CAMERA DI COMMERCIO
BERGAMO

Criteri per l’assegnazione del trattamento accessorio

Fonte: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di commercio di Bergamo
approvato con delibera di Giunta n. 11/2012
aggiornato con delibere di Giunta n. 117/2017, 128/2019, 31/2021 e 39/2024
confermato con delibera di Giunta n. 82/2025

1. Misurazione e valutazione della Performance Organizzativa

La performance organizzativa esprime il contributo in termini di risultato che un'intera organizzazione, o una sua articolazione, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi.

La misurazione della performance organizzativa rappresenta l'input fondamentale per la successiva valutazione.

La valutazione della performance organizzativa richiede infatti un approccio multidimensionale che integri i criteri di efficienza, efficacia ed economicità con un costante riferimento alla qualità dei servizi e alla soddisfazione dell'utenza. È un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi e alla soddisfazione delle attese degli stakeholder.

La Camera di Bergamo valuta la propria performance organizzativa in relazione agli ambiti previsti dall'art. 8 del D.Lgs. n.150/2009:

1. Il **grado di attuazione della strategia**, che rappresenta ex ante le priorità dell'amministrazione e consente di valutare ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.
2. Il **portafoglio delle attività e dei servizi**, che indica ex ante l'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti ed ex post il livello di attività e servizi effettivamente realizzati, anche mediante sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti.
3. Lo **stato di salute dell'Amministrazione**, per garantire che lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali. A tal fine è necessario valutare ex ante ed ex post se l'Ente utilizza in modo equilibrato le risorse, cura lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, promuove efficacemente le relazioni con gli stakeholder e se i processi interni di supporto raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.
4. Gli **impatti dell'azione amministrativa** (*outcome*), che identificano ex ante gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività e verificano ex post se essi sono stati realmente conseguiti.
5. I **confronti con altre amministrazioni** (*benchmarking*), ambito che assume come base dati informativa l'insieme degli indicatori comuni a più Camere di commercio.

Il D.Lgs. n.150/2009, come modificato dal D.Lgs. n.74/2017, prevede nella valutazione della performance organizzativa la partecipazione **dei cittadini e degli altri utenti finali**, in rapporto alla qualità dei servizi resi (art. 19-bis, co.1) anche comunicando direttamente con l'O.I.V..

Le tipologie di indicatori utilizzati per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono pertanto le seguenti.

Ambiti	**Documenti di riferimento**	**Tipologie di indicatori**
Grado di attuazione della strategia	PIAO	Strategici come definiti nel PIAO
Attività e servizi	PIAO Standard di qualità Sistema Pareto Bilancio di sostenibilità	Operativi come definiti nel PIAO Standard di qualità Indici di soddisfazione interna ed esterna Di dimensionamento dei processi
Stato di salute dell'Ente	Sistema Pareto	Di funzionamento Di equilibrio economico-patrimoniale- finanziario Di struttura, efficienza ed efficacia Di qualità
Impatti dell'azione amministrativa	PIAO Sistema Pareto Bilancio di sostenibilità	Di *outcome*
Benchmarking	Sistema Pareto	Di confronto e di trend

La Camera di commercio di Bergamo utilizza in modo sistematico sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione alle attività e servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione. Il processo di rilevazione della soddisfazione degli utenti è un'attività strutturata basata sia su indagini complessive a livello di Ente sia su indagini specifiche a livello di area/servizio/progetto.

La struttura della *governance* del sistema camerale, peraltro, facilita per sua natura la valutazione partecipativa delle attività, essendo gli organi politici espressione delle associazioni di categoria, le quali - rappresentando le imprese - sono un tramite diretto nei confronti di tale categoria di stakeholder.

La consultazione degli stakeholder, inoltre, è declinata nell'ambito del processo di definizione del Bilancio di sostenibilità dell'Ente attraverso il processo di analisi di materialità che permette di identificare i temi materiali più significativi per la Camera di Commercio, definire la rilevanza del loro impatto sugli stakeholder e identificare i Sustainable Development Goals (SDGs) a cui l'Ente può fornire il proprio contributo.

La performance organizzativa della Camera di commercio di Bergamo è articolata su due livelli:

- la performance complessiva dell'ente;

- la performance di singole unità organizzative dell'ente (ambito organizzativo).

In entrambi i casi, in sede di misurazione e valutazione della performance organizzativa si considera la media (eventualmente ponderata) delle percentuali di raggiungimento degli indicatori sintetici, inseriti nella Balanced Scorecard, frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici (nel primo caso) o alle diverse unità organizzative (nel secondo).

