.000,00	10.471,80	0,06%
PROMOS ITALIA S.c.r.l.	2.000.000,00	40.000,00	2%
S.A.C.B.O. S.p.A.	17.010.000,00	2.253.504,00	13,25%
SI.CAMERA S.c.a r.l.	4.009.935,00	787,00	0,02%
TECNODAL S.r.l.	6.100.000,00	2.989.000,00	49%
TECNOSERVICECAMERE S.c.p.A.	1.318.941,00	6.620,00	0,50%
TRAMVIE ELETTRICHE BERGAMASCHE S.p.A.	27.800.000,00	1.390.000,00	5%
TURISMOBERGAMO S.c.a.r.l.	285.720,00	129.000,00	45,35%

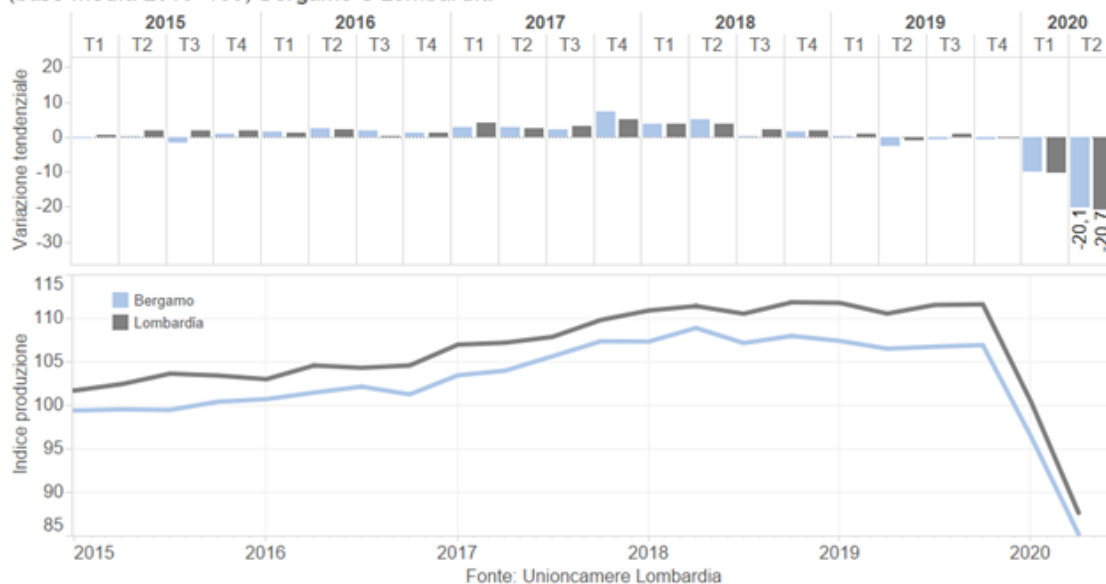
\* *In dismissione*

## 2. ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

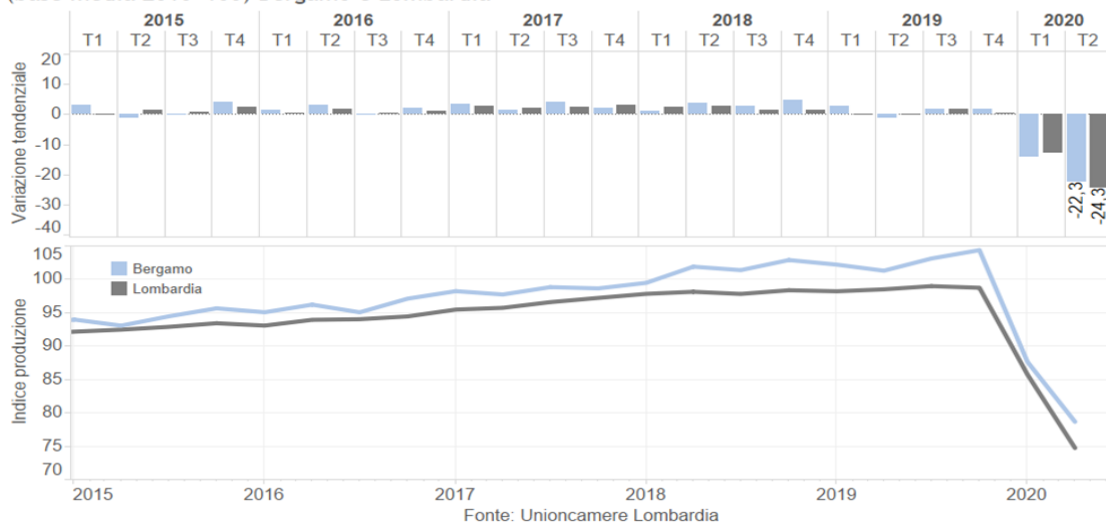
### 2.1 Lo scenario economico nella provincia di Bergamo

In provincia di Bergamo è proseguita nel secondo trimestre 2020 la caduta della produzione manifatturiera, riflettendo gli effetti della pandemia e delle misure di contenimento. Secondo le ultime rilevazioni congiunturali disponibili il divario rispetto ai livelli produttivi del secondo trimestre del 2019 ha raggiunto il -20,1% per le imprese industriali con almeno 10 addetti e il -22,3% per quelle artigiane con 3 o più addetti. L'indice della produzione, che fa riferimento al livello medio del 2010 pari a 100, è sceso per entrambi al minimo storico: rispettivamente 85,2 per l'industria e 78,7 per l'artigianato. In compenso, sono risalite le aspettative degli imprenditori con un miglioramento del clima di fiducia rispetto al primo trimestre, anche se resta negativo il saldo tra previsioni di crescita e di diminuzione, ben lontano dai livelli dell'anno scorso.

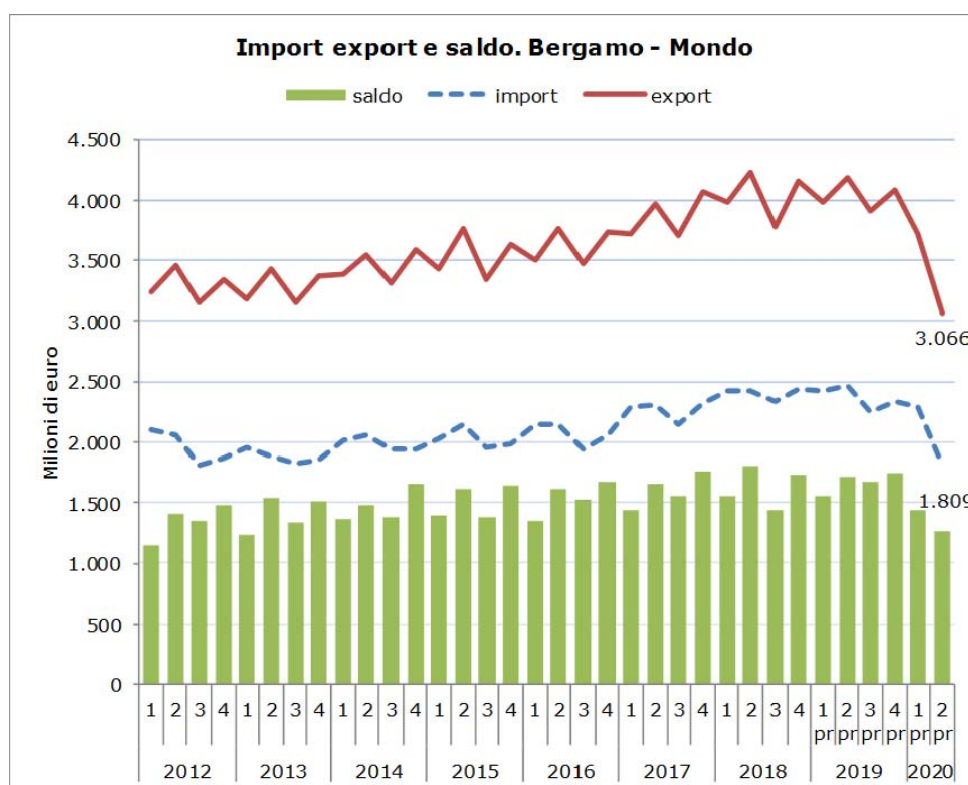
**Produzione INDUSTRIA - Variazioni tendenziali e numero indice**  
(base media 2010=100) Bergamo e Lombardia



**Produzione ARTIGIANATO - Variazioni tendenziali e numero indice**  
(base media 2010=100) Bergamo e Lombardia

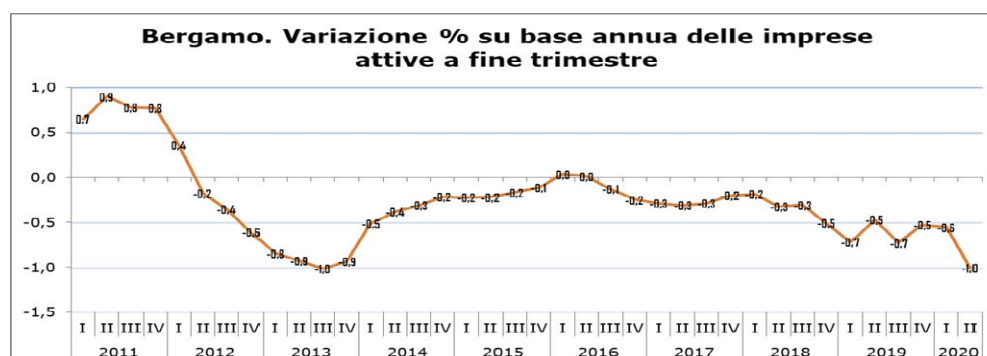


Il commercio al dettaglio ha confermato la flessione più ridotta tra i macro settori analizzati (-17,1% la variazione di fatturato su base annua) per via della tenuta dei consumi alimentari, di cui hanno beneficiato soprattutto i supermercati. Le perdite risultano però molto ingenti per i negozi non alimentari, dove le vendite risultano diminuite di circa il 30%.



Le esportazioni bergamasche hanno registrato nel secondo trimestre 2020 un peggioramento del 26,7% su base annua, in linea con il calo regionale. Sono scesi tutti i settori trainanti dell'export provinciale: macchinari (-25,9%), prodotti chimici (-20,7%), metalli di base (-26,8%), articoli in gomma (-24%), mezzi di trasporto (-34,5%) e apparecchi elettrici (-29,4%), oltre al tessile e abbigliamento (-43,8%).

È proseguita la selezione della struttura imprenditoriale della provincia, con la **crecita costante delle società di capitale** e un'altrettanto **costante riduzione delle società di persone e delle imprese individuali**. La riduzione tendenziale dello stock complessivo delle imprese operative ha raggiunto nel secondo trimestre 2020 l'intensità già registrata nel 2012 e 2013. Il secondo trimestre 2020 si chiude con 94.001 imprese registrate in provincia di Bergamo.



Lo spaccato per genere, età e nazionalità delle posizioni attive evidenzia su base annua una flessione delle imprese giovanili (-3,5%) e un leggero aumento delle imprese straniere (+1,1%). In leggera diminuzione le imprese femminili (-0,9%).

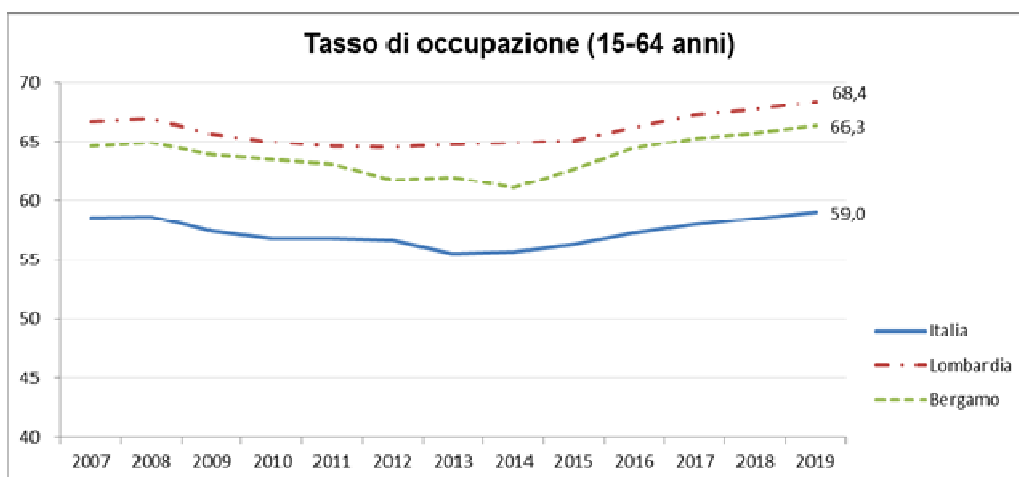
**Bergamo, totale imprese 2° trimestre 2020**

Sezioni Ateco	Registrate	Attive	Iscritte	Cessate	Var annua impr. attive	
					v.a.	%
A Agricoltura, silvicoltura pesca	4.889	4.838	39	35	-55	-1,1
B Estrazione di minerali da cave e miniere	59	47	0	0	0	0,0
C Attività manifatturiere	11.507	10.493	35	79	-272	-2,5
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore..	178	166	0	1	2	1,2
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione rifiuti	211	195	0	2	-6	-3,0
F Costruzioni	18.974	17.440	121	137	-113	-0,6
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di auto	20.176	18.799	113	157	-469	-2,4
H Trasporto e magazzinaggio	2.308	2.087	2	15	-32	-1,5
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	6.617	5.773	21	51	-83	-1,4
J Servizi di informazione e comunicazione	2.139	1.998	16	12	-3	-0,1
K Attività finanziarie e assicurative	2.342	2.276	23	14	4	0,2
L Attività immobiliari	6.861	6.255	12	18	17	0,3
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	4.068	3.799	46	32	60	1,6
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	3.238	3.025	33	21	85	2,9
O Amministrazione pubblica e difesa	1	1	0	0	0	0,0
P Istruzione	462	440	1	2	12	2,8
Q Sanità e assistenza sociale	681	646	1	1	22	3,5
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	1.221	1.102	4	6	4	0,4
S Altre attività di servizi	4.568	4.429	31	48	-28	-0,6
X Imprese non classificate	3.501	46	216	46	3	7,0
<b>TOTALE</b>	<b>94.001</b>	<b>83.855</b>	<b>714</b>	<b>677</b>	<b>-852</b>	<b>-1,0</b>

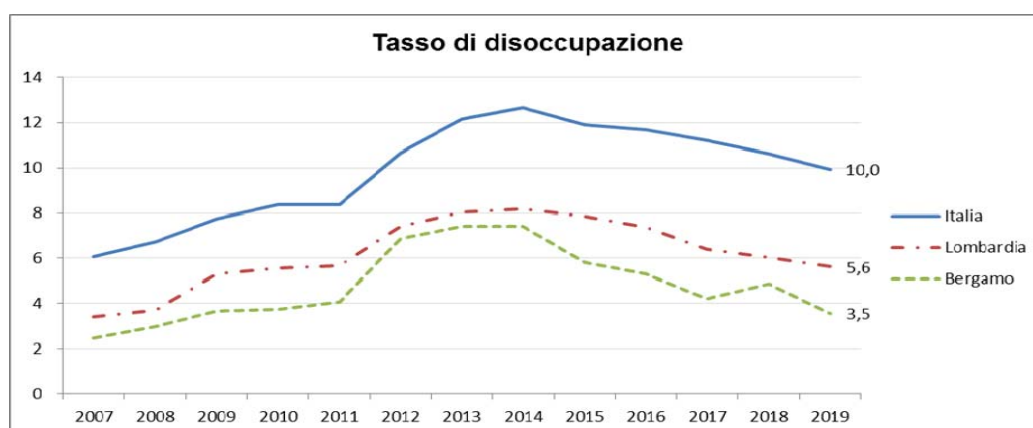
Classe di forma giuridica	Registrate	Attive	Iscritte	Cessate	Saldo
					process
<b>SOCIETA' DI CAPITALE</b>	<b>30.051</b>	<b>24.279</b>	<b>218</b>	<b>172</b>	<b>46</b>
<b>SOCIETA' DI PERSONA</b>	<b>15.867</b>	<b>13.218</b>	<b>26</b>	<b>63</b>	<b>-37</b>
<b>IMPRESE INDIVIDUALI</b>	<b>45.803</b>	<b>44.537</b>	<b>461</b>	<b>427</b>	<b>34</b>
<b>ALTRE FORME GIURIDICHE</b>	<b>2.280</b>	<b>1.821</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>-6</b>
	<b>94.001</b>	<b>83.855</b>	<b>714</b>	<b>677</b>	<b>37</b>

