



**Camera di Commercio
Firenze**
dal 1770 la casa delle imprese

**IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITA' E
ORGANIZZAZIONE
DELLA CAMERA DI COMMERCIO
DI FIRENZE**

**1 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E
ANTICORRUZIONE**

1.1 Valore pubblico

Da oltre dieci anni, a partire dalla c.d. *riforma Brunetta*¹, la Pubblica Amministrazione ha introdotto nel proprio lessico il concetto di Performance, intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi posti.

Eppure, non sempre i cicli di gestione della Performance hanno dato – a livello di sistema-paese – i risultati sperati. A questo fine è interessante evidenziare la prospettiva indicata dalla seguente pubblicazione²:

<< C'era una volta un Comune di 5.000 abitanti in cui i dipendenti furono così bravi da raggiungere gli obiettivi individuali che il Sindaco, anno dopo anno, assegnò loro. In questo piccolo Comune gli uffici furono talmente bravi da conseguire gli obiettivi organizzativi programmati per ogni anno del mandato, e in particolare quello al quale il Sindaco teneva di più: creare un nuovo campo di calcio ogni anno. In quello stesso Comune di 5.000 anime il Sindaco fu così bravo da raggiungere l'obiettivo istituzionale promesso nel programma di mandato: creare 5 campi di calcio in 5 anni, per far crescere il livello di partecipazione sportiva dei cittadini. Quel Sindaco di buone intenzioni, grazie ad un'organizzazione ben funzionante e a dipendenti efficienti e motivati, riuscì a mantenere le sue promesse di mandato e i 5.000 ottantenni del Comune ebbero 5 campi di calcio nuovi su cui sognare di poter giocare a calcio.

Un'amministrazione pubblica in cui tutte le unità organizzative riescano a raggiungere le performance organizzative in modo eccellente erogando servizi di qualità (output), grazie ai contributi individuali (input) da parte dei propri dirigenti e dipendenti avrà una maggiore probabilità di aiutare il Sindaco a conseguire le performance istituzionali promesse nel programma di mandato. **Ma questa eccellenza sarebbe totalmente sterile laddove l'ente non riuscisse a creare “Valore Pubblico”, ossia ad aumentare il benessere reale della collettività amministrata (outcome), e non sarebbe comunque riproducibile laddove l'ente non riuscisse a salvaguardare le proprie condizioni di sopravvivenza e sviluppo>>**

Deidda Gagliardo evidenzia due elementi fondamentali: la necessità di assicurare l'uso efficiente delle risorse (condizione di sopravvivenza dell'Ente Pubblico) ma, soprattutto, la necessità di dare alla stessa Performance una direzione univoca, un senso, evitando l'inseguimento di molteplici e sterili indicatori.

Il **valore pubblico** può essere definito come **l'incremento del benessere reale** (economico, sociale, ambientale, culturale etc.) **che si viene a creare presso la collettività** e che deriva dall'azione dei soggetti pubblici, che perseguono questo traguardo mobilitando al meglio le proprie risorse tangibili (finanziarie, tecnologiche etc.) e intangibili (capacità organizzativa, rete di relazioni interne ed esterne, capacità di lettura del territorio e di produzione di risposte adeguate, sostenibilità ambientale delle scelte, capacità di riduzione dei rischi reputazionali dovuti a insufficiente trasparenza o a fenomeni corruttivi).

¹ Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

² Enrico Deidda Gagliardo: <<Cosa è il Valore Pubblico, ovvero dare un senso al Miglioramento delle performance>>
<https://www.forumpa.it/riforma-pa/cosa-e-il-valore-pubblico-ovvero-dare-un-senso-al-miglioramento-delle-performance/>

La letteratura economica evidenzia l'importanza di sviluppare modelli di "Public Value Governance", ossia di sistemi di gestione orientati verso l'individuazione, il perseguimento e la rendicontazione del valore pubblico, a partire da una sua – chiara e quantificata – definizione all'interno dei documenti di programmazione.