Per completare la valutazione vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo (Segretario Generale, dirigenti, EQ, responsabili di servizio/ufficio). Vengono di conseguenza messe a fuoco: le eventuali cause di scostamento tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (*benchmarking*); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

Ai fini della valutazione di sintesi è prevista anche l'esplicitazione di una valutazione qualitativa che oltre a considerare il dato che scaturisce dal calcolo precedente prenda anche in considerazione i fattori e le condizioni che hanno determinato quel risultato, contestualizzandolo nell'organizzazione.

La percentuale media di realizzazione della performance organizzativa di Ente deve essere almeno pari al 60%, soglia al di sotto della quale - indipendentemente dai risultati specifici di misurazione e valutazione delle performance organizzative di area e delle performance individuali - non viene erogata nell'anno alcuna premialità.

2. Misurazione e valutazione della Performance Individuale

La performance individuale esprime il contributo fornito dal singolo dipendente in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Sono oggetto di valutazione individuale i seguenti ruoli:
- Segretario Generale
- Dirigenti
- Elevate Qualificazioni (E.Q.)
- Dipendenti non rientranti nelle tipologie precedenti.

2.1 Requisiti e principi

Il sistema di valutazione della performance individuale è strutturato per consentire il perseguimento delle seguenti finalità:
1. *riconoscere e valorizzare i contributi individuali differenziati*, prevedere strumenti e procedure volti a tenere traccia di questa differenziazione di contributo e a riconoscere i diversi livelli di impegno e di risultato;
2. *assicurare una stretta correlazione fra gli obiettivi delle persone e gli obiettivi dell'ente*, per aumentare la capacità dell'organizzazione di conseguire i propri obiettivi strategici e operativi;
3. *supportare lo sviluppo professionale del personale* e la capacità delle persone di conseguire livelli di risultato sempre più sfidanti;
4. *riconoscere il contributo di ciascuno alla realizzazione dei processi operativi*, guardare cioè ai risultati di prestazione e di crescita professionale;
5. *valorizzare il ruolo dei dirigenti e dei responsabili ai diversi livelli nello sviluppo delle risorse umane* che, all'interno dell'Ente, possono far sì che il SMVP riconosca e valorizzi le professionalità;
6. *superare la logica della parcellizzazione delle attività*, assicurando una forte flessibilità organizzativa, intesa come ampliamento delle competenze del personale, clima collaborativo e scambio di conoscenze.

Per raggiungere queste finalità, oltre che per rispettare il CCNL, il D.Lgs. 150/09 e le Linee guida Unioncamere, la valutazione della performance individuale è articolata sui seguenti oggetti di valutazione:

- **risultati**;
- **comportamenti agiti** e **competenze**.

La valutazione dei **risultati** avviene su un insieme selezionato di obiettivi, di norma contenuti nel PIAO, da individuare tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'ente.
I risultati attesi, siano essi di natura qualitativa o quantitativa, devono essere:
- *esplicitati* - formalmente comunicati nell'ambito del processo di assegnazione degli obiettivi;
- *misurabili* - completi di indicatori e target che saranno utilizzati per verificare il raggiungimento del risultato stesso;
- *condivisi* - per rafforzare l'impegno del valutato a conseguire effettivamente i risultati richiesti.

I **comportamenti** e le **competenze** sono intesi come insieme di conoscenze, competenze, atteggiamenti e attitudini, qualità professionali che le persone sono in grado di mettere in gioco agendo sui processi operativi dell'Ente. Possono riguardare la sfera manageriale, per quanti all'interno dell'organizzazione rivestono un ruolo di responsabilità, la sfera organizzativa e relazionale, per quanti all'interno dell'organizzazione rivestono ruoli più operativi e gli atteggiamenti e le attitudini individuali, per tutti.

L'incidenza della componente "risultati" (e per converso di quella "comportamenti e competenze") è differenziata, come di seguito indicato.

Ambiti di valutazione	*SG*	*Dir*	*PO*	*Funzionari*	*Istruttori*	*Operatori esperti*	*Operatori*
Performance di Ente	30%	15%	10%	5%	5%	5%	5%
Performance di ambito organizzativo	20%	35%	30%	25%	25%	25%	25%
Obiettivi individuali e/o di gruppo	20%	20%	20%	20%	20%	15%	
Comportamenti e competenze	30%	30%	40%	50%	50%	55%	70%
TOTALE	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

La componente "risultati" è in relazione alla posizione ricoperta nell'ente; per i dipendenti con inquadramenti professionali più elevati essa assume maggiore rilievo poiché se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi è più corretto valutarlo sugli effetti concretamente determinati dalle sue azioni.