Variazione % sul 2° trimestre 2019	Registrate	Attive	Iscritte	Cessate
<b>SOCIETA' DI CAPITALE</b>	<b>0,2</b>	<b>0,5</b>	<b>-45,9</b>	<b>-6,0</b>
<b>SOCIETA' DI PERSONA</b>	<b>-2,8</b>	<b>-3,1</b>	<b>-75,3</b>	<b>-35,1</b>
<b>IMPRESE INDIVIDUALI</b>	<b>-1,1</b>	<b>-1,1</b>	<b>-51,0</b>	<b>-34,3</b>
<b>ALTRE FORME GIURIDICHE</b>	<b>-1,8</b>	<b>-2,4</b>	<b>-65,4</b>	<b>-16,7</b>
<b>TOTALE</b>	<b>-1,0</b>	<b>-1,0</b>	<b>-51,6</b>	<b>-28,6</b>

La media annuale 2019 delle forze lavoro (persone occupate o attivamente in cerca di lavoro) in provincia di Bergamo ha superato di poco il mezzo milione, registrando un calo rispetto all'anno precedente. Le persone in cerca di occupazione sono scese infatti bruscamente a 17,8 mila unità, spiegando così il calo del tasso di attività (68,8%) nella fascia di età 15-64 anni. È continuata invece la crescita degli occupati, che hanno raggiunto le 484 mila unità per un tasso di occupazione del 66,3% tra i 15 e i 64 anni di età, in costante progresso negli ultimi cinque anni.



L'area degli inattivi in età lavorativa nella media del 2019 è passata dalle 222 mila alle 224 mila unità. Per effetto del calo delle persone in cerca di occupazione, il tasso di disoccupazione, cioè la loro incidenza sul totale delle forze lavoro, si è abbassato al 3,5%, un valore paragonabile ai livelli del 2008.



### L'economia della provincia di Bergamo nei prossimi anni

Le stime territoriali di Prometeia di luglio 2020 evidenziano che il **valore aggiunto generato** in provincia di Bergamo, in termini di valori pro capite, ha registrato nel 2020 un calo eccezionale (-10,5%), approfondendo il rallentamento della crescita già in atto nell'ultimo triennio.

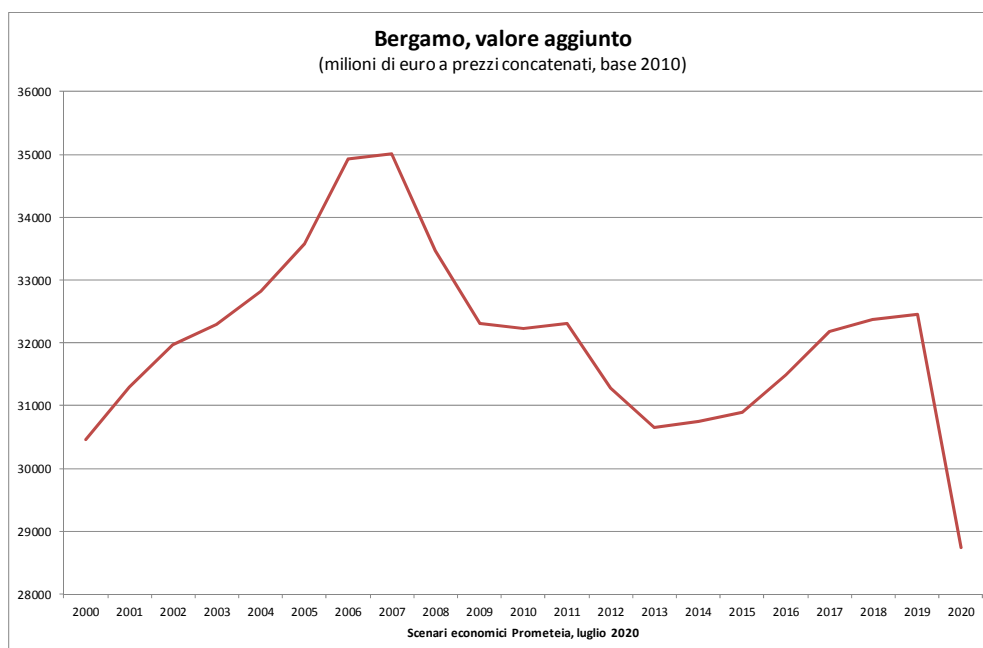
**Bergamo, valore aggiunto per macrosettori e pro capite**

(Milioni di euro a prezzi concatenati in base 2010)

Anno	Agricoltura	Industria	Costruzioni	Servizi	Totale	var. %	VA pro capite (€)	var. %
2001	397	8310	1857	14295	24858		25.960	
2002	386	8649	2065	14975	26074	4,9%	26.976	3,9%
2003	383	8772	2145	15855	27154	4,1%	27.733	2,8%
2004	378	9316	2398	16083	28176	3,8%	28.345	2,2%
2005	344	9590	2627	16707	29268	3,9%	28.952	2,1%
2006	353	9961	2625	17873	30812	5,3%	30.135	4,1%
2007	364	10360	2797	18220	31740	3,0%	30.707	1,9%
2008	370	9883	2750	18118	31121	-2,0%	29.707	-3,3%
2009	351	9127	2622	18636	30736	-1,2%	28.945	-2,6%
2010	352	9273	2527	18304	30456	-0,9%	28.409	-1,9%
2011	404	9571	2611	18460	31046	1,9%	28.708	1,1%
2012	431	9238	2350	18279	30298	-2,4%	27.834	-3,0%
2013	451	9429	2202	17951	30033	-0,9%	27.401	-1,6%
2014	458	9681	2015	18284	30438	1,3%	27.643	0,9%
2015	444	9946	1947	18555	30891	1,5%	28.025	1,4%
2016	442	10274	1998	19093	31807	3,0%	28.858	3,0%
2017	476	10502	2041	19613	32633	2,6%	29.582	2,5%
2018	473	10629	1980	19934	33016	1,2%	29.860	0,9%
2019	465	10768	2069	20143	33445	1,3%	30.203	1,1%
2020	413	9201	1815	18645	30074	-10,1%	27.034	-10,5%

Fonte: scenari economici Prometeia, luglio 2020

Anche la variazione del **valore aggiunto** totale di Bergamo nel 2020 presenta un valore fortemente negativo che ha invertito la crescita riscontrata negli ultimi anni.



Nel quinquennio 2019-2023, secondo gli scenari economici di Prometeia, l'andamento del tasso di variazione medio annuo del **valore aggiunto** in provincia di Bergamo vede un valore negativo dello 0,3%, in controtendenza rispetto agli anni precedenti (+1,1%) ma in linea con



quanto previsto per la Lombardia. In Italia, invece, il ritmo di decrescita risulta superiore, a fronte però di un gap più ristretto.

Per l'**occupazione** si prevede a Bergamo una decrescita con un tasso di variazione che passa da +0,8% a -1,0%, riportando anche in questo caso un divario simile a quello evidenziato dai dati lombardi.

Il valore aggiunto per occupato passerebbe nelle previsioni dai 70,6 mila euro del 2018 ai 73,3 mila euro del 2023, dando origine a una crescita del reddito disponibile, che in valori correnti aumenterebbe a un tasso medio dello 0,5%, leggermente inferiore alla crescita regionale e italiana.

Il contributo delle **esportazioni** si conferma rilevante a una quota di quasi la metà del valore aggiunto provinciale. Le esportazioni calano a un tasso annuo previsto dello 0,3%, appena al di sotto della variazione media lombarda e nettamente inferiore rispetto all'Italia, che rimane in area positiva. Pressoché stabile il rapporto tra valore dell'export e valore aggiunto per Bergamo.

### Scenari al 2023

(tassi di variazione medi annui su valori a prezzi concatenati in base 2010)

	Bergamo		Lombardia		Italia	
	14-18	19-23	14-18	19-23	14-18	19-23
Esportazioni	3,7	-0,3	2,8	-0,1	3,2	0,4
Importazioni	6,0	0,8	4,8	1,8	4,7	0,8
Valore aggiunto	1,1	-0,3	1,3	-0,2	1,0	-0,4
Occupazione	0,8	-1,0	1,0	-0,8	0,8	-0,8
Reddito disponibile a valori correnti	1,7	0,5	1,6	0,6	1,4	0,7
Esportazioni/Valore aggiunto (% a fine periodo)	48,5	48,4	36,2	36,4	29,0	30,1
Importazioni/Valore aggiunto (% a fine periodo)	29,5	31,2	38,7	42,8	25,9	27,4
Valore aggiunto per occupato (a fine periodo in migliaia di euro)	70,6	73,3	76,0	78,1	64,1	65,7
Valore aggiunto per abitante (a fine periodo in migliaia di euro)	29,1	28,2	34,0	33,2	25,6	25,2
Tasso di occupazione (% a fine periodo)	43,3	41,4	44,4	43,7	38,6	38,4
Tasso di disoccupazione (% a fine periodo)	4,9	4,7	6,0	6,6	10,6	10,9
Tasso di attività (% a fine periodo)	45,5	43,4	47,2	46,8	43,2	43,1

Fonte: Scenari economici Prometeia, luglio 2020

Al termine dello scenario di previsione, nel 2023 il **valore aggiunto pro-capite reale** si porterebbe a 28.200 euro per abitante contro i 25.200 euro della media nazionale e i 33.200 euro della Lombardia. Il **tasso di disoccupazione** al 4,7% risulterebbe inferiore sia al tasso medio regionale (6,6%) che a quello nazionale (10,9%).

## 2.2 Il quadro normativo

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

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



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

La riforma del sistema camerale ha, come noto, poi subito sul finire dell'anno 2017 una battuta d'arresto a seguito della sentenza n. 261/2017 con la quale la Corte Costituzionale ha deliberato la parziale incostituzionalità del Decreto 8 agosto 2017, sostituito **dal Decreto 16 febbraio 2018**, che sostanzialmente ne ha confermato i contenuti, ridefinendo il nuovo assetto territoriale delle Camere di commercio che mira a rispondere con più efficienza alle nuove funzioni innovative loro assegnate, per sostenere la crescita dei territori che esse rappresentano. Il traguardo previsto è di arrivare a 60 Camere, rispetto alle originarie 105.

Il 30 aprile 2019, è stato infine pubblicato, sul sito istituzionale del Ministero dello sviluppo economico il **Decreto 7 marzo 2019**, recante la ridefinizione dei servizi che il sistema delle Camere di commercio è tenuto a fornire sull'intero territorio nazionale, in relazione alle funzioni amministrative ed economiche di cui all'articolo 2 della Legge 29 dicembre 1993, n. 580 e all'articolo 7, comma 2, del Decreto ministeriale 16 febbraio 2018. Tra i servizi sono compresi: la gestione del Registro delle imprese; la gestione del SUAP e del fascicolo elettronico d'impresa; la gestione dei servizi a garanzia della regolarità di concorsi e operazioni a premio; informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti; la gestione delle sanzioni amministrative; la gestione di servizi inerenti la metrologia legale; la tenuta del registro nazionale dei protesti; i servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi; la rilevazione dei prezzi/tariffe e Borse merci; la tutela della proprietà industriale; i servizi di informazione, formazione e assistenza all'export; la gestione dei servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese; servizi connessi all'agenda digitale; la tenuta dell'Albo gestori ambientali.

### 3. PIANIFICAZIONE

#### 3.1 Mappa strategica

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

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

Gli obiettivi strategici 2021, in linea con quelli indicati dal Consiglio in occasione della pianificazione pluriennale, sono 12 divisi in 4 prospettive, oltre che collocabili nelle Missioni nazionali di riferimento individuate dal MiSE, che rappresentano le funzioni principali assegnate alle Camere di commercio, e sono di seguito riportati:

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

### 3.2 Gli obiettivi strategici

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

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

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

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

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

**Per ciascun indicatore viene quantificato il risultato atteso** anno per anno nel corso del triennio 2021-2023, che rappresenta il riferimento per la performance dell'Ente. Il risultato atteso viene quantificato alla luce delle performance attuali dell'Ente (consuntivo al 31 dicembre 2020 o ultimo dato disponibile) in una logica di miglioramento oppure, dove opportuno, di mantenimento delle performance già realizzate. Non vengono invece ponderati gli indicatori di "monitoraggio".

