



**Camera di Commercio  
Firenze**

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE  
DELLA CAMERA DI COMMERCIO  
DI FIRENZE**

**AGGIORNAMENTO 2020**

1	Premessa .....	3
2	La descrizione del sistema .....	5
2.1	Le caratteristiche distintive della Camera di Commercio di Firenze .....	5
2.2	La misurazione e la valutazione della performance organizzativa .....	12
2.2.1	Descrizione delle modalità operative di misurazione e valutazione .....	12
2.2.2	Ambiti di misurazione della performance .....	19
2.2.3	La metodologia adottata .....	20
2.2.4	La valutazione della performance organizzativa .....	22
2.2.5	Gli indicatori di performance.....	26
2.3	La misurazione e la valutazione della performance individuale .....	29
2.3.1	La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti .....	34
2.3.2	La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale responsabile di unità organizzativa .....	38
2.3.3	La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigente .....	39
2.4	La trasparenza e le pari opportunità .....	42
2.5	Modalità per promuovere il miglioramento del sistema .....	44
3	Il Processo .....	45
3.1	Fasi, Tempi e Modalità.....	45
4	Soggetti e Responsabilità .....	48
5	Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa .....	50
6	Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio .....	51
7	Allegati informativi .....	53

# 1 Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance (anche SMVP) costituisce il modello teorico e pratico con cui la Camera di Commercio di Firenze procede alla misurazione e valutazione della Performance, sia organizzativa che individuale. Ai sensi del D.lgs. 150/2009 e della delibera Civit 89/2010, il SMVP viene strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del D.lgs. 150/2009, del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione degli eventuali scostamenti, a livello *organizzativo* ed