Per le Camere di Commercio il fine istituzionale è chiaramente individuato dalla norma³: << Le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura (...) sono enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, **funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.**>>

Su questa base, la Camera di Firenze ha approvato il proprio Bilancio di Mandato 2020-2024⁴, aggiornato annualmente con la Relazione Previsionale e Programmatica⁵. I documenti individuano cinque macro – obiettivi di mandato che saranno approfonditi nei seguenti capitoli:

- a) ACCOMPAGNAMENTO DEL SISTEMA ECONOMICO VERSO IL SUPERAMENTO DELLA CRISI DA COVID-19
- b) INFRASTRUTTURE
- c) FORMAZIONE
- d) REGIA EVENTI: Firenze nel mondo ed il mondo a Firenze
- e) PIÙ SERVIZI SUL TERRITORIO: L'IMPRESA AL CENTRO

³ Legge 29 dicembre 1993, n. 580, "Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura"

⁴ Delibera di Consiglio 28/10/2019, n. 15, "Programma Pluriennale di mandato CCIAA Firenze 2020-2024"

⁵ Delibera di Consiglio 15/11/21, n.9, "Relazione Previsionale e Programmatica 2022 (art. 5 D.P.R. n. 254/2005) - Aggiornamento del Programma Pluriennale 2020-2024",

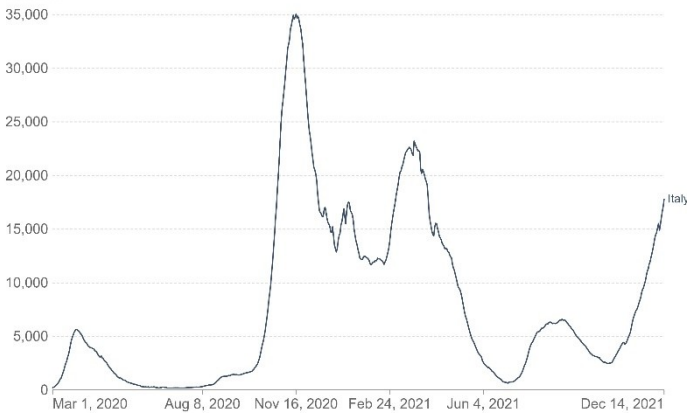
1.1.1 ACCOMPAGNAMENTO DEL SISTEMA ECONOMICO VERSO IL SUPERAMENTO DELLA CRISI DA COVID-19

Il primo focolaio di COVID-19 in Italia venne rilevato il 21 febbraio 2020 a Codogno (LO), con 16 infezioni; il giorno successivo i casi erano aumentati a 60. I primi decessi si ebbero il 22 febbraio a Casalpusterlengo (LO) e a Vo' (PD). Fu l'inizio di tutto.

Situazione a Gennaio 2022

Daily new confirmed COVID-19 cases

7-day rolling average. Due to limited testing, the number of confirmed cases is lower than the true number of infections.



Source: Johns Hopkins University CSSE COVID-19 Data

Our World
in Data

CC BY

Oggi i media parlano di quarta ondata, anche se – dati alla mano – il paese è ampiamente in una sesta fase, con oltre 160.000 morti. **Il tasso di letalità si è però fortemente ridotto grazie alla diffusa campagna vaccinale.**

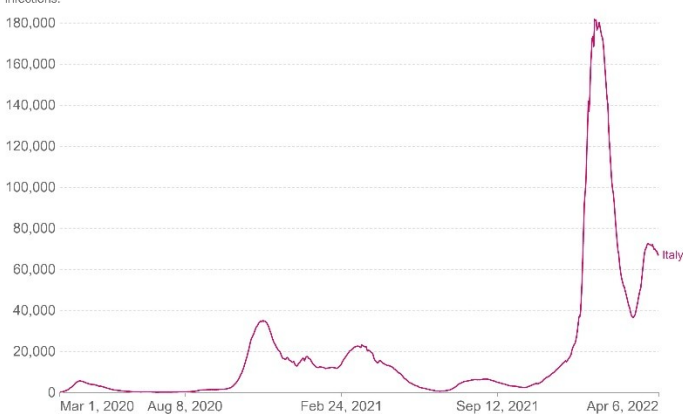
Le misure di lockdown introdotte – in varia misura – in tutti i paesi, hanno rallentato la diffusione del virus e ridotto il numero di morti, ma hanno anche fermato l'attività economica in molti settori.

Nonostante – fortunatamente – la riduzione della letalità, l'evoluzione pandemica (messa in ombra sui media dalle vicende legate all'invasione russa dell'Ucraina) ha visto un notevole peggioramento, tanto da far impallidire l'andamento precedente.

Situazione ad Aprile 2022

Daily new confirmed COVID-19 cases

7-day rolling average. Due to limited testing, the number of confirmed cases is lower than the true number of infections.