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



## CRUSCOTTO STRATEGICO 2021

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Risultato atteso 2022	Risultato atteso 2023	Fonte del dato
<b>1.1 Attrattività del territorio</b>							
<b>Sviluppare il sistema turistico territoriale e la competitività delle imprese turistiche e attuare strategie di marketing turistico</b>	Progetto: Turismo	100%	100%	100%	100%	-	Scheda progetto
<b>Utilizzo delle risorse per interventi finalizzati alla competitività e allo sviluppo del territorio</b>	Valore contabilizzato per il progetto Turismo/ Valore di budget relativo al progetto Turismo	100%	90%	90%	90%	-	Controllo di gestione
<b>Azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale anche in collaborazione con Turismo Bergamo</b>	N. iniziative di valorizzazione e promozione dell'offerta turistica e culturale	11	11	11	11	11	LWA Balanced-scorecard
<b>Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva</b>	Progetto: Gestione Tavolo OCSE	100%	100%	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
<b>Sostenere il sistema fieristico territoriale</b>	Progetto: Analisi di fattibilità del progetto di trasformazione societaria della partecipata Bergamo Fiera Nuova	-	-	100%	-	-	Scheda progetto
<b>1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa</b>							
<b>Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione e rafforzare la competitività internazionale delle imprese</b>	N. di attività formative realizzate in collaborazione con NIBI Nuovo Istituto di Business Internazionale	10	11	9	9	9	Elaborazioni su dati
	N. di B2B meetings, visite aziendali, workshop	3	4	3	3	3	Elaborazioni su dati
<b>Utilizzo delle risorse per interventi finalizzati all'internazionalizzazione</b>	Valore contabilizzato per gli interventi economici dedicati all'internazionalizzazione/ Valore di budget relativo alle iniziative dedicate all'internazionalizzazione	100%	90%	90%	90%	90%	Controllo di gestione
<b>Supportare lo startup d'impresa ampliando i servizi a favore dei partecipanti al progetto Incubatore d'Impresa</b>	N. di aspiranti imprenditori o startup incubate / N. di posti disponibili nell'Incubatore d'Impresa	80%	100%	80%	80%	80%	Elaborazioni su dati
	N. di aspiranti imprenditori incubati entro il secondo anno costituiti in impresa entro il 31 dicembre	monitoraggio	1	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Elaborazioni su dati
<b>Assicurare sostegno alle imprese attraverso i bandi</b>	N. imprese beneficiarie per la prima volta di contributi/ N. imprese beneficiarie (Bandi: Internazionalizzazione, Sviluppo di Impresa, Formazione)	monitoraggio	n.d.	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Elaborazioni su dati
<b>Fornire servizi efficienti per supportare gli aspiranti imprenditori e per creare autoimprenditorialità</b>	N. di utenti dello sportello Punto Nuova Impresa che accedono anche ai servizi dedicati all'autoimprenditorialità / N. utenti dello sportello Punto Nuova Impresa	monitoraggio	30%	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Elaborazioni su dati
	N. di start up innovative con atto di modifica dall'Ufficio AQI Assistenza Qualificata alle Imprese	monitoraggio	4	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Balanced scorecard
	N. di start up innovative costituite nell'anno con l'assistenza dell'Ufficio AQI Assistenza Qualificata alle Imprese	monitoraggio	27	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Balanced scorecard
<b>1.3 Digitalizzazione</b>							
<b>Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione</b>	Progetto: PID - Punto Impresa Digitale	100%		100%	100%	-	Scheda progetto
<b>Utilizzo delle risorse per interventi finalizzati alla digitalizzazione</b>	Valore contabilizzato per il progetto PID / Valore di budget relativo al progetto PID	100%	90%	90%	90%	-	Controllo di gestione
<b>Promuovere la cultura dell'innovazione e la valorizzazione della proprietà intellettuale</b>	Eventi dedicati all'innovazione anche in collaborazione con parchi scientifici e centri di trasferimento tecnologico, DIH e Competence Center	4	4	4	-	-	Balanced scorecard



SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Risultato atteso 2022	Risultato atteso 2023	Fonte del dato
<b>1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro</b>							
Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni	Progetto: Formazione e lavoro	100%		100%	100%	-	Scheda progetto
	N. di utenti partecipanti agli interventi formativi/orientativi realizzati	4.000	3.497	4.500	4.500	-	Elaborazioni su dati
Utilizzo delle risorse per interventi finalizzati alla formazione e al lavoro	Valore contabilizzato per il progetto Formazione e lavoro / Valore di budget relativo al progetto Formazione e lavoro	100%	90%	90%	90%	-	Controllo di gestione
<b>1.5 Semplificazione</b>							
Promuovere la digitalizzazione all'interno del sistema economico locale	Avvio nuova Certification Authority Infocamere con invio mandati ad utenti esterni	-	-	28.2.2021	-	-	Elaborazioni su dati
Migliorare la qualità dei dati degli albi, elenchi e ruoli camerali	Redazione Linee guida relative all'applicazione del Regolamento ministeriale per la formazione del Ruolo dei periti e degli esperti	-	-	31.12.2021	-	-	Provvedimento di Giunta
Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale	Allineamento procedure nuovo Comune gestito nel Suap camerale	-	-	30.6.2021	-	-	Elaborazioni su dati
<b>1.6 Tutela e trasparenza del mercato</b>							
Vigilare sul mercato	N. di ispezioni Convenzione nazionale SVIM	11	8	10	10	10	Balanced scorecard
Migliorare il processo sanzionatorio	N. ordinanze emesse sui verbali pervenuti nell'anno / N. verbali Ufficio sanzioni non oblati pervenuti nell'anno	60%	84%	60%	60%	60%	Elaborazioni su dati
Realizzare eventi formativi rivolti alle imprese	Organizzazione eventi informativi in materia "ambiente"	3	5	3	3	3	Balanced scorecard
<b>SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI</b>							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Risultato atteso 2022	Risultato atteso 2023	Fonte del dato
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>							
Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese	Impostazione struttura SA-RI interno e creazione schede	-	-	20	-	-	Elaborazioni su dati
Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo. Gestione trasversale di alcune attività connesse alla gestione pratiche telematiche	Tempo medio di lavorazione delle pratiche Registro Imprese (al netto del tempo di sospensione)	monitoraggio	2.33	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Priamo
	% pratiche Registro Imprese evase entro 5 giorni	monitoraggio	90%	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Priamo
	Diffusione utilizzo piattaforma DIRE che fornisce una modalità "assistita" di compilazione delle pratiche: n. eventi di comunicazione	-	-	1	-	-	Elaborazioni su dati
Gestione giacenze libri e registri	Verifica corretta compilazione modulo richiesta di bollatura (presenza delle firme/riferimenti degli addetti che hanno ricevuto i libri/effettuato la bollatura/apposto firma vidimazione)	monitoraggio	100%	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Balanced scorecard
Efficientare i processi relativi al rilascio di certificazione estera	Tempi medi (gg lavorativi) di elaborazione dei certificati e delle pratiche a valere all'estero	3	3	3	3	3	Cert'O
Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	monitoraggio	16	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	CON 2.0
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Progetto: Monitoraggio attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione	100%	100%	100%	100%	100%	Scheda progetto
	Grado di trasparenza dell'azione amministrativa: Punteggi attestazione OIV su modello ANAC /Max punteggi conseguibili	90%	98%	90%	90%	90%	Griglia valutazione OIV
<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	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di rapporti dell'Osservatorio sulle imprese	4	4	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di rapporti sull'interscambio commerciale estero	4	4	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di nuovi rapporti su occupazione e imprese	-	-	2	-	-	Sito web



SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Risultato atteso 2022	Risultato atteso 2023	Fonte del dato
<b>2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale</b>							
Informare il pubblico e promuovere le attività della Camera	N. di uscite di "Camera Impresa"	20	26	20	20	20	Sito web
Valutare la soddisfazione degli utenti	Indagini di soddisfazione sulle iniziative di formazione organizzate in proprio dalla Camera	-	-	100%	-	-	Indagini di soddisfazione
APPRENDIMENTO E CRESCITA							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Risultato atteso 2022	Risultato atteso 2023	Fonte del dato
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>							
Definire e attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro	Progetto: Definizione, attuazione e monitoraggio del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)	-	-	100%	100%	100%	Scheda progetto
Valorizzare le professionalità interne	Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale: N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa anno in corso/N. dipendenti in servizio	95%	98%	90%	90%	90%	Elaborazioni su dati
	Durata media della formazione per il personale nell'anno	-	27	20	20	20	Elaborazioni su dati
<b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>							
Attuare il lavoro agile per il miglioramento dell'efficienza dell'Ente	Dipendenti formati per svolgere l'attività in modalità lavoro agile (N. dipendenti formati/N. dipendenti in lavoro agile)	-	-	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	Percentuale di dipendenti formati su soft skills e skills digitali	30%	39%	35%	40%	45%	Elaborazioni su dati
ECONOMICO FINANZIARIA							
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Risultato atteso 2022	Risultato atteso 2023	Fonte del dato
<b>4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione</b>							
Migliorare la riscossione del diritto annuale	N. presentazione di memorie difensive per ricorsi in materia di diritto annuale nell'ambito del processo tributario telematico	monitoraggio	-	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Balanced scorecard
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Progetto: Ricollocazione patrimonio documentale	-	-	100%	-	-	Scheda progetto
Efficiente gestione del ciclo attivo e passivo	Progetto: Introduzione del sistema di pagamento PAGOPA per le riscossioni dei proventi dell'Ente	-	-	100%	-	-	Scheda progetto
Indice di struttura primario	Patrimonio netto/Immobilizzazioni	monitoraggio	153,38%	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Osservatorio bilanci
Indice di Liquidità immediata	Liquidità immediata/Passività correnti	monitoraggio	305,84%	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Osservatorio bilanci
Indice equilibrio strutturale	Proventi strutturali -Oneri strutturali / Proventi strutturali	32%	36,20%	32%	32%	32%	Osservatorio bilanci
Equilibrio economico della gestione corrente	Oneri correnti/Proventi correnti	130%	106,78%	130%	130%	130%	Sistema Pareto/PIRA
Incidenza degli interventi economici sugli oneri correnti	Interventi economici/Oneri correnti al netto del Fondo svalutazione crediti da DA	45%	52,35%	45%	45%	45%	Sistema Pareto/PIRA
Incidenza oneri di funzionamento, ammortamenti e accantonamenti sugli Oneri correnti	Oneri di funzionamento + Ammortamenti e accantonamenti al netto FSC da DA/ Oneri correnti al netto FSC da DA	30%	24,61%	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Sistema Pareto/PIRA
Capacità di generare proventi	Proventi correnti-entrate da diritto annuale - diritti di segreteria + eventuali partite di giro per sviluppo economico) / Proventi correnti	monitoraggio	-	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Sistema Pareto
Grado di restituzione delle risorse al territorio in interventi di promozione	Interventi economici+Totale costi della funzione istituzionale D/Diritto annuale al netto del fondo svalutazione crediti da D.A	monitoraggio	99,57%	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Osservatorio bilanci/Kronos
Incidenza costi dei processi di supporto	Costi associati alle funzioni istituzionali A e B (Personale + Funzionamento + Amm.ti + Interventi ec.)/Totale costi di processo	monitoraggio	43,69%	monitoraggio	monitoraggio	monitoraggio	Osservatorio bilanci/Kronos

### 3.3 Gli obiettivi operativi

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

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

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

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

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





**SERVIZIO AFFARI GENERALI**

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa</b>					
<b>Riprogettare l'evento "Riconoscimento del lavoro e del progresso economico"</b>	Progetto: Riprogettazione evento Riconoscimento del lavoro e del progresso economico	100%	-	30%	Scheda progetto
<b>1.6 Tutela e trasparenza del mercato</b>					
<b>Promuovere e diffondere la mediazione e l'arbitrato</b>	Organizzazione corso di aggiornamento formazione per i mediatori	1	1	1	Balanced scorecard
	Incontri con le scuole in collaborazione con Bergamo Sviluppo per la diffusione dello strumento della mediazione	-	-	3	Balanced scorecard
	Incontri di formazione/informazione con i mediatori	3	4	3	Balanced scorecard
	Organizzazione eventi dedicati alla giustizia alternativa	-	-	2	Balanced scorecard
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>					
<b>Presidio sul rispetto della normativa privacy - Regolamento UE 2016/679</b>	Prosecuzione adempimenti necessari a garantire l'adeguamento alla normativa privacy (formazione, monitoraggio...): N. azioni realizzate	3	3	2	Elaborazioni su dati
<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%	98%	100%	Elaborazioni su dati
	Progetto: Monitoraggio attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione	100%	100%	100%	Scheda progetto
<b>Dematerializzare le procedure interne dell'Ente</b>	Scarto documentazione cartacea dell'Ente	30.10.2020	29.5.2020	30.11.2021	LWA
<b>Adozione del nuovo titolare e del nuovo piano di fascicolazione del sistema camerale</b>	Progetto: Adozione del nuovo titolare e del nuovo piano di fascicolazione così come predisposto da Unioncamere in collaborazione con Infocamere	-	-	31.12.2021	Scheda progetto
<b>Predisposizione della procedura del Sistema qualità relativa all'Albo camerale on line</b>	Procedura del Sistema qualità relativa all'Albo camerale on line per la pubblicità legale degli atti	-	-	31.5.2021	LWA
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>					
<b>Definire e attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro</b>	Progetto: Definizione, attuazione e monitoraggio del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)	-	-	100%	Scheda progetto
<b>Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività</b>	Rafforzamento progressivo delle competenze tecniche e operative nella gestione in autonomia del procedimento della mediazione	SI/NO	SI	SI/NO	Balanced scorecard



**SERVIZIO PROMOZIONE E SVILUPPO ECONOMIA LOCALE**

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>1.1 Attrattività del territorio</b>					
<b>Sviluppare il sistema turistico territoriale e la competitività delle imprese turistiche e attuare strategie di marketing turistico</b>	Progetto: Turismo	100%	100%	100%	Scheda progetto
<b>Azioni di marketing territoriale in chiave turistica e culturale anche in collaborazione con Turismo Bergamo</b>	N. iniziative di valorizzazione e promozione dell'offerta turistica e culturale	11	11	11	LWA Balanced-scorecard
<b>Sostenere e valorizzare le eccellenze locali attraverso la partecipazione a manifestazioni fieristiche</b>	N. di manifestazioni fieristiche curate e promosse	3	3	3	LWA Balanced-scorecard
<b>Promuovere i marchi di qualità: "Bergamo città dei mille...sapori", "Pietre originali della bergamasca"</b>	Marchio "Bergamo città dei mille...sapori": rinnovo adesione operatori triennio 2021-2023	-	-	30.6.2021	Balanced scorecard
	Marchio "Pietre originali della bergamasca": rinnovo adesione operatori triennio 2022-2024	-	-	20.12.2021	Balanced scorecard
<b>Promuovere l'attrattività del territorio</b>	Collaborazione alla realizzazione di iniziative di food policy	3	3	1	Balanced scorecard
	Collaborazione al progetto di valorizzazione dell'attrattività turistica dei siti UNESCO per la costituzione del "Distretto UNESCO della Lombardia"	1	1	1	Balanced scorecard
	N. pratiche di contributi individuali trattati/ N. pratiche da trattare	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
<b>1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa</b>					
<b>Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione e rafforzare la competitività internazionale delle imprese</b>	N. focus e incontri dedicati all'internazionalizzazione	2	2	2	Balanced scorecard
	Realizzazione di consulenze dirette alle PMI per lo sviluppo dell'internazionalizzazione nell'ambito del Progetto FP Export:	31	64	15	Elaborazioni su dati
	N. di B2B meetings, visite aziendali, workshop	3	4	3	Elaborazioni su dati
<b>Assicurare sostegno alle imprese attraverso i bandi</b>	N. bandi trattati dall'Ufficio Promozione/N. bandi da trattare	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>					
<b>Efficientare i processi relativi al rilascio di certificazione estera</b>	Analisi fattibilità e approfondimenti in merito all'attivazione servizio di postalizzazione dei Certificati d'Origine	-	-	31.10.2021	Balanced scorecard
	Presentazione candidatura CCIAA al network ICC World Chambers Federation per le certificazioni di origine	-	-	31.12.2021	Balanced scorecard
	Aggiornamento di procedure e prassi interpretative per il rilascio di documenti a valere all'estero; relativo aggiornamento del prontuario interno	31.12.2020	31.12.2020	31.12.2021	Balanced scorecard
	Ampliamento del servizio di stampa in azienda; verifica di eventuali implementazioni nelle modalità di erogazione del servizio: n. nuove imprese aderenti	-	-	35	Cert'O
	Tempi medi (gg lavorativi) di elaborazione dei certificati e delle pratiche a valere all'estero	3	3	3	Cert'O
	Carnet ATA rilasciati entro il tempo standard (5 gg lavorativi)	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
<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%	98%	100%	Elaborazioni su dati
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>					
<b>Definire e attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro</b>	Progetto: Definizione, attuazione e monitoraggio del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)	-	-	100%	Scheda progetto
<b>Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività</b>	N. nuove attività svolte in autonomia da ciascun collaboratore del Servizio Promozione	1	2	2	Balanced scorecard