Per contro, i "comportamenti" rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale delle altre categorie, in quanto espressione non solo del modo di agire nell'organizzazione ma anche del relativo apporto al conseguimento dei risultati.

2.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito vengono descritti i criteri e i fattori di valutazione di dirigenti, incaricati di posizione organizzativa e personale delle Aree degli Operatori, Operatori esperti, Istruttori e Funzionari ed EQ.

2.2.1 Personale dirigente

Oggetto della valutazione dei dirigenti, compreso il Segretario Generale, sono:

- i **risultati**, legati alla performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali;
- i **comportamenti** agiti e le **competenze** dimostrate nel perseguire i risultati prefissati.

Per quanto riguarda "competenze e comportamenti", si prendono in considerazione i seguenti fattori:

1. interpretare gli indirizzi degli organi di governo e tradurre in azioni le linee di indirizzo definite per il Segretario Generale, o, per i dirigenti, implementare le strategie e tradurre in azioni le linee di indirizzo definite;
2. presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente;
3. capacità di orientamento ai risultati, di responsabilizzazione al loro conseguimento e di monitoraggio periodico;
4. capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività, di efficienza e trasparenza;
5. progettare, attivare e coordinare processi di lavoro trasversali per incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi;
6. capacità di agire in favore della cura del benessere organizzativo e attraverso una comunicazione adeguata;
7. capacità di motivare, guidare e valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e la loro crescita professionale;
8. capacità di prevenire e gestire conflitti interni;
9. capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione;
10. capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il Segretario Generale è previsto il seguente ulteriore fattore di valutazione:

11. capacità di raccordo tra le strategie dell'Ente e l'attività dell'Azienda speciale.

2.2.2 Personale titolare di incarico di Elevata Qualificazione

Oggetto della valutazione dei titolari di incarico di EQ sono:

- i **risultati**, legati alla performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali;
- i **comportamenti** assunti e le **competenze** dimostrate nel perseguire i risultati prefissati.

Nella valutazione di comportamenti e competenze si considerano i seguenti fattori:

1. svolgere i compiti assegnati con precisione e accuratezza
2. gestire in modo professionale il rapporto con gli utenti (interni ed esterni)
3. gestire in modo efficace le situazioni critiche
4. essere flessibile
5. essere autonomo e propositivo
6. lavorare in team
7. comunicare e negoziare ed esercitare il proprio ruolo
8. organizzare il lavoro e gestire le risorse umane
9. programmare e pianificare
10. valutare i propri collaboratori.

2.2.3 Personale delle Aree degli Operatori, Operatori esperti, Istruttori, Funzionari ed EQ

Oggetto della valutazione del personale delle Aree degli Operatori, Operatori esperti, Istruttori e Funzionari ed EQ sono:

- i **risultati**, legati alla performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e alla unità organizzativa di appartenenza (area – servizio - ufficio) e al raggiungimento di obiettivi individuali/di gruppo;
- i **comportamenti** tenuti nel conseguire i risultati prefissati e le **competenze** dimostrate.

I fattori per la valutazione dei comportamenti sono riconducibili alla *qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza*, inteso come il contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area - servizio - ufficio - e/o rispetto all'efficace svolgimento delle azioni comunque riconducibili all'unità organizzativa di competenza.

Esso si desume dall'insieme delle competenze e dei comportamenti organizzativi e professionali valutati.

Oggetto di valutazione sono i seguenti fattori:

Comportamenti	Funzionari	Istruttori	Operatori esperti	Operatori
1. Svolgere i compiti assegnati con precisione e accuratezza	■	■	■	■
2. Gestire in modo professionale il rapporto con gli utenti, interni ed esterni	■	■	■	■
3. Gestire in modo efficace le situazioni critiche	■	■	■	■
4. Essere flessibile	■	■	■	■
5. Essere autonomo e propositivo	■	■	■	■
6. Lavorare in team	■	■	■	
7. Rispettare i tempi		■	■	■
8. Comunicare, negoziare ed esercitare il proprio ruolo	■	■		
9. Organizzare il lavoro e gestire le risorse umane	■			
10. Programmare e pianificare	■			