Source: Johns Hopkins University CSSE COVID-19 Data

Our World
in Data

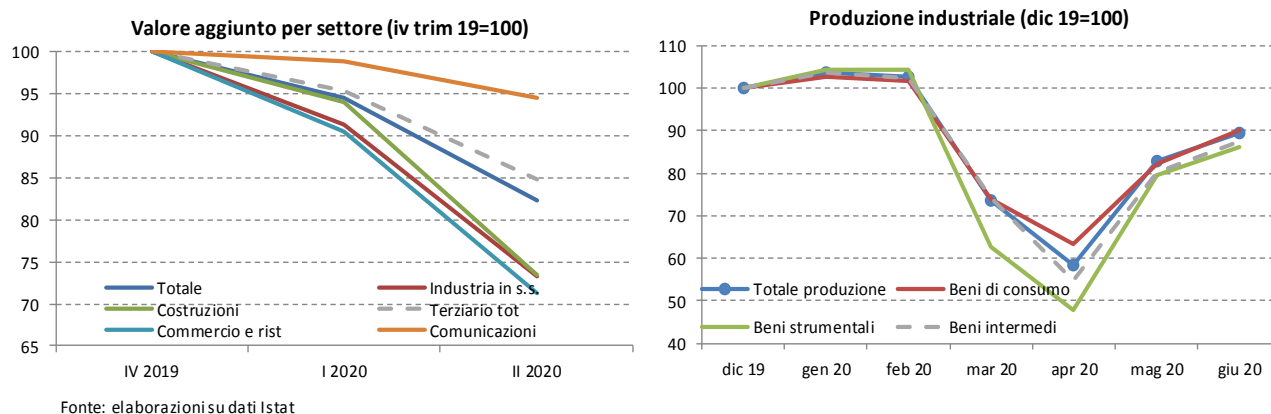
CC BY

Nonostante l'aumento esponenziale dei casi, l'aumento del tasso di occupazione delle terapie intensive si è mantenuto sotto controllo.

Anche per questo motivo, la ripresa dell'economia si era dimostrata sopra le aspettative.

Va comunque ricordato che da inizio gennaio al 6 di aprile sono morte quasi 23.000 persone. Questo è il motivo per cui l'attenzione deve restare alta.

Man mano che le restrizioni pandemiche hanno iniziato ad essere allentate, è apparso chiaro che la strada per la ripresa era lunga e incerta. Il PIL dell'Area Metropolitana Fiorentina è crollato (2020 vs. 2019) del -10,5%, rispetto ad una media italiana del -8,9%. Il tasso fisiologico di natalità d'impresa (iscrizioni al Registro Imprese) si è completamente arrestato nel 2020 e per buona parte del 2021.



Il 27 maggio 2020, in risposta alla crisi senza precedenti causata dal coronavirus, la Commissione europea ha proposto lo strumento temporaneo per la ripresa NextGenerationEU, oltre a un rafforzamento mirato del bilancio a lungo termine dell'UE per il periodo 2021-2027. Il 21 luglio 2020 i capi di Stato o di governo dell'UE hanno raggiunto un accordo politico sul pacchetto. Per la prima volta una crisi globale ha trovato una risposta globale a livello comunitario: il NGEU assegna all'Italia circa €82mld di trasferimenti e mette a disposizione fino a €120mld di prestiti, per un totale di oltre €200 mld.

Secondo le ultime stime, alla Toscana arriverà una quota risorse compresa tra 8 e 12 miliardi; sebbene ad oggi non sia del tutto chiaro come funzionerà la cabina di regia nazionale, è molto probabile che ciascun Ente Regionale sarà il fulcro di tutti i progetti che verranno realizzati nella regione stessa. Si tratterà inoltre di progetti di rilevanti dimensioni, da cantierare velocemente considerando i tempi ristretti per la rendicontazione.

La programmazione strategica dell'Ente per il 2022 era incentrata al sostegno della ripresa economica nel dopo pandemia e questo – nei documenti ufficiali – era il valore pubblico perseguito.

Il 25 febbraio 2022 tutto è nuovamente cambiato. Ma non si è trattato del temuto secondo shock sistemico da coronavirus.