SERVIZIO COMUNICAZIONE, STUDI E INFORMAZIONE ECONOMICA

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>					
<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%	98%	100%	Elaborazioni su dati
<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	4	Sito web
	Pubblicazione di rapporti dell'Osservatorio sulle imprese	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di rapporti sull'interscambio commerciale estero	4	4	4	Sito web
	Pubblicazione di nuovi rapporti su occupazione e imprese	-	-	2	Sito web
<b>Realizzare il bollettino prezzi opere edili</b>	Analisi andamento vendite bollettino edizione 2021			30.6.2021	Elaborazioni su dati
	Revisione regolamento commissione prezzi			30.6.2021	Applicativo LWA
	Ricerca di nuove imprese informatrici per la rilevazione dei prezzi: numero di contatti attivati	35	34	35	Elaborazioni su dati
	Ricerca di nuove imprese informatrici per la rilevazione dei prezzi: numero di nuovi informatori	15	34	15	Elaborazioni su dati
<b>Realizzare attività di rilevazione statistica</b>	Indagine grande distribuzione e altre attività per conto di ISTAT	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
<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"	20	26	20	Sito web
	N. testi per interventi istituzionali	10	8	10	Elaborazioni su dati
	N. comunicati stampa diffusi attraverso la stampa locale	60	66	60	Elaborazioni su dati
	Incremento degli iscritti alla newsletter e cancellazione degli indirizzi con errori permanenti	-	-	5%	Elaborazioni su dati
	Pubblicazione delle notizie rilevanti sui canali digitali	-	-	100%	Elaborazioni su dati
	Rassegna stampa settimanale	-	-	45	Elaborazioni su dati
	Avvio collaborazioni per potenziamento attività di comunicazione istituzionale	-	-	1	Elaborazioni su dati
<b>Valutare la soddisfazione degli utenti</b>	Sondaggio con indagine di soddisfazione sulle iniziative di formazione organizzate in proprio dalla Camera	-	-	100%	Indagine di soddisfazione
<b>Progettare la realizzazione del bilancio di sostenibilità della Camera</b>	Definizione metodologia e avvio raccolta dati per la realizzazione del bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	-	-	30.9.2021	Report
<b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>					
<b>Definire e attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro</b>	Progetto: Definizione, attuazione e monitoraggio del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)	-	-	100%	Scheda progetto



## SERVIZIO REGISTRO IMPRESE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa</b>					
<b>Fornire servizi efficienti per supportare gli aspiranti imprenditori e per creare autoimprenditorialità</b>	N. di start up innovative con atto di modifica dall'Ufficio AQI Assistenza Qualificata alle Imprese	monitoraggio	4	monitoraggio	Balanced scorecard
	N. di start up innovative costituite nell'anno con l'assistenza dell'Ufficio AQI Assistenza Qualificata alle Imprese	monitoraggio	27	monitoraggio	Balanced scorecard
<b>1.5 Semplificazione</b>					
<b>Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale</b>	Allineamento procedure nuovo Comune gestito nel Suap camerale	-	-	30.6.2021	Elaborazioni su dati
	N. incontri Cabine di Regia SUAP provinciale e incontri formativi	3	3	3	Elaborazioni su dati
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>					
<b>Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese</b>	Attribuzione domicilio digitale e cancellazione Massiva di PEC non valide	3	2	31.12.2021	Elaborazioni su dati
	Aggiornamento procedura cancellazioni d'ufficio ai sensi dell'art. 40 del D.L. 76/20	-	-	31.12.2021	Elaborazioni su dati
	Impostazione struttura SA-RI interno e creazione schede	-	-	20	Elaborazioni su dati
<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 Registro Imprese (al netto del tempo di sospensione)	monitoraggio	2.33	monitoraggio	Priamo
	% pratiche Registro Imprese evase entro 5 giorni	monitoraggio	90%	monitoraggio	Priamo
	Analisi motivi di sospensione delle pratiche e relative iniziative formative interne ed esterne	-	-	5	Elaborazioni su dati
	Diffusione utilizzo piattaforma DIRE che fornisce una modalità "assistita" di compilazione delle pratiche: n. eventi di comunicazione	-	-	1	Elaborazioni su dati
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>					
<b>Definire e attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro</b>	Progetto: Definizione, attuazione e monitoraggio del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)	-	-	100%	Scheda progetto
<b>Valorizzare le professionalità interne</b>	Formazione al personale sul "Modifica-pratica" e nuovi strumenti di back office:n. iniziative realizzate	-	-	2	Elaborazioni su dati
	Formazione al personale sui nuovi strumenti di front office (Dire)	-	-	30.6.2021	Elaborazioni su dati



## SERVIZIO SPORTELLI POLIFUNZIONALI

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>1.5 Semplificazione</b>					
<b>Rimodulare gli accessi allo sportello Polifunzionale</b>	Definizione nuova procedura relativa alla vidimazione di libri, registri e formulari tramite la piattaforma Servizi on Line	-	-	30.6.2021	Documento PO
	Consolidamento competenze da parte di tutti gli addetti nella gestione della procedura di front e back office delle nuove modalità di accesso allo sportello tramite Servizi on Line	-	-	30.4.2021	Elaborazioni su dati
<b>Promuovere la digitalizzazione all'interno del sistema economico locale</b>	Avvio nuova Certification Authority Infocamere con invio mandati ad utenti esterni	-	-	28.2.2021	Elaborazioni su dati
<b>Migliorare la qualità dei dati degli albi, elenchi e ruoli camerali</b>	Riorganizzazione della procedura di verbalizzazione delle ispezioni delle cooperative sociali	-	-	31.5.2021	Elaborazioni su dati
	Redazione Linee guida relative all'applicazione del Regolamento ministeriale per la formazione del Ruolo dei periti e degli esperti	-	-	31.12.2021	Provvedimento di Giunta
	Semplificazione della procedura relativa alla cancellazione dei protesti per avvenuta riabilitazione e revisione della relativa modulistica	-	-	30.6.2021	Documento PO
	Revisione dinamica dei requisiti degli agenti di affari in mediazione: avvio del procedimento	-	-	30.9.2021	Elaborazioni su dati
	Revisione dinamica dei requisiti degli spedizionieri	-	-	31.12.2021	Elaborazioni su dati
	Revisione agenti di affari in mediazione: avvio normalizzazione descrizione attività presente in visura e verifica congruenza con anagrafe tributaria	-	-	30.9.2021	Elaborazioni su dati
<b>SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI</b>					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>					
<b>Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo. Gestione trasversale di alcune attività connesse alla gestione pratiche telematiche</b>	Proseguimento attività dei controlli a campione di tutte le pratiche telematiche dell'area anagrafica	monitoraggio	100%	monitoraggio	Balanced scorecard
	Proseguimento attività per la gestione coordinata e centralizzata delle richieste di accesso agli atti dell'area anagrafica	monitoraggio	100%	monitoraggio	Balanced scorecard
<b>Gestione giacenze libri e registri</b>	N. solleciti per ritiro libri e registri in giacenza da più di 3 mesi effettuati (entro 1 mese dalla rilevazione)/N. libri e registri in giacenza da più di 3 mesi	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
	Verifica corretta compilazione modulo richiesta di bollatura (presenza delle firme/riferimenti degli addetti che hanno ricevuto i libri/effettuato la bollatura/apposto firma vidimazione)	monitoraggio	100%	monitoraggio	Balanced scorecard
<b>Dematerializzare le procedure interne dell'Ente</b>	Dematerializzazione fascicoli spedizionieri e PGP: N. fascicoli dematerializzati/N. tot. fascicoli da dematerializzare	-	-	20%	GeDoc
<b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>					
<b>Definire e attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro</b>	Progetto: Definizione, attuazione e monitoraggio del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)	-	-	100%	Scheda progetto
<b>Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività</b>	N. nuove procedure svolte in autonomia da ciascun collaboratore dell'Ufficio Albi, ruoli e registri	1	1	1	Balanced scorecard



## SERVIZIO REGOLAZIONE DEL MERCATO

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>1.6 Tutela e trasparenza del mercato</b>					
<b>Vigilare sul mercato</b>	N. di ispezioni Convenzione nazionale SVIM	11	8	10	Balanced scorecard
	N. di ispezioni metrologiche relative strumenti periodica già scaduta	5	5	5	Balanced scorecard
<b>Migliorare il processo sanzionatorio</b>	N. ordinanze emesse sui verbali pervenuti nell'anno / N. verbali Ufficio sanzioni non oblati pervenuti nell'anno	60%	84%	60%	Elaborazioni su dati
<b>Realizzare eventi formativi rivolti alle imprese</b>	Organizzazione eventi informativi in materia "ambiente"	3	5	3	Balanced scorecard
<b>Gestire i sistemi informativi</b>	Bonifica Database "Eureka"	-	-	100%	Balanced scorecard
<b>Gestire i pagamenti effettuati dagli utenti</b>	Registrazione dei pagamenti relativi a sanzioni e accertamenti (F23) negli applicativi informatici (ProAC e ProSA) per il periodo gennaio-ottobre 2021	-	-	100%	Balanced scorecard
<b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>					
<b>Definire e attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro</b>	Progetto: Definizione, attuazione e monitoraggio del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)	-	-	100%	Scheda progetto



SERVIZIO RISORSE FINANZIARIE

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>					
<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%	98%	100%	Elaborazioni su dati
<b>Mantenere i tempi medi di pagamento delle fatture passive</b>	Giorni medi di pagamento delle fatture e dei documenti passivi	monitoraggio	16	monitoraggio	CON 2.0
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>					
<b>Definire e attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro</b>	Progetto: Definizione, attuazione e monitoraggio del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)	-	-	100%	Scheda progetto
<b>Attivare percorsi per favorire l'autonomia e l'interscambiabilità delle risorse nelle diverse attività</b>	N. attività svolte in affiancamento da ciascun collaboratore dell'Ufficio contabilità	3	6	3	Balanced scorecard
<b>Gestione giuridico-economica del personale</b>	Applicazione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale Dirigente del comparto Autonomie Locali	-	-	30.6.2021	Balanced scorecard
<b>Gestire procedure e applicativi</b>	N. posizioni previdenziali gestite	10	12	10	Elaborazioni su dati
<b>Gestire gli istituti del welfare integrativo</b>	Applicazione operativa degli istituti del welfare e degli istituti contrattuali del CCDI	100%	100%	100%	Balanced scorecard
	Attività propedeutiche all'attivazione della piattaforma welfare per applicazione operativa degli istituti del welfare e degli istituti contrattuali del CCDI	-	-	30.6.2021	Balanced scorecard
ECONOMICO FINANZIARIA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione</b>					
<b>Emettere il ruolo per violazioni di pagamento del diritto annuale 2019</b>	Data di trasmissione ruolo del diritto annuale 2019	31.10.2020	10.09.2020	30.11.2021	Emissione ruolo
<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%	Elaborazioni su dati
	Report delle rendicontazioni esattoriali decadali da trasmettere alla contabilità	12	12	12	Elaborazioni su dati
	N. presentazione di memorie difensive per ricorsi in materia di diritto annuale nell'ambito del processo tributario telematico	monitoraggio	-	monitoraggio	Balanced scorecard
	Esame versamenti diritto annuale 2020 (da modello F24) 'non attribuiti'	-	-	100%	Elaborazioni su dati
	Revisione e coordinamento attività per il controllo di regolarità delle posizioni partecipanti a bandi camerali, comunicazione modalità di regolarizzazione e monitoraggio pagamenti per inibizione procedure sanzionatorie	-	-	100%	Elaborazioni su dati
<b>Esame archivio storico insinuazioni in procedure concorsuali</b>	Rilevazione dello stato attuale delle procedure fallimentari per insinuazioni effettuate fino al 1999	-	-	100%	Elaborazioni su dati
<b>Monitorare l'andamento economico e finanziario</b>	Aggiornamento Piattaforma di Certificazione dei Crediti	-	-	31.1.2021	Balanced scorecard
	Giorni medi per la regolarizzazione contabile degli incassi	40	29	40	CON 2.0
	Progetti Strategici finanziati dall'integrazione del 20% del Diritto Annuale - Adempimenti di rendicontazione e aggiornamento per il triennio 2020/2022	31.12.2020	31.12.2020	6	Balanced scorecard
	Applicazione Regolamento dei compensi e dei rimborsi spese degli Organi	-	-	31.12.2021	CON 2.0
	Applicazione operativa delle novità fiscali, previdenziali in materia di trattamento economico del personale	-	-	31.12.2021	CON 2.0 - SIPERT
	Esame posizioni creditorie e affiancamento a Infocamere per la verifica delle posizioni debitorie e dei versamenti 'non attribuiti' del diritto annuale e report di ricostruzione e riconciliazione posizioni debitorie e	-	-	1	DIANA
	Aggiornamento sistemi informativi contabili per modifica Istituto Tesoriere dell'Ente	-	-	30.4.2021	CON 2.0
<b>Efficiente gestione del ciclo attivo e passivo</b>	Progetto: Introduzione del sistema di pagamento PAGOPA per le riscossioni dei proventi dell'Ente	-	-	100%	Scheda progetto
	Progetto: Applicazione del nuovo sistema di contabilità CON 2.0	100%	100%	100%	Scheda progetto
	Progetto: Predisposizione e gestione procedura di gara per l'affidamento del servizio di tesoreria e di cassa	-	-	100%	Scheda progetto



SERVIZIO RISORSE UMANE E GESTIONE PARTECIPAZIONI

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>1.1 Attrattività del territorio</b>					
Sostenere il sistema fieristico territoriale	Progetto: Analisi di fattibilità del progetto di trasformazione societaria della partecipata Bergamo Fiera Nuova	-	-	100%	Scheda progetto
<b>SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI</b>					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<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%	98%	100%	Elaborazioni su dati
<b>2.3 Migliorare la comunicazione istituzionale</b>					
Progettare la realizzazione del bilancio di sostenibilità della Camera	Definizione metodologia e avvio raccolta dati per la realizzazione del bilancio di sostenibilità delle attività e dei servizi della Camera	-	-	30.9.2021	Report
<b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>					
Definire e attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro	Progetto: Definizione, attuazione e monitoraggio del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)	-	-	100%	Scheda progetto
	Grado di attuazione di forme di organizzazione del lavoro in telelavoro o smart working: N. dipendenti in smart working e telelavoro/N. dipendenti in servizio	2%	85%	60%	Elaborazioni su dati
Valorizzare le professionalità interne	Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale: N. di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa anno in corso/N. dipendenti in servizio	95%	98%	90%	Elaborazioni su dati
	N. giornate/uomo dedicate alla formazione del personale nell'anno	250	273	270	Elaborazioni su dati
Gestione giuridico-economica del personale	Applicazione del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale Dirigente del comparto Autonomie Locali	-	-	30.6.2021	Balanced scorecard
Gestire procedure e applicativi	Gestione procedura per assunzione di nuove unità di personale	-	-	1	Balanced scorecard
	Gestione procedura rinnovo CUG	-	-	30.6.2021	LWA
	Aggiornamento del codice di comportamento	-	-	30.6.2021	LWA
	Aggiornamento schede anagrafiche delle posizioni part time	-	-	21	Elaborazioni su dati
	N. posizioni previdenziali gestite	10	12	10	Elaborazioni su dati
Gestire la rete intranet in modo efficiente ed efficace	Analisi di fattibilità delle possibili modalità di gestione della intranet	-	-	31.3.2021	Report
	Aggiornamenti e test funzionalità per la gestione della valutazione della performance 2020 e delle progressioni economiche orizzontali 2021	-	-	31.3.2021	Intranet
Gestire gli istituti del welfare integrativo	Introduzione di un format per la gestione delle giornate in lavoro agile	-	-	28.2.2021	Intranet
	Applicazione operativa degli istituti del welfare e degli istituti contrattuali del CCDI	100%	100%	100%	Balanced scorecard
	Attività propedeutiche all'attivazione della piattaforma welfare per applicazione operativa degli istituti del welfare e degli istituti contrattuali del CCDI	-	-	30.6.2021	Balanced scorecard
<b>3.2 Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione</b>					
Gestire il ciclo della performance in modo efficiente	Aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione performance	-	-	30.4.2021	LWA
	Aggiornamento del Piano delle azioni positive	-	-	30.6.2021	LWA
	Definizione del Piano Triennale del Fabbisogno di Personale 2021-23	31.3.2020	28.2.2020	31.3.2021	LWA
Attuare il lavoro agile per il miglioramento dell'efficienza dell'Ente	Dipendenti formati per svolgere l'attività in modalità lavoro agile (N. dipendenti formati/N. dipendenti in lavoro agile)	-	-	100%	Elaborazioni su dati
Sensibilizzare il personale al raggiungimento collettivo degli obiettivi	Percentuale di dipendenti formati su soft skills e skills digitali	30%	39%	35%	Elaborazioni su dati
<b>ECONOMICO FINANZIARIA</b>					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione</b>					
Gestione del portafoglio delle partecipazioni	Attuazione delle decisioni relative alla gestione e razionalizzazione del portafoglio partecipazioni: N. attività realizzate/N. attività programmate	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
	Collaborazione con gli altri attori istituzionali: incontri di coordinamento e confronto: N. incontri necessari/N. incontri programmati	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati





## SERVIZIO RISORSE STRUMENTALI

SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>					
Gestire l'infrastruttura di rete e le postazioni di lavoro	Razionalizzazione postazioni di lavoro in seguito all'avvio nel 2020 del servizio VDI (Servizio Registro imprese e ufficio Diritto annuale) e creazione postazioni multi-utente	-	-	100%	Rete
	Creazione di ulteriori postazioni VDI	-	-	10	Rete
Presidio sul rispetto della normativa privacy - Regolamento UE 2016/679	N. informative privacy e nomine responsabili esterni del trattamento dei dati predisposte/N. informative da predisporre	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Dati pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente / Dati da pubblicare nella sezione Amministrazione Trasparente	100%	98%	100%	Elaborazioni su dati
<b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>					
Definire e attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro	Progetto: Definizione, attuazione e monitoraggio del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)	-	-	100%	Scheda progetto
<b>ECONOMICO FINANZIARIA</b>					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>4.1 Garantire gli equilibri di bilancio e di gestione</b>					
Efficientare e riorganizzare la logistica degli spazi	Progetto: Ricollocazione patrimonio documentale	-	-	100%	Scheda progetto
Efficiente gestione del ciclo attivo e passivo	Progetto: Introduzione del sistema di pagamento PAGOPA per le riscossioni dei proventi dell'Ente	-	-	100%	Scheda progetto
	Implementazione ciclo passivo in CON2 con sperimentazione nuovo modulo richiesta di acquisto	-	-	31.12.2021	CON 2.0
	Progetto: Predisposizione e gestione procedura di gara per l'affidamento del servizio di tesoreria e di cassa	-	-	100%	Scheda progetto



**AZIENDA SPECIALE**

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>1.2 Creazione, sviluppo e formazione d'impresa</b>					
<b>Diffondere la cultura dell'internazionalizzazione e rafforzare la competitività internazionale delle imprese</b>	N. di attività formative realizzate in collaborazione con NIBI Nuovo Istituto di Business Internazionale	10	11	9	Elaborazioni su dati
	N. di partecipanti alle attività formative realizzate in collaborazione con NIBI	150	270	150	Elaborazioni su dati
	Progetto NIBI: % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%	94%	90%	Elaborazioni su dati
	N. di partecipanti al percorso formativo GO.IN. BASIC	12	23	13	Elaborazioni su dati
	Progetto GO.IN. BASIC: % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%	93%	90%	Elaborazioni su dati
<b>Supportare lo startup d'impresa ampliando i servizi a favore dei partecipanti al progetto Incubatore d'Impresa</b>	N. di aspiranti imprenditori o startup incubate / N. di posti disponibili nell'Incubatore d'Impresa	80%	100%	80%	Elaborazioni su dati
	Progetto Incubatore d'impresa: % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%		90%	Elaborazioni su dati
<b>Assicurare sostegno alle imprese attraverso i bandi</b>	N. di aspiranti imprenditori incubati entro il secondo anno costituiti in impresa entro il 31 dicembre	monitoraggio	1	monitoraggio	Elaborazioni su dati
	N. imprese beneficiarie per la prima volta di contributi/ N. imprese beneficiarie (Bandi: Internazionalizzazione, Sviluppo di Impresa, Formazione)	monitoraggio	n.d.	monitoraggio	Elaborazioni su dati
<b>Fornire servizi efficienti per supportare gli aspiranti imprenditori e per creare autoimprenditorialità</b>	Progetto LOGIC@: % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%	95%	90%	Elaborazioni su dati
	Sportello Punto Nuova Impresa: % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%	97%	90%	Elaborazioni su dati
	N. di utenti dello sportello Punto Nuova Impresa che accedono anche ai servizi dedicati all'autoimprenditorialità / N. utenti dello sportello Punto Nuova Impresa	monitoraggio	30%	monitoraggio	Elaborazioni su dati
<b>1.3 Digitalizzazione</b>					
<b>Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione</b>	Progetto: PID - Punto Impresa Digitale	100%		100%	Scheda progetto
<b>Promuovere la cultura dell'innovazione e la valorizzazione della proprietà intellettuale</b>	N. utenti partecipanti alle attività proposte dal Matech Point	65	45	65	Elaborazioni su dati
	Progetto "Bergamo Tecnologica": % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%	n.d.	90%	Elaborazioni su dati
	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	0,77	1	Elaborazioni su dati
	Progetto "Proprietà Intellettuale": % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%	93%	90%	Elaborazioni su dati
	Eventi dedicati all'innovazione anche in collaborazione con parchi scientifici e centri di trasferimento tecnologico, DIH e Competence Center	4	4	4	Balanced scorecard
<b>1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro</b>					
<b>Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni</b>	Progetto: Formazione e lavoro	100%		100%	Scheda progetto
	N. di utenti partecipanti agli interventi formativi/orientativi realizzati	4.000	3.497	4.500	Elaborazioni su dati
	Interventi formativi/orientativi presso le scuole: % media di gradimento del servizio rilevata attraverso il questionario di valutazione	90%	91%	90%	Elaborazioni su dati
<b>Attuare l'indagine del progetto Excelsior per l'analisi delle previsioni di assunzioni e di fabbisogni professionali delle imprese</b>	N. attività di indagine telefonica realizzate / N. attività da realizzare	100%	75%	100%	Elaborazioni su dati



#### 4. DALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

##### **Obiettivi assegnati al personale dirigenziale**

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

I pannelli di seguito esposti riportano gli indicatori strategici per la misurazione e valutazione delle performance del Segretario Generale e del dirigente e il relativo target di riferimento.

La definizione di un cruscotto di indicatori per la misurazione e valutazione delle performance del Dirigente è stata curata dal Segretario Generale che, con proprio provvedimento n. 333/2019, ha attribuito a quest'ultimo budget direzionale ai sensi del DPR 254/05.



## CRUSCOTTO DEL SEGRETARIO GENERALE

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>1.1 Attrattività del territorio</b>					
Sviluppare il sistema turistico territoriale e la competitività delle imprese turistiche e attuare strategie di marketing turistico	Progetto: Turismo	100%	100%	100%	Scheda progetto
Partecipare alla governance territoriale in maniera attiva	Progetto: Gestione Tavolo OCSE	100%	100%	100%	Elaborazioni su dati
Sostenere il sistema fieristico territoriale	Progetto: Analisi di fattibilità del progetto di trasformazione societaria della partecipata Bergamo Fiera Nuova	-	-	100%	Scheda progetto
<b>1.3 Digitalizzazione</b>					
Realizzare un network di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione	Progetto: PID - Punto Impresa Digitale	100%		100%	Scheda progetto
<b>1.4 Giovani, orientamento e alternanza scuola-lavoro</b>					
Realizzare iniziative per l'orientamento al lavoro e alle professioni	Progetto: Formazione e lavoro	100%		100%	Scheda progetto
<b>1.6 Tutela e trasparenza del mercato</b>					
Sviluppare le attività inerenti le disposizioni del Codice della Crisi d'Impresa e dell'insolvenza D.Lgs. 14/2019	Progetto: Costituzione dell'ufficio del referente dell'Organismo di Composizione della Crisi e avvio delle attività (OCR)	-	-	100%	Scheda progetto
<b>SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI</b>					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>					
Efficientare i processi relativi al rilascio di certificazione estera	Tempi medi (gg lavorativi) di elaborazione dei certificati e delle pratiche a valere all'estero	3	3	3	Cert'O
	Ampliamento del servizio di stampa in azienda; verifica di eventuali implementazioni nelle modalità di erogazione del servizio: n. nuove imprese aderenti	-	-	35	Cert'O
Realizzare gli adempimenti in tema di Anticorruzione e Trasparenza	Progetto: Monitoraggio attività realizzate in materia di prevenzione della corruzione	100%	100%	100%	Scheda progetto
<b>2.2 Valorizzare le informazioni economiche</b>					
Monitorare l'economia locale e pubblicare rapporti periodici	Pubblicazione di nuovi rapporti su occupazione e imprese	-	-	2	Sito web
<b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>					
Definire e attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro	Progetto: Definizione, attuazione e monitoraggio del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)	-	-	100%	Scheda progetto



**CRUSCOTTO DEL DIRIGENTE**

SVILUPPO ECONOMICO DELLE IMPRESE E DEL TERRITORIO					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>1.5 Semplificazione</b>					
<b>Implementare le attività dello Sportello Unico per le Attività Produttive SUAP camerale</b>	Allineamento procedure nuovo Comune gestito nel Suap camerale	-	-	30.6.2021	Elaborazioni su dati
<b>1.6 Tutela e trasparenza del mercato</b>					
<b>Migliorare il processo sanzionatorio</b>	N. ordinanze emesse sui verbali pervenuti nell'anno / N. verbali Ufficio sanzioni non oblati pervenuti nell'anno	60%	84%	60%	Elaborazioni su dati
<b>Sviluppare le attività inerenti le disposizioni del Codice della Crisi d'Impresa e dell'insolvenza D.Lgs. 14/2019</b>	Progetto: Costituzione dell'ufficio del referente dell'Organismo di Composizione della Crisi e avvio delle attività (OCRI)	-	-	100%	Scheda progetto
SEMPLIFICAZIONE E INNOVAZIONE DEI PROCESSI					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>2.1 Efficientare i processi e l'organizzazione</b>					
<b>Migliorare la qualità dei dati del Registro Imprese</b>	Attribuzione domicilio digitale e cancellazione Massiva di PEC non valide	3	2	31.12.2021	Elaborazioni su dati
	Aggiornamento procedura cancellazioni d'ufficio ai sensi dell'art. 40 del D.L. 76/20	-	-	31.12.2021	Elaborazioni su dati
	Impostazione struttura SA-RI interno e creazione schede	-	-	20	Elaborazioni su dati
<b>Monitoraggio dei processi nell'ottica del miglioramento continuo. Gestione trasversale di alcune attività connesse alla gestione pratiche telematiche</b>	Analisi motivi di sospensione delle pratiche e relative iniziative formative interne ed esterne	-	-	5	Elaborazioni su dati
	Diffusione utilizzo piattaforma DIRE che fornisce una modalità "assistita" di compilazione delle pratiche: n. eventi di comunicazione	-	-	1	Elaborazioni su dati
APPRENDIMENTO E CRESCITA					
Azione	Indicatore	Risultato Atteso 2020	Risultato consuntivo 2020	Risultato atteso 2021	Fonte del dato
<b>3.1 Qualificare e sviluppare le professionalità</b>					
<b>Definire e attuare nuove modalità di organizzazione del lavoro</b>	Progetto: Definizione, attuazione e monitoraggio del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA)	-	-	100%	Scheda progetto

## 5. PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE

### Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

Il lavoro agile rappresenta l'applicazione di un approccio alla gestione delle risorse umane fondato sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti utilizzati durante la prestazione lavorativa a fronte di maggior orientamento all'obiettivo e responsabilizzazione sui risultati.

Il vigente articolo 14, comma 1, della Legge n. 124 del 2015, richiede alle amministrazioni pubbliche di redigere il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), quale specifica sezione del Piano della performance dedicata ai necessari processi di innovazione amministrativa da mettere in atto nelle amministrazioni pubbliche ai fini della programmazione e della gestione del lavoro agile.

Il POLA è di conseguenza lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo, e comporta una sfida importante in tema di gestione e sviluppo delle risorse umane, iniziata lo scorso anno nel contesto della situazione di emergenza sanitaria che ha imposto di svolgere una progressiva ridefinizione delle modalità di organizzazione del lavoro all'interno del nostro Ente, nella consapevolezza della complessità del tema, ma anche del fatto che esso può rappresentare una importante opportunità, per tutti gli stakeholder, interni ed esterni.

Pur in presenza di un contesto sanitario del tutto incerto, la prospettiva è quella di tradurre l'esperienza del lavoro agile emergenziale in una modalità di lavoro che interpreti più stabilmente la sfida dello *smart working*, come richiesto alla Pubblica Amministrazione, quale strumento di innovazione calato nelle diverse realtà e commisurato alla dimensione organizzativa e funzionale della nostra Camera.

L'Ente, che ha regolamentato lo *smart working* a inizio 2020 sulla base dei positivi risultati raggiunti nella precedente sperimentazione, si è trovato nella fase del suo avvio a regime proprio nel momento in cui si è ricorso per decreto al lavoro agile emergenziale quale modalità ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa, come disegnato dalle norme intervenute nel contesto dell'emergenza sanitaria.

La Camera sta operando anche in questa fase nella logica del "pieno servizio" verso le esigenze delle imprese e del territorio, contemperando costantemente la tutela della salute dei dipendenti e degli utenti. Essa considera il lavoro agile, oltre che uno strumento per agevolare la conciliazione dei tempi vita-lavoro, un'importante leva di cambiamento che permette di promuovere la collaborazione, la programmazione e la misurazione dei risultati, mettendo al centro le persone e puntando sulla valorizzazione delle professionalità. Oltre ai generali benefici in termini di impatto ambientale in ragione della riduzione degli spostamenti e di un possibile risparmio nei consumi all'interno degli uffici, si tratta di un percorso che va intrapreso con consapevolezza e responsabilità.

In ragione del perdurare dell'emergenza sanitaria, i contenuti del presente Piano e delle Linee guida di attuazione del lavoro agile troveranno il loro perfezionamento alla conclusione dello stato di emergenza sanitaria, oggi previsto per il 30 aprile p.v., come da D.L. n. 2 del 14.1.2021. In questa fase, nella quale sussistono le previsioni dell'art. 263 del D.L. n. 34/2020, convertito con modificazioni dalla Legge n. 77/2020, l'Amministrazione proseguirà nel percorso di miglioramento e affinamento del POLA, in coordinamento con i soggetti coinvolti quali Organizzazioni sindacali/RSU, Comitato Unico di Garanzia e Organismo Indipendente di Valutazione, come declinato al successivo punto 5.3.

Di seguito si riportano i principali riferimenti del quadro normativo in materia di lavoro agile.