L'invasione russa dell'Ucraina ha causato uno sconvolgimento nel mondo che conoscevamo: la guerra, le ritorsioni economiche, l'aumento esponenziale dei prezzi energetici e delle materie prime hanno causato una nuova tempesta a cui il nostro sistema – paese (già segnato dalla pandemia) non era preparato. Se ovviamente non è possibile prevedere quanto la guerra durerà, è invece probabile che la spaccatura geo-politica tra l'occidente ed il blocco russo (e magari cinese) perdurerà a lungo, con conseguenze nefaste sul commercio internazionale. Per un paese esportatore come l'Italia, le conseguenze sono facilmente immaginabili.

In pochi giorni l'attività dell'Ente si è trasformata dall'accompagnamento del sistema produttivo locale verso una ripresa vigorosa alla preparazione di una nuova onda d'urto strutturale. Tutti i

principali istituti di ricerca parlano di “recessione tecnica”⁶. Le prime proiezioni realizzate dall’ufficio Studi e Statistica della Camera non solo le confermano, ma sembrano delineare uno scenario che potrebbe essere anche peggiorativo.

Gli indicatori fondamentali con cui valutare (e misurare) l’efficacia ultima dell’azione dell’Ente (valore pubblico prodotto) sono comunque tre: valore aggiunto dell’economia dell’Area Metropolitana, livello della domanda di lavoro (espresso in unità di lavoro) ed il valore complessivo dell’export. La tabella sottostante indica, per ciascun obiettivo, la baseline di partenza ed i target per il prossimo triennio.

A titolo di raffronto viene riportata la tabella di target così come era stata elaborata a gennaio e quella aggiornata ad aprile. Si vede chiaramente come adesso la priorità sia contenere i danni economici che il territorio subirà a causa della situazione geo-politica.

Target come definiti a gennaio 2022

Indicatore	BASE LINE			TARGET		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Valore Aggiunto	33,7 mld	30,1 mld	32,3 mld	33,5 mld	34,6 mld	35,4 mld
Domanda unità di lavoro	495.000	468.000	468.000	488.000	500.000	511.000
Export	15,8 mld	16 mld	16 mld	16 mld	16,2 mld	16,2 mld

Target come definiti ad aprile 2022

Indicatore	BASE LINE			TARGET		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Valore Aggiunto	33,7 mld	30,1 mld	32,3 mld	32 mld	32,5 mld	32,5 mld
Domanda unità di lavoro	495.000	468.000	468.000	450.000	450.000	500.000
Export	15,8 mld	16 mld	16 mld	16 mld	16,2 mld	16,2 mld

In
que
st’a
mbi
to
l’ob
i etti

vo è facilitare la tenuta del sistema produttivo nella congiuntura internazionale.

⁶ I primi mesi vedranno probabilmente un incremento del PIL mentre negli ultimi mesi dell’anno ci sarà probabilmente un calo. La sommatoria complessiva di queste variazioni dovrebbe restare comunque positiva

1.1.2 INFRASTRUTTURE

La dotazione infrastrutturale costituisce da sempre una colonna portante delle economie avanzate e delle società sviluppate, e il suo potenziamento rappresenta non solo un elemento sostanziale dell'assetto del territorio, ma uno dei primari motori per lo sviluppo locale.

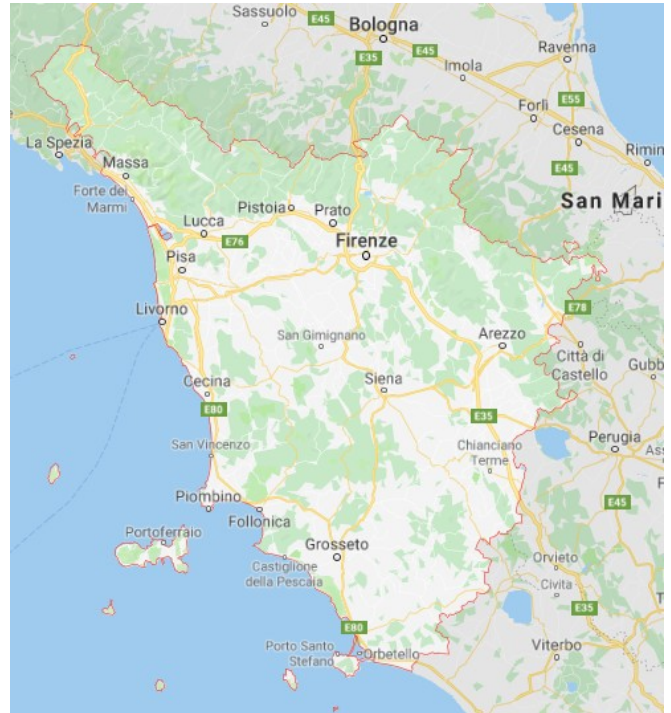
Il processo di globalizzazione ha ulteriormente rafforzato l'importanza e l'interdipendenza delle reti, sia fisiche che digitali, che collegano territori, persone, catene di fornitura. Un sistema locale dotato di un adeguato sistema di infrastrutture è più efficiente, più produttivo, più attrattivo per gli investimenti internazionali. Le dinamiche dei mercati - sia globali che locali - impongono una visione strategica sui principali nodi infrastrutturali, orientata a sfruttare la vantaggiosa posizione geografica del nostro Paese potenziandone la dotazione e l'accessibilità delle infrastrutture, al fine di rendere veloce e funzionale il transito delle merci.