- Legge 7 agosto 2015, n. 124 "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" che con l'art. 14 "Promozione della conciliazione dei tempi di

- vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche” stabilisce che “le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera”;*
- Legge 22 maggio 2017, n. 81, *“Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”* che disciplina, al capo II, il lavoro agile, prevedendone l’applicazione anche al pubblico impiego e sottolineando la flessibilità organizzativa, la volontarietà delle parti che sottoscrivono l’accordo individuale e l’utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto, rendendo possibile svolgere la prestazione lavorativa *“in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”;*
  - Direttiva n. 3/2017, recante le Linee guida sul lavoro agile nella PA, con cui il Dipartimento della Funzione pubblica fornisce indirizzi per l’attuazione delle predette disposizioni attraverso una fase di sperimentazione. Le linee guida contengono indicazioni inerenti l’organizzazione del lavoro e la gestione del personale per promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, favorire il benessere organizzativo e assicurare l’esercizio dei diritti delle lavoratrici e dei lavoratori;
  - Decreto Legge 2 marzo 2020, n. 9, che, all’art 18 co. 5, modifica l’articolo 14 della Legge n. 124/2015 che fornisce una prima previsione del superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione;
  - Decreto Legge 17 marzo 2020, n. 18 e ss.mm.ii. che all’art. 87 commi 1 e 2 prevede il lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni, al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall’amministrazione;
  - Decreto Legge 19 maggio 2020, n. 34 che all’art. 263 comma 4-bis introduce il POLA: *“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all’articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità’ attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività’ che possono essere svolte in modalità’ agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità’ e della progressione di carriera, e definisce, altresì’, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell’efficacia e dell’efficienza dell’azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché’ della qualità’ dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di*

*mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano”;*

- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020 che fornisce indicazioni per le misure di organizzazione del lavoro pubblico in periodo emergenziale;
- Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020 con cui si approvano le Linee guida per il POLA.

## 5.1 LIVELLO DI ATTUAZIONE

### 5.1.1 L'esperienza del lavoro agile pre-emergenziale

Nel 2018 l'Ente, con delibere di Giunta n. 114/2018 e n. 140/2018, ha approvato rispettivamente le Linee guida per la sperimentazione del telelavoro domiciliare e le Linee guida per la sperimentazione dello *smart working*.

La sperimentazione delle nuove modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, effettuata su base volontaria, all'esterno dei locali aziendali e, per entrambe le tipologie, in luoghi concordati tra il dipendente e l'amministrazione, ha avuto quale duplice obiettivo, come previsto dalla normativa di riferimento e in particolare dal D.L. n. 81/2017, quello di agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e di incrementare la produttività.

La sperimentazione è stata preceduta dalla verifica della fattibilità tecnica di svolgimento delle attività da remoto, dell'autonomia dei compiti, della misurabilità delle prestazioni e della fattibilità anche organizzativa.

A seguito delle manifestazioni di interesse pervenute sono stati individuati due dipendenti, rispettivamente un dipendente per la sperimentazione del telelavoro domiciliare e una dipendente per quella dello *smart working*, sperimentazioni terminate rispettivamente dopo 14 e 8 mesi, con esito positivo sia per l'Ente, con la verifica del conseguimento degli obiettivi, sia per la soddisfazione da parte dei dipendenti.

Successivamente sono state approvate le Linee guida definitive sia per la disciplina del telelavoro domiciliare (delibera n. 102 del 16.09.2019) che dello *smart working* (delibera n. 11/2020). Il pieno avvio a regime è stato però sospeso a causa dell'emergenza sanitaria. Si è data attuazione al lavoro agile come delineato dall'art. 87 del D.L. n. 18/2020, che, come noto, ne prevede una forma 'semplificata' in termini di regolamentazione e prescinde da uno specifico accordo individuale.

### 5.1.2 L'esperienza del lavoro agile emergenziale

Nei primi mesi del 2020, a causa della situazione connessa all'epidemia da COVID-19, il lavoro da remoto si impone come una delle misure più efficaci per fronteggiare la crescente emergenza.

Vi è quindi l'immediato e deciso superamento del regime sperimentale per il lavoro agile nella pubblica amministrazione, che diventa una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa amministrazioni, *“al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla L 81/2017 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione”* (art. 87, commi 1 e 2, del D.L. n. 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni).

Di seguito alcuni numeri che danno conto dell'impatto rispetto alla precedente situazione:



<b>Dimensioni del lavoro agile</b>	<b>Mar</b>	<b>Apr</b>	<b>Mag</b>	<b>Giu</b>	<b>Lug</b>	<b>Ago</b>	<b>Sett</b>	<b>Ott</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
n. dipendenti totali (a fine mese)	88	88	88	87	87	86	89	89	89	87
n. dipendenti che possono svolgere attività da remoto	69	71	72	71	72	69	69	70	74	72
n. dipendenti in lavoro agile effettivi (a fine mese)	69	71	72	70	62	51	59	64	72	69
n. di giornate complessive svolte in modalità agile	689	1132	1083	837	720	432	522	695	970	613
n. giornate in lavoro agile svolte in media a settimana per dipendente	2,5	4	3,8	3	2,9	2,1	2,2	2,7	3,4	2,2

Per affrontare nel modo più efficace, nonostante le particolari condizioni, l'accompagnamento delle risorse umane al lavoro agile, sono state messe in campo alcune iniziative formative sul tema. In collaborazione con Unioncamere è stata attivata una linea formativa dedicata rivolta a tutto il personale, con moduli mirati per dirigenti, posizioni organizzative e responsabili.

<b>Formazione sui temi legati al lavoro agile</b>	<b>Anno 2020</b>
corsi attivati	linea formativa “ <i>Smart working o distance working</i> ” attivata da Unioncamere nazionale, con l’obiettivo di accompagnare il personale nella fase di cambiamento organizzativo, professionale e personale imposto dalla a nuova modalità di lavoro
ore totali di formazione	112 ore
numero destinatari	75 dipendenti
temi trattati	individuare e organizzare i differenti tempi e spazi di lavoro; acquisire consapevolezza e adattare i comportamenti necessari all’efficace espressione delle competenze professionali; gestire riunioni a distanza e indirizzare e supervisionare il lavoro dei collaboratori; sostenere le persone nell’affrontare il cambiamento e l’incertezza mediante il ricorso alle risorse personali

Per quanto riguarda la dotazione informatica, l’Amministrazione ha messo a disposizione i dispositivi necessari, in modo progressivo, ai dipendenti che non erano nelle condizioni di utilizzare proprie attrezzature, e fornendo i necessari supporti per la connessione da remoto.

<b>Tecnologia</b>	<b>Gennaio 2020</b>	<b>Marzo 2020</b>	<b>Dicembre 2020</b>
n. PC messi a disposizione per lavoro agile	2	32	42
n. dipendenti in lavoro agile che hanno utilizzato PC propri	-	37	30
n. VPN attivate	1	66 (3 dip. senza VPN lavoravano su piattaforme dedicate)	48
n. VDI attivati	-	-	24

Come anticipato, la Camera di commercio di Bergamo, condividendo con tutte le P.A. tale contesto, a marzo 2020 ha dovuto fronteggiare l'esordiente emergenza sanitaria con l'obiettivo di contemperare l'esigenza di contrasto alla pandemia e la necessità di continuità nell'erogazione dei servizi, trovandosi pertanto nella necessità di dover organizzare e attivare la resa della prestazione lavorativa mediante lavoro agile per il numero più ampio possibile di dipendenti.

Dopo il breve periodo in cui il personale ha fruito, a seguito di precise indicazioni legislative d'urgenza, di tutti gli istituti che titolano l'assenza dal lavoro previsti dalle norme e dalla contrattazione collettiva per dare modo agli uffici di supporto di predisporre la strumentazione, le tecnologie e le modalità organizzative fondamentali, è stato avviato il lavoro agile, o meglio una forma di *distance working*, per la quasi totalità dei dipendenti.

È stato creato un gruppo di riferimento per la gestione dell'emergenza, e l'Ente ha operato unitariamente tra Direzione, nella quale il Segretario Generale nella sua veste di datore di lavoro funge da referente, Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione, referenti in materia di sicurezza, responsabili degli acquisti e della manutenzione della strumentazione - anche informatica-, responsabili della gestione del personale, coordinatore della RSU -nonché Responsabile dei Lavoratori per la Sicurezza- e Medico Competente.

Si è provveduto alla stesura di un protocollo di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus CoViD-19 negli ambienti di lavoro, in cui sono state definite, in linea con le previsioni legislative d'urgenza e le indicazioni cogenti dell'Autorità sanitaria, le procedure operative e le regole di condotta finalizzate a favorire e incrementare la sicurezza degli ambienti di lavoro e delle modalità lavorative.

Parallelamente l'Ente ha proceduto all'acquisto e alla messa in funzione degli idonei strumenti di rilevazione della temperatura corporea e dei prodotti per la sanificazione dei luoghi di lavoro e l'adozione di adeguati strumenti di protezione individuale.

Si è proceduto con l'analisi di fattibilità e la messa in atto della miglior suddivisione degli spazi disponibili, anche utilizzando pannelli divisorii in *plexiglass* ove ritenuti necessari o opportuni.

## 5.2 MODALITÀ ATTUATIVE

La presente sezione individua le modalità, i criteri e le procedure di gestione del lavoro agile all'interno della Camera di commercio di Bergamo a partire dal 2021, fatte salve le disposizioni adottate in conseguenza del perdurare della situazione di emergenza sanitaria da Covid-19.

La piena esecutività del Piano è differita al termine dello stato di emergenza sanitaria e prevede una fase sperimentale di attuazione del lavoro agile fino al 31 gennaio 2022.

### 5.2.1 Finalità del lavoro agile

L'Ente intende avvalersi del lavoro agile al fine di:

- favorire una maggiore produttività ed efficienza grazie alla flessibilità dei tempi di lavoro riducendo le interruzioni proprie di un ufficio;
- favorire un'organizzazione del lavoro focalizzata su obiettivi e risultato;
- favorire le pari opportunità e conciliare le esigenze familiari e/o personali con l'impegno lavorativo e quindi ridurre le assenze dal lavoro;
- facilitare l'integrazione lavorativa dei soggetti a cui, per cause dovute a condizioni di disabilità o ad altri impedimenti di natura oggettiva, personale o familiare, anche temporanea, il tragitto casa-lavoro e viceversa risulta particolarmente gravoso, con l'obiettivo di assicurare il raggiungimento di pari opportunità lavorative anche per le categorie fragili;

- favorire il rientro a tempo pieno di personale in *part time*;
- incentivare comportamenti sostenibili di *mobility management*.

### 5.2.2 Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

Con la circolare n. 3/2020 del Ministero della Pubblica Amministrazione è stato richiesto a ciascuna Amministrazione di effettuare la mappatura delle attività smartabili.

A novembre 2020 i dirigenti hanno realizzato, con la collaborazione di tutti i responsabili di Servizio/Ufficio, una mappatura delle attività che, in funzione di una serie di parametri, risultassero essere “smartabili” cioè compatibili (anche parzialmente) con il lavoro agile da remoto. I parametri utilizzati nella mappatura sono stati i seguenti:

- possibilità di svolgere da remoto almeno in parte le attività, senza necessità di costante presenza in sede
- grado di autonomia operativa e organizzativa rispetto all'esecuzione della prestazione lavorativa
- grado di interscambio con i colleghi e con i dirigenti
- grado di utilizzo di strumenti informatici nei processi comunicativi e decisionali
- misura dello svolgimento di attività di *front office* (vs *back office*) e grado di interscambio con l'utenza esterna
- grado di standardizzazione del processo
- grado di ricorrenza di situazioni organizzative contingenti aventi carattere di immediatezza nella gestione di un processo o di urgenza nell'erogazione di un servizio/elaborazione di un documento
- grado di ricorrenza di picchi lavorativi
- livello di utilizzo di strumenti informatici nelle attività lavorative
- presenza di indicatori quantitativi per la definizione, il monitoraggio e la valutazione dei risultati.

La mappatura ha evidenziato la smartabilità, seppur con gradi diversi, di gran parte delle attività della Camera. Quelle che, allo stato attuale, risultano non smartabili sono le seguenti:

- accoglienza e servizi ausiliari
- archiviazione cartacea
- gestione magazzino
- interventi *hardware*
- produzione e restituzione di documenti per l'estero
- rilascio di certificati del Registro Imprese o di altre banche dati
- vidimazione e restituzione libri, registri e formulari rifiuti
- rilascio carte tachigrafiche
- rilascio firma digitale/CNS
- domanda di cancellazione dei protesti
- rinnovo delle autorizzazioni dei centri tecnici presso le officine per il controllo sui cronotachigrafi
- concorsi a premio
- audizioni relative all'attività sanzionatoria e gli incontri di mediazione ed arbitrato, qualora non realizzabili da remoto.

### 5.2.3 Fattori abilitanti

Sono i presupposti che aumentano le probabilità di successo del POLA, come evidenziato dalle Linee guida del dicembre 2020, che alla base vedono una Amministrazione orientata ai risultati nella gestione delle risorse umane. Tale approccio è stato da tempo fatto proprio dalla Camera

di commercio di Bergamo sia all'interno del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che nella definizione del Piano della performance, oltre che nei contratti integrativi decentrati.

La tabella seguente illustra il programma di sviluppo delle condizioni amministrative e gestionali ritenute necessarie per l'avvio e l'implementazione del lavoro agile post-emergenziale a regime all'interno dell'Ente.

<b>Anno</b>	<b>Linee guida per il lavoro agile</b>	<b>Accordo individuale</b>	<b>Formazione</b>	<b>Dotazione tecnologica</b>	<b>Mappatura attività</b>	<b>Sistema di valutazione della performance</b>	<b>Indagine benessere organizzativo</b>
2021	definizione e sperimentazione	definizione e sperimentazione	aggiornamento	aggiornamento	aggiornamento	aggiornamento	-
2022	aggiornamento	aggiornamento	aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	-	aggiornamento	realizzazione
2023	-	-	aggiornamento	valutazione ed eventuale aggiornamento	-	aggiornamento	valutazione

#### Linee guida per il lavoro agile

La regolamentazione del lavoro agile trova una prima definizione nelle Linee guida che fanno parte del presente Piano, finalizzate a disciplinare gli aspetti organizzativi e procedurali del lavoro agile all'interno dell'Ente per le quali viene prevista una fase sperimentale di attuazione fino al 31 gennaio 2022. La loro esecutività è differita al termine dello stato di emergenza sanitaria e potranno essere aggiornate secondo la normativa vigente.

#### Accordo individuale

La realizzazione del lavoro agile presuppone la sottoscrizione di un accordo individuale, che contenga la definizione dell'ambito operativo e delle modalità organizzative, direttive e di controllo: durata, obiettivi specifici da raggiungere, numero e periodicità dei rientri, fasce di reperibilità, elenco delle attrezzature informatiche utilizzate, indicatori di misurazione della prestazione, monitoraggio, preavviso in caso di recesso, fasce di contattabilità.

#### Formazione

La formazione comprende le attività organizzate per strutturare percorsi di sviluppo professionale del personale dell'Ente e realizzare un miglioramento in termini di efficienza e di efficacia dell'azione amministrativa, nell'ottica di garantire e implementare la performance della Camera, dei Servizi e di ciascun dipendente. L'Ente ha predisposto a tale scopo il Piano formativo annuale 2021, la cui realizzazione sarà gestita nell'ambito di una specifica procedura del Sistema Qualità (PRSQ n. 10).

I contenuti della formazione sono delineati dagli obiettivi strategici che la Camera si è data per il 2021, legati all'apprendimento continuo e alla crescita dell'organizzazione e individuati nella Relazione Previsionale e Programmatica per l'anno in corso: "Garantire la qualificazione e lo sviluppo delle professionalità" e "Sviluppare un approccio trasversale nell'organizzazione".

Quale supporto allo svolgimento del lavoro agile sono previsti in particolare interventi sui seguenti temi:

- trasformazione digitale: competenze chiave e cultura digitale, rivolto a dirigenti e responsabili
- lavoro agile: nuova modalità di organizzazione del lavoro, misurazione e valutazione della performance, *soft skills* per l'auto-organizzazione del lavoro, la cooperazione e l'interazione a distanza con i colleghi e con gli utenti, competenze digitali, procedure operative e di sicurezza, rivolto a tutto il personale
- applicativi, programmi e piattaforme in uso agli uffici: aggiornamento e sviluppo competenze per un efficiente utilizzo, rivolto a tutto il personale.

La formazione sarà svolta principalmente avvalendosi del supporto di Unioncamere che, in continuità con quanto avvenuto nel corso del 2020, proseguirà la Linea formativa dedicata al supporto e all'accompagnamento del personale nella transizione a regime al lavoro agile.

#### Dotazione tecnologica

Come tracciato nei documenti di programmazione adottati dall'Ente, si prevede di fornire di norma al dipendente, quali strumenti tecnologici e informatici per lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità lavoro agile, il computer portatile e la configurazione allineata allo standard dei computer camerali (sistema operativo, antivirus, posta elettronica, *software*, VPN, VDI).

Proseguirà l'adeguamento, sia *hardware* che *software*, delle postazioni di lavoro nel rispetto delle Linee guida dell'AGID e delle raccomandazioni di Infocamere, in qualità di titolare della infrastruttura informatica nazionale del sistema camerale. Verrà, a tal fine, assicurato un plafond di risorse congruo, avuto riguardo alle limitazioni normative vigenti (articolo 8, comma 1, D.L. n. 78/2010, articolo 2, comma 618, Legge n. 244/2007).

#### Mappatura attività

La mappatura delle attività di cui al punto 2.2 potrà essere aggiornata in funzione di modifiche organizzative e/o tecnologiche che dovessero portare a una diversa valutazione in ordine alla smartabilità dei relativi contenuti.

#### Sistema di valutazione della performance

L'assegnazione al lavoro agile presuppone l'individuazione di obiettivi individuali misurabili su base annuale e infra-annuale, ovvero la misurazione e valutazione della quantità e qualità delle operazioni effettuate dal dipendente.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera verrà integrato con la previsione di specifiche competenze professionali dedicate al personale assegnato al lavoro agile.

### **5.2.4 Programma di attuazione del lavoro agile**

L'adesione al lavoro agile può coinvolgere sia il personale dirigente sia il personale non dirigente, a tempo pieno o a tempo parziale.

Nel triennio 2021-2023 la programmazione delle principali dimensioni del lavoro agile post-emergenza è la seguente:

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
n. dipendenti totali	87	n.d.	n.d.
n. dipendenti che possono svolgere attività da remoto	72	n.d.	n.d.
% lavoratori agili effettivi	60% (43 dip.)	65%	verifica
n. giornate a settimana svolgibili in modalità agile	da 1 a 3	rivalutazione	verifica
n. giornate svolgibili complessivamente in lavoro agile (per n. 48 settimane)	da 2.064 a 6.192	verifica	verifica

### 5.3 RUOLI E RESPONSABILITA'

Il quadro d'insieme legato all'introduzione, all'attuazione e allo sviluppo lavoro agile vede il contemporaneo coinvolgimento di molteplici attori, ciascuno con un proprio ruolo nella costruzione e nell'adozione del POLA e nella messa a regime dello *smart working*.

	<b>Nella costruzione e adozione del POLA</b>	<b>Nella messa a regime dello <i>smart working</i></b>
<b>AMMINISTRATORI</b>	Definizione indirizzi e linee guida per lo sviluppo dello <i>smart working</i> ; adozione del POLA quale allegato del Piano Performance	Verifica annuale sullo stato di attuazione del POLA e approvazione dell'aggiornamento dello stesso; valutazione dell'impatto sulla performance ed eventuale adeguamento degli indirizzi
<b>SEGRETARIO GENERALE</b>	Progettazione del modello di <i>smart working</i> , stesura del POLA, coordinamento iniziative e supporto specialistico relativo alla sua introduzione	Predisposizione delle condizioni necessarie alla messa a regime dello SW, verifica su stato di attuazione ed esiti. Adeguamento delle pratiche e degli strumenti; gestione del processo di cambiamento del modello organizzativo; aggiornamento del POLA
<b>ORGANIZZAZIONI SINDACALI/RSU</b>	Confronto e acquisizione di elementi per la definizione del modello di <i>smart working</i> (non oggetto di contrattazione)	Confronto sullo stato di avanzamento del piano di attuazione e relative valutazioni
<b>COMITATO UNICO DI GARANZIA</b>	Confronto e acquisizione di elementi in merito all'impatto dello <i>smart working</i> sui temi delle pari opportunità, del benessere, della tutela contro le discriminazioni e contro ogni forma di violenza fisica e morale	Confronto sullo stato di avanzamento del piano di attuazione e relative valutazioni, con particolare attenzione agli aspetti di competenza. Elaborazione di proposte di miglioramento

	<b>Nella costruzione e adozione del POLA</b>	<b>Nella messa a regime dello <i>smart working</i></b>
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE	Confronto e acquisizione di elementi in merito alle modifiche da apportare al SMVP e alla definizione degli indicatori di misurazione dell'impatto dello <i>smart working</i>	Confronto sullo stato di avanzamento del piano di attuazione e relative valutazioni, con particolare attenzione agli aspetti di competenza. Elaborazione di possibili proposte di miglioramento
DIRIGENTI	Condivisione con Segretario generale del modello di <i>smart working</i>	Gestione del rapporto con i dipendenti finalizzato alla messa a regime dello <i>smart working</i> , con possibile delega ai ruoli intermedi per i dipendenti che riportano a questi
DIPENDENTI	Partecipazione ad incontri di illustrazione del modello di <i>smart working</i> e segnalazione di eventuali esigenze e proposte per l'aggiornamento del POLA	Interazione con i dirigenti/ruoli intermedi nella definizione di obiettivi e modalità di lavoro

#### 5.4 PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

Come previsto dalle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica del dicembre 2020, l'implementazione del POLA deve essere progressiva.

Per tale ragione, in fase di prima attivazione del lavoro agile vengono individuati una prima serie di indicatori e di *target* relativamente alle condizioni abilitanti e all'implementazione del lavoro agile. Non vengono individuati indicatori relativamente a Performance Organizzativa e Impatti. Tale operazione, come previsto dalla Linee guida, potrà essere effettuata successivamente, disponendo di una maggiore esperienza rispetto al tema e sulla base di ulteriori indicazioni e linee elaborate anche in seno al sistema camerale.

Riguardo alle condizioni abilitanti, vengono previsti indicatori relativamente a salute organizzativa, salute professionale, salute economico-finanziaria e salute digitale. Gli indicatori di salute economico-finanziaria saranno quantificati in un secondo momento, successivamente all'assestamento del Preventivo economico 2021, operazione che dovrà tenere conto del quadro normativo in materia di limitazioni di spesa (spese di funzionamento e spese informatiche).

L'individuazione degli indicatori segue le previsioni delle Linee guida e potrà essere oggetto di aggiornamento, anche a seguito delle ulteriori indicazioni diramate da Unioncamere.



DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO  Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO  Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO  Target 2023	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>						
	Adeguare l'organizzazione rispetto all'introduzione del lavoro agile	Coordinamento organizzativo del lavoro agile	SI	SI	SI	SI	disposiz. organizzative
		Monitoraggio del lavoro agile	SI	SI	SI	SI	BSC e schede attività
		Programmazione per obiettivi	SI	SI	SI	SI	BSC
	<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>						
	Sviluppare le competenze direzionali	% dirigenti che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze direzionali in materia di lavoro agile nell'ultimo anno	100%	100%	100%	100%	report formazione
		% dirigenti/posizioni organizzative che adottano un approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare il personale	100%	100%	100%	100%	BSC
	Sviluppare le competenze organizzative	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile nell'ultimo anno	85%	90%	95%	100%	report formazione
		% di lavoratori che lavorano per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	100%	100%	100%	100%	BSC
	Sviluppare le competenze digitali	% lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze digitali nell'ultimo anno	100%	100%	100%	100%	report formazione
		% lavoratori agili che utilizzano le tecnologie digitali a disposizione	100%	100%	100%	100%	report sistemi informativi
	<b>SALUTE DIGITALE</b>						
	Sviluppare le infrastrutture digitali	N. PC messi a disposizione dall'Ente per lavoro agile	43	43	47	verifica	report sistemi informativi
		Sistema VPN/VDI	72	43	47	verifica	report sistemi informativi
		Intranet	SI	SI	SI	SI	report sistemi informativi
		% applicativi consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	report sistemi informativi
		% banche dati consultabili in lavoro agile	100%	100%	100%	100%	report sistemi informativi





CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE DIGITALE						
	Sviluppare le infrastrutture digitali	Sistemi di <i>collaboration</i>	SI	SI	SI	SI	report sistemi informativi
		% firma digitale tra i lavoratori agili con delega di firma	100%	100%	100%	100%	report sistemi informativi
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA						
Utilizzare in modo efficiente le risorse necessarie a sviluppare il lavoro agile	€ costi per formazione competenze funzionali al lavoro agile						
	€ investimenti in supporti <i>hardware</i> e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile						
	€ investimenti in digitalizzazione di servizi, progetti, processi						
IMPLEN- TAZIONE DEL LAVORO AGILE	INDICATORI QUANTITATIVI						
	Adeguare l'organizzazione rispetto all'introduzione del lavoro agile	% lavoratori agili effettivi	100%	60% (43 dip.)	65% (47 dip.)	verifica	elaborazioni su dati
		n giornate in lavoro agile	n. 7.693	da 2.064 a 6.192	da 2.256 a 6.768	verifica	elaborazioni su dati



## ALLEGATO 1 - LINEE GUIDA PER LA DISCIPLINA DEL LAVORO AGILE

PREMESSE.....	II
ART. 1 - FINALITÀ .....	II
ART. 2 - ATTIVITÀ INTERESSATE .....	II
ART. 3 - INDIVIDUAZIONE DEI DIPENDENTI E CRITERI DI AMMISSIONE .....	III
ART. 4 - MODALITÀ DI SVOLGIMENTO .....	III
ART. 5 - TEMPI DI RIPOSO, DISCONNESSIONE E REPERIBILITÀ.....	IV
ART. 6 - ACCORDO INDIVIDUALE.....	IV
ART. 7 - TRATTAMENTO ECONOMICO E GIURIDICO.....	V
ART. 8 – RECESSO E SOSPENSIONE.....	V
ART. 9 - DOTAZIONE STRUMENTALE E OBBLIGHI DI CUSTODIA E RISERVATEZZA .....	V
ART. 10 - SALUTE E SICUREZZA.....	VI
ART. 11 - FORMAZIONE .....	VI
ART. 12 - <i>PRIVACY</i> .....	VII
ART. 13 - MONITORAGGIO .....	VII
ART. 14 - DISPOSIZIONI FINALI.....	VII

## Premesse

Lo *smart working* o lavoro agile rappresenta l'applicazione di un approccio alla gestione delle risorse umane fondato sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti utilizzati durante la prestazione lavorativa a fronte di maggior orientamento all'obiettivo e responsabilizzazione sui risultati.

Tale forma di organizzazione del lavoro prevede lo svolgimento dell'attività lavorativa anche al di fuori della sede aziendale, con orari non rigidamente definiti. Rappresenta una variazione del luogo e/o tempo di adempimento della prestazione, non modificando la posizione del dipendente nell'organizzazione, con riferimento, fra l'altro, al potere direttivo e disciplinare dell'Ente: il dipendente rimane in organico presso la sua unità organizzativa; la sede di lavoro rimane immutata; durante l'attività svolta in lavoro agile il dipendente gode degli stessi diritti ed è soggetto agli stessi doveri previsti per un dipendente che svolge la stessa attività nella modalità tradizionale; il trattamento normativo e retributivo rimane immutato.

### Art. 1 - Finalità

La Camera di commercio di Bergamo intende avvalersi del lavoro agile al fine di:

- a. favorire una maggiore produttività ed efficienza grazie alla flessibilità dei tempi di lavoro riducendo le interruzioni proprie di un ufficio;
- b. favorire un'organizzazione del lavoro focalizzata su obiettivi e risultato;
- c. favorire le pari opportunità e conciliare le esigenze familiari e/o personali con l'impegno lavorativo e quindi ridurre le assenze dal lavoro;
- d. facilitare l'integrazione lavorativa dei soggetti a cui, per cause dovute a condizioni di disabilità o ad altri impedimenti di natura oggettiva, personale o familiare, anche temporanea, il tragitto casa-lavoro e viceversa risulta particolarmente gravoso, con l'obiettivo di assicurare il raggiungimento di pari opportunità lavorative anche per le categorie fragili;
- e. favorire il rientro a tempo pieno di personale in *part time*;
- f. incentivare comportamenti sostenibili di *mobility management*.

Viene prevista una fase sperimentale di attuazione del lavoro agile fino al 31 gennaio 2022.

### Art. 2 - Attività interessate

Il dipendente può eseguire la prestazione in modalità lavoro agile qualora sussistano le seguenti caratteristiche:

- a. sia possibile svolgere da remoto almeno in parte le attività assegnate, senza che sia necessaria la costante presenza nella sede di lavoro;
- b. sia possibile utilizzare strumentazioni tecnologiche idonee allo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori della sede di lavoro;
- c. si goda di autonomia operativa e della possibilità di organizzare l'esecuzione della prestazione lavorativa;
- d. sia possibile quantificare, monitorare e valutare i risultati conseguiti.

In generale non sono considerate attività idonee allo svolgimento in lavoro agile tutte quelle attività che, tenuto conto della natura e delle modalità di svolgimento, richiedono una presenza continuativa del dipendente presso l'abituale sede di lavoro o che prevedono un contatto costante con l'utenza, con i colleghi o con interlocutori esterni o per le quali non sia possibile una turnazione. I Dirigenti individuano, all'interno dell'Area di competenza, le attività che, per modalità di svolgimento, tempistiche e competenze, risultano "smartabili", ovvero compatibili con il lavoro agile, come declinato nell'articolo seguente.

### **Art. 3 - Individuazione dei dipendenti e criteri di ammissione**

L'adesione al lavoro agile avviene su base volontaria. Il dipendente interessato presenta, utilizzando la modulistica a tal fine predisposta, una manifestazione d'interesse all'Ufficio del personale.

I Dirigenti valutano la compatibilità dell'istanza presentata dal dipendente rispetto:

- a. alle attività svolte, verificando che esse presentino le caratteristiche indicate all'art. 2 e che il loro svolgimento in modalità agile sia compatibile con le esigenze di servizio;
- b. alla disponibilità della dotazione informatica necessaria, come previsto dalla Linee guida emanate dal Ministero del Lavoro in ambito di lavoro agile;
- c. alla regolarità, continuità ed efficienza dell'erogazione dei servizi nonché al rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

In esito a tale valutazione i Dirigenti approvano la richiesta presentata e formulano il progetto di *smart working* che viene formalizzato nell'accordo individuale.

Si prevede che almeno il 60% dei dipendenti assegnati allo svolgimento di attività smartabili possa avvalersi di tale modalità.