La pandemia da Covid-19 ha, se possibile, messo ancora più in evidenza l'imprescindibilità di un sistema di infrastrutture efficiente e sicuro, tale da permettere lo spostamento di persone e merci in totale sicurezza sanitaria. Questo elemento è infatti fondamentale per velocizzare la ripresa economica ed il ritorno alle normali abitudini di acquisto da parte dei consumatori. La guerra in Ucraina ha ancora di più sottolineato l'estrema urgenza di superare queste criticità strutturali.

La Camera di Commercio di Firenze è da tempo *fortemente* impegnata per lo sviluppo infrastrutturale e nel corso dei prossimi anni rafforzerà la sua azione in maniera significativa. Come sottolineato nelle linee d'azione del Programma di Mandato 2020-2024, data la rilevanza strategica e l'interdipendenza delle reti, **la strategia sarà incentrata sull'intera Toscana** e non soltanto sull'Area Metropolitana. Avere una visione meramente localistica può frenare il recupero della crescita economica: per essere efficienti, le infrastrutture devono necessariamente funzionare a livello di **sistema integrato regionale** (Aeroporto, Porto, Tirrenica, Polo Fieristico-Congressuale etc.).

L'obiettivo è di lavorare assieme alle altre Camere di commercio toscane, all'Unione regionale e nazionale ed agli altri Enti preposti (soprattutto Regione e Città Metropolitana), per partecipare attivamente alla ripresa del Paese fornendo analisi, ipotesi di intervento e contributi operativi allo sviluppo delle reti materiali ed immateriali.

Il programma parte dall'individuazione delle priorità infrastrutturali per il sistema produttivo locale, utilizzando un approccio "green", che favorisca soluzioni ecosostenibili in termini di servizi da sviluppare (MAAS Mobility-As-A-Service, nuove propulsioni, rinnovo parco veicolare) ma anche sostenibili economicamente per le aziende del territorio.



Le attività si svolgeranno prevalentemente all'interno dei progetti a valere sul PNRR in ambito metropolitano, in riferimento al PUMS (Piano Urbano di Mobilità Sostenibile della Città Metropolitana) e secondo le macro-fasi sotto evidenziate.



La Camera è infatti già coinvolta nel costituendo “Freight Quality partnership” (FQP), una forma di collaborazione partenariale tra autorità locali (con capofila la Città Metropolitana), operatori del trasporto merci e della logistica, operatori economici privati e altri soggetti interessati alla distribuzione merci in città. Il FQP mira a sviluppare soluzioni condivise per il traffico e la distribuzione di persone e merci nell’area metropolitana, come risultato di diverse fasi di dibattito tra gruppi limitati ed eterogenei. Gli obiettivi specifici hanno un orizzonte pluriennale e mirano a perseguire i seguenti obiettivi in termini di valore pubblico.