L'adesione al lavoro agile può coinvolgere sia il personale dirigente sia il personale non dirigente, a tempo pieno o a tempo parziale.

Nel caso in cui le richieste pervenute risultino in numero ritenuto dal Dirigente di riferimento non sostenibile dal punto di vista organizzativo, sono adottati i criteri di priorità previsti dalle diverse normative, che riconoscono in generale la precedenza alle situazioni di svantaggio personale, sociale e familiare; in particolare sarà data priorità alle richieste di esecuzione del rapporto di lavoro in modalità agile formulate dalle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità previsto dall'art. 16 del Testo Unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità di cui al D.Lgs. n. 151/2001, ovvero dai lavoratori con figli in condizioni di disabilità ai sensi dell'art. 3 comma 3 della L. n. 104/1992 (art. 18 comma 3-bis L. n. 81/2017).

Per una migliore organizzazione dell'ufficio e delle attività di competenza e per agevolare l'integrazione del personale neo-assunto, a quest'ultimo è consentito richiedere lo *smart working* soltanto al termine del periodo di prova contrattualmente stabilito, ossia decorsi sei mesi all'assunzione; le stesse tempistiche sono applicate al personale assunto in seguito a procedure di mobilità.

### **Art. 4 - Modalità di svolgimento**

Il lavoro agile è previsto da un minimo di 1 a un massimo di 3 giornate intere a settimana. Per i lavoratori fragili saranno adottate le deroghe necessarie. Non è prevista la cumulabilità delle giornate non fruiti.

Le giornate in lavoro agile possono essere svolte anche consecutivamente, previo accordo con il Dirigente/Responsabile e nel rispetto delle esigenze organizzative.

Fermo restando che la sede di lavoro resta invariata ad ogni effetto di legge e di contratto, il luogo di adempimento della prestazione lavorativa del dipendente può essere presso la propria residenza/domicilio o in altra sede che dovrà rispondere ai requisiti di idoneità, nel rigoroso rispetto delle indicazioni fornite dall'Amministrazione in materia di protezione dei dati e di salute e sicurezza.

Lo svolgimento dell'attività in modalità lavoro agile dovrà essere pianificato con opportuno anticipo in accordo con il proprio Dirigente/Responsabile, che ne accerta la compatibilità con le esigenze di servizio.



L'alternanza tra lavoro a distanza e lavoro in ufficio deve garantire una periodicità e frequenza di rientri in ufficio funzionale alle esigenze organizzative del Servizio/Ufficio di appartenenza e compatibili con la natura e la durata della prestazione, secondo le modalità previste in ciascun accordo individuale, anche al fine di consentire i necessari contatti e verifiche sul corretto svolgimento della prestazione svolta in modalità *smart working*.

Per sopravvenute esigenze di servizio, relativamente alle attività normalmente identificate come da svolgere in presenza, può essere revocata con un preavviso di 24 ore da parte del Responsabile la singola giornata in lavoro agile, con possibilità in tal caso per il dipendente, in accordo con il Responsabile, di riprogrammarla.

In caso di problemi tecnici o di sicurezza informatica che impediscano o ritardino sensibilmente lo svolgimento dell'attività lavorativa in *smart working*, anche derivanti da rischi di perdita o divulgazione di informazioni dell'Amministrazione, il dipendente è tenuto a dare tempestiva informazione al proprio Responsabile e, se i problemi rendessero impossibile la prestazione lavorativa, il dipendente può essere richiamato in sede.

#### **Art. 5 - Tempi di riposo, disconnessione e reperibilità**

Ferma restando la necessità di garantire l'alternanza tra prestazione in sede e prestazione in modalità lavoro agile, secondo il calendario di massima concordato su base mensile con il proprio Dirigente/Responsabile, il lavoratore svolge la prestazione in parte in sede e in parte presso altri luoghi idonei con l'obbligo di connessione attraverso gli strumenti informatici.

Durante le giornate in *smart working* il lavoratore è tenuto a rispettare il numero di ore giornaliere previsto dal proprio orario teorico, pur con i margini di autonomia e flessibilità nella definizione dell'orario di lavoro.

Il dipendente è tenuto a rispettare le norme sui riposi previste dalla legge: in particolare l'orario deve assicurare le 11 ore di riposo consecutive nelle 24 ore.

La prestazione lavorativa in modalità agile non deve essere effettuata nella fascia oraria compresa tra le ore 19.30 e le ore 7.30. Le prestazioni lavorative effettuate in tale fascia non potranno essere considerate, anche ai fini assicurativi.

L'Amministrazione riconosce il diritto alla disconnessione: il lavoratore agile ha diritto a non leggere e non rispondere a *e-mail*, telefonate o messaggi lavorativi e di non telefonare, di non inviare *e-mail* e messaggi di qualsiasi tipo inerenti l'attività lavorativa nella fascia oraria di disconnessione di cui al punto precedente (19.30-7.30) salvo casi di comprovata urgenza.

Al fine di assicurare un'efficace ed efficiente interazione con l'ufficio di appartenenza ed un ottimale svolgimento della prestazione lavorativa, l'orario di lavoro dovrà essere distribuito nell'arco della giornata in modo da garantire le interazioni con i colleghi, con il proprio responsabile e con qualsiasi altro interlocutore nell'ambito della propria attività. Sono previste due fasce di contattabilità, la prima della durata di almeno 3 ore nel periodo dalle ore 8.00 alle ore 13.00, la seconda della durata di almeno 1 ora nel periodo dalle ore 14.00 alle ore 18.00. Per il personale in servizio a tempo parziale le fasce saranno riparametrate.

#### **Art. 6 - Accordo individuale**

La realizzazione del lavoro agile presuppone la sottoscrizione di un accordo individuale, che contenga la definizione dell'ambito operativo e delle modalità organizzative, direttive e di controllo: durata, obiettivi prestazionali specifici da raggiungere, numero e periodicità dei rientri, fasce di reperibilità, elenco delle attrezzature utilizzate, indicatori di misurazione della prestazione, monitoraggio, preavviso in caso di recesso, fasce di contattabilità.

I Dirigenti, nell'ambito della propria autonomia gestionale ed organizzativa, concordano con il Segretario Generale, anche per il tramite dello scambio di comunicazioni scritte, i termini e le modalità di eventuale espletamento della propria attività lavorativa in modalità agile.

L'assegnazione a progetti di *smart working* non muta la natura giuridica del rapporto di lavoro subordinato in atto, regolato dal Dirigente nell'esercizio dei poteri propri del privato datore di lavoro, in aderenza ai vincoli normativi, regolamentari e contrattuali sia nazionali che di comparto. Il regime giuridico relativo a ferie, malattie, permessi, aspettative ed altri istituti sia giuridici che economici qui direttamente non contemplati rimane invariato.

L'accordo individuale di *smart working* ha una durata iniziale di sei mesi, ed è rinnovabile sino al termine della fase di sperimentazione (art. 1), anche valutati gli effetti sull'organizzazione, in particolare sull'attività del Servizio di appartenenza, la complessità degli obiettivi prestazionali specifici definiti dal Dirigente/Responsabile e le necessità sia del lavoratore interessato sia dell'Amministrazione.

#### **Art. 7 - Trattamento economico e giuridico**

L'Amministrazione garantisce che i dipendenti che si avvalgono delle modalità di *smart working* non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento della professionalità e della progressione di carriera. L'assegnazione al dipendente dello *smart working* non incide sulla natura giuridica del rapporto di lavoro subordinato in atto, regolato dalle norme legislative, contrattuali e alle condizioni dei contratti collettivi nazionali e integrativi relativi vigenti né sul trattamento economico in godimento.

La prestazione lavorativa resa con la modalità *smart working* è integralmente considerata come servizio pari a quello ordinariamente reso presso le sedi abituali di lavoro ed è considerata utile ai fini degli istituti di carriera, del computo dell'anzianità di servizio, nonché dell'applicazione degli istituti contrattuali di comparto relativi al trattamento economico accessorio.

Per effetto della distribuzione flessibile del tempo di lavoro, nelle giornate lavorative di *smart working* non sono previste né retribuite prestazioni di lavoro straordinario e non è prevista l'effettuazione di trasferte ed il pagamento delle relative indennità, in quanto incompatibili con lo stesso. Non è previsto l'utilizzo del buono pasto.

#### **Art. 8 – Recesso e sospensione**

Durante lo svolgimento della prestazione lavorativa in *smart working*, sia l'Amministrazione che il dipendente possono, con un preavviso non inferiore a 30 giorni e fornendo specifica motivazione, recedere dall'accordo prima della sua naturale scadenza.

Nel caso di lavoratori disabili ai sensi dell'articolo 1 della Legge 12 marzo 1999, n. 68, il termine di preavviso del recesso da parte del datore di lavoro è di 90 giorni.

L'Amministrazione può recedere dall'accordo in qualunque momento, senza preavviso, nei seguenti casi:

- a. l'efficienza e l'efficacia delle attività svolte dal dipendente non siano rispondenti ai parametri stabiliti nelle presenti Linee guida o nell'accordo individuale;
- b. difficoltà di operare in autonomia e di raggiungere gli obiettivi;
- c. per sopravvenute esigenze di servizio.

Per motivate esigenze di servizio l'Amministrazione può inoltre sospendere, per brevi periodi, lo svolgimento della prestazione in modalità lavoro agile.

#### **Art. 9 - Dotazione strumentale e obblighi di custodia e riservatezza**

Per la prestazione lavorativa in modalità *smart working* l'Ente fornisce di norma al dipendente i seguenti strumenti di dotazione informatica:



- computer portatile;
- configurazione allineata allo standard dei computer camerali (sistema operativo, antivirus, posta elettronica, *software*, VPN, ....);

In accordo con il lavoratore, potranno essere valutati casi in cui si potrà utilizzare anche la propria personale dotazione informatica.

L'uso dell'attrezzatura *hardware* fornita dalla Camera di commercio deve essere effettuato esclusivamente dal lavoratore, nell'interesse dell'Ente e per le attività attinenti il rapporto di lavoro. Sarà cura del lavoratore mantenere tale attrezzatura nel miglior stato di efficienza possibile.

È vietato l'utilizzo delle strumentazioni di proprietà della Camera di commercio per finalità che non siano strettamente lavorative. È inoltre fatto divieto di installare *software* diversi da quelli necessari all'attività lavorativa. La conservazione e la cura della strumentazione della Camera di commercio è posta a carico dello *smart worker* che ne ha piena responsabilità.

Il computer portatile dovrà essere riportato in sede al primo rientro utile dopo ogni giornata di *smart working*, quando destinato a postazione di lavoro.

Sono a carico della Camera di Commercio i costi relativi a computer portatili, manutenzione delle attrezzature utilizzate, canoni di assistenza tecnica e assicurazione INAIL.

#### **Art. 10 - Salute e sicurezza**

Al lavoro agile si applicano le disposizioni in materia di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, in particolare quelle di cui al D. Lgs. n. 81/08 e alla Legge n. 81/2017.

È compito del datore di lavoro considerare gli aspetti legati alla salute e alla sicurezza.

Lo *smart worker* è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali.

Il lavoratore deve svolgere la prestazione in modalità lavoro agile scegliendo luoghi idonei, ossia rispondenti a criteri di ragionevolezza, e che consentano lo svolgimento della prestazione lavorativa in condizioni di sicurezza dal punto di vista dell'integrità fisica propria e dei terzi con i quali possa - eventualmente - entrare in contatto durante l'esecuzione della prestazione, secondo quanto previsto dall'art. 2087 C.C.. A tal fine, particolare attenzione deve essere posta dal lavoratore quando scelga come luogo di lavoro ambienti all'esterno.

Il dipendente riceverà una informativa sui rischi generali e i rischi specifici connessi allo svolgimento della prestazione in remoto fuori dall'abituale sede di lavoro predisposta dal Servizio di Prevenzione e Protezione e una specifica informativa sul tema della salute e sicurezza.

Nell'eventualità di un infortunio durante la prestazione in lavoro agile, il lavoratore dovrà fornire tempestiva e dettagliata informazione all'Amministrazione.

#### **Art. 11 - Formazione**

In aggiunta ai percorsi formativi normalmente previsti, lo *smart worker* è accompagnato da momenti formativi/informativi nell'ambito dei quali sarà illustrato il corretto utilizzo delle apparecchiature di lavoro, nonché le procedure operative e di sicurezza/trattamento dei dati personali da adottare per lo svolgimento della prestazione lavorativa in luogo diverso dalla sede dell'Ente.

La partecipazione alle specifiche iniziative di informazione/formazione riguardanti lo *smart working* rappresenta condizione essenziale per poter essere ammessi allo stesso.

### **Art. 12 - Privacy**

I dati personali del dipendente sono trattati esclusivamente per le finalità connesse al rapporto di lavoro e agli obblighi previsti dalle norme contrattuali, dalle leggi, regolamenti come da dettagliata informativa già trasmessa in applicazione del Regolamento UE 2016/697.

Lo *smart worker* è tenuto al rispetto delle previsioni del Regolamento UE 679/2016 e del D.Lgs. 196/2003 in materia di *privacy* e protezione dei dati personali, degli obblighi di riservatezza e dei doveri di comportamento previsti dal Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, “Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici” e dal Codice di comportamento vigente presso la Camera di commercio di Bergamo. Egli impronta il proprio operato ai principi di correttezza, liceità, trasparenza e tutela della riservatezza degli interessati adottando tutte le misure necessarie per evitare i rischi di distruzione o perdita dei dati, anche accidentale, di accesso non autorizzato o di trattamento non consentito o non conforme alle finalità della raccolta.

L'inosservanza delle disposizioni di cui al presente Regolamento costituisce comportamento rilevante ai fini disciplinari e può conseguentemente determinare l'applicazione delle sanzioni disciplinari previste dalla contrattazione collettiva. Inoltre, l'Amministrazione potrà procedere con il recesso dall'accordo individuale secondo quanto espressamente previsto nell'articolo 8.

### **Art. 13 - Monitoraggio**

I Dirigenti/Responsabili effettuano un monitoraggio costante per la valutazione complessiva dei risultati conseguiti in termini di obiettivi raggiunti nel periodo considerato e/o per la misurazione della produttività e per la valutazione dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità delle attività svolte dai dipendenti in *smart working*.

L'assegnazione al lavoro agile presuppone l'individuazione di obiettivi individuali misurabili su base annuale e infra-annuale, ovvero la misurazione e valutazione della quantità e qualità delle operazioni effettuate dal lavoratore agile. Tali obiettivi, coerenti con i contenuti del Piano Performance, vengono definiti nell'accordo individuale e le attività svolte vengono documentate tramite l'utilizzo di apposita scheda di monitoraggio.

Il lavoro agile dovrà consentire il mantenimento di un livello quali-quantitativo pari o superiore a quello garantito in ufficio alla luce del fatto che tale modalità lavorativa consente, grazie alla maggior flessibilità, di bilanciare meglio le esigenze di vita familiare con quelle lavorative, assicurando maggior autonomia, responsabilizzazione e, di conseguenza, un miglioramento della prestazione individuale. In particolare, dovrà essere assicurata la prestazione definita nell'accordo individuale, il cui adempimento va verificato dai Dirigenti.

L'Amministrazione verifica l'impatto del lavoro agile sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa, nonché sulla qualità dei servizi erogati.

### **Art. 14 - Disposizioni finali**

Per tutto quanto non contemplato nelle presenti Linee guida si rinvia alle disposizioni previste dalla normativa e dalla contrattazione collettiva vigente e a quelle emanate dalla Camera di commercio di Bergamo.