AREA DI INTERESSE	MACRO-OBIETTIVO	INDICATORI		UNITA' DI MISURA
A. Efficacia ed efficienza del sistema di mobilità	a.3 - Riduzione della congestione	a.3-Riduzione della congestione - rete primaria		adimensionale
	a.4. - Miglioramento della accessibilità delle merci	a.4.e - Miglioramento della accessibilità delle merci	n. veicoli commerciali "sostenibili " (cargo-bike, elettrico, metano, idrogeno) attivi in ZTL/kmq tot. di ZTL-ora	n. veicoli commerciali attivi in ZTL rispetto alla sua estensione (kmq) nell'unità di tempo
		a.4.f - sistema di regolamentazione complessivo ed integrato (merci) da attuarsi mediante politiche tariffarie per l'accesso dei veicoli (accessi a pagamento ZTL) premiale di un ultimo miglio ecosostenibile		si/no
	a.6 - Miglioramento della qualità dello spazio stradale e urbano	a.6.b - Miglioramento della qualità architettonica delle infrastrutture	% di progetti infrastrutturali accompagnati da un progetto di qualità rispetto al totale dei progetti.	%
B. Sostenibilità energetica e ambientale	b.1 -Riduzione del consumo di carburanti tradizionali diversi dai combustibili alternativi	consumo annuo di carburante pro capite		litri/anno/abitante
	b.2 - Miglioramento della qualità dell'aria	b.2.a - Emissioni annue di Nox/PM10/PM2.5/CO2		Kg Nox-PM10-PM2.5-CO2 /abitante/anno
	b.3 -Riduzione dell'inquinamento acustico	Livelli di esposizione al rumore da traffico veicolare		%residenti esposti a >55/65 dBA
D. Sostenibilità socio economica	d.2. Aumento della soddisfazione della cittadinanza	Livello di soddisfazione per il sistema di mobilità urbana* con focus su Utenza debole (pedoni, disabili, anziani, bambini). * Lato merci		score da indagine (CSI: Customer Satisfaction Index) Scala 0-100

1.1.3 FORMAZIONE

In ambito della formazione del proprio capitale umano, l'Italia registra da molti anni due fenomeni estremamente negativi:

- Uno **skills mismatch** tra quanto realizzato dalle istituzioni dedite alla formazione e la domanda di lavoro delle imprese. Circa il 33% delle aziende italiane lamentano difficoltà di reclutamento, mentre sono il 31% dei giovani fino a 24 anni che non hanno un'occupazione la cercano attivamente. Allo stesso tempo, solo l'1,7% degli studenti terziari si iscrive a corsi di istruzione professionalizzante, che pure hanno prodotto in anni recenti esiti occupazionali significativi (più di 80% di occupati a un anno dal diploma). La situazione della nostra provincia non è significativamente diversa dal contesto nazionale: la rilevazione camerale Excelsior sui fabbisogni delle imprese registra un costante incremento del grado di difficoltà media di reperimento, salito sino ad oltre il 40%.
- **Gap nelle competenze di base**⁷, alto tasso di abbandono scolastico e divari territoriali. Le indagini del Ministero dell'Istruzione (MIUR DGCASIS) mostrano il persistere di un elevato tasso di abbandono scolastico nelle scuole secondarie di primo grado, dove è fortemente correlato a disegualianze reddituali e ad un maggior tasso di povertà e di deprivazione materiale, ed aumenta considerevolmente nei cicli di istruzione successiva.

La pandemia da Covid-19 ha ulteriormente aggravato la situazione. Non a caso il PNRR dedica ampio spazio alla formazione attraverso la linea M4, a cui sono destinati quasi 29 miliardi di euro. La Camera di Firenze è attiva da tempo nel settore formazione, con **l'obiettivo di stimolare tutto il sistema della formazione verso i fini che le imprese si aspettano**. Rispetto al finanziamento dei singoli istituti, come avveniva in precedenza, l'ottica era già stata posta sul livello di placement che questi riuscivano a garantire. Nei prossimi anni è però necessario un ulteriore, significativo passo in avanti.

Il valore pubblico fondamentale da raggiungere è una riduzione del mismatching tra domanda ed offerta di lavoro. Questo andrà a beneficio sia delle imprese – che potranno reperire più facilmente capitale umano formato secondo le proprie necessità – sia dei lavoratori – i quali avranno maggiori possibilità di impiego. La tabella sottostante indica, per ciascun obiettivo, la baseline di partenza ed i target per il prossimo triennio:

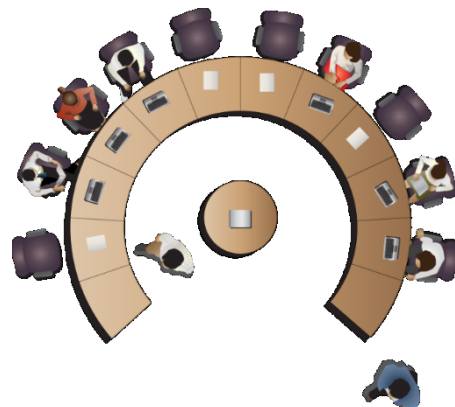
Indicatore	BASE LINE			TARGET		
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Difficoltà di reperimento	36,5%	32,2%	38,0%	40,0%	39,0%	38,0%
Tasso di disoccupazione	6,2%	6,0%	6,0%	6,6%	6,9%	6,8%

⁷ Si vedano a questo proposito i risultati delle prove INVALSI <https://www.invalsiopen.it/presentazione-risultati-prove-invalsi-2021/> oppure quelle dei test OCSE PISA <https://www.invalsiopen.it/risultati-ocse-pisa/>

1.1.4 REGIA EVENTI: Firenze nel mondo ed il mondo a Firenze

Da sempre la Camera di Firenze ha privilegiato un approccio collaborativo e coordinato con gli altri soggetti – pubblici e privati – coinvolti nella promozione dell'economia locale. Oggi, la riduzione delle risorse disponibili, la necessità di coordinamento legata agli interventi del PNRR e la crisi innescata dalla guerra in Ucraina, rendono imprescindibile questo metodo di lavoro.

Fondamentale sarà pertanto focalizzare l'azione su **interventi di grande respiro**, evitando accuratamente la polverizzazione delle risorse in attività di piccole dimensioni, incapaci, da sole, di sostenere la ripresa economica e frenare lo shock sistemico del caro energia/materie prime. Per questo motivo la Camera di Commercio si **concentrerà sulla valorizzazione delle iniziative già strutturate, ben conosciute a livello nazionale ed internazionale, vetrine dell'Area Metropolitana nel mondo.**



L'obiettivo sarà quello di veicolare l'eccellenza delle nostre imprese, quelle aziende che hanno fatto del bello e della produzione di alta qualità il proprio fattore chiave di successo: *il made in Italy* quale leva imprescindibile di successo del nostro paese.

Allo stesso tempo, questo approccio rivolto all'esterno avrà anche un rebound per il nostro territorio. La promozione dell'immagine di Firenze e di tutta l'Area Metropolitana – il *Tuscany lifestyle* così apprezzato nel mondo – incrementerà l'attrattività turistica, facilitando il recupero delle presenze (soprattutto quelle internazionali) calate drammaticamente nel dopo pandemia.

La capacità di coordinamento rappresenta ovviamente una *soft skill*, di grande importanza ma difficile da misurare e valutare. Al contempo, nell'ambito regia/eventi cruciale sarà la creazione di valore pubblico definito come l'incremento dell'attrattività del sistema-Firenze (inteso come Area Metropolitana) in Europa e nel mondo.

L'individuazione di un indicatore specifico è stato affidato all'ufficio Studi e Statistica dell'Ente il quale nel 2022 – a partire dalla base teorica sviluppata nel Global Attractiveness Index⁸ – svilupperà un indice di attrattività per l'Area Metropolitana.

Il valore pubblico sarà misurato dalla variazione dell'indice rispetto agli anni precedenti. Nel contesto geo-politico attuale si pone quale target un valore per il 2022 almeno pari a quello del 2021.

⁸ Il Global Attractiveness Index è un indicatore definito dallo Studio Ambrosetti e riferito alle nazioni: <https://www.ambrosetti.eu/global-attractiveness-index/>

1.1.5 PIÙ SERVIZI SUL TERRITORIO: L'IMPRESA AL CENTRO

La Camera di Commercio di Firenze è da sempre impegnata nello sviluppo dell'economia locale attraverso l'offerta di un ampio paniere di servizi, in grado di coprire l'intero ciclo di vita delle imprese.

Nascita, sviluppo, maturità ed eventi straordinari sono momenti di vita di un'azienda a fronte dei quali l'Ente realizza specifici servizi di sostegno e supporto.

La Relazione previsionale e programmatica 2021⁹, quale Aggiornamento del programma pluriennale 2020 – 2024 illustra in dettaglio i vari servizi.

Nel presente documento è importante sottolineare come si tratti di un insieme molteplice di attività e servizi, trasversale a tutti gli uffici dell'Ente.

La misura del valore pubblico prodotto dall'azione della Camera viene misurato dal livello di performance organizzativa raggiunto nell'anno di riferimento. Si ricorda infatti come la performance organizzativa misuri, tra l'altro, i livelli di outcome prodotti e la soddisfazione degli utenti. Il Piano della Performance dell'anno di riferimento definisce il target numerico da raggiungere.



⁹ https://www.fi.camcom.gov.it/sites/default/files/uploads/Amministrazione_trasparente/RPP%202021.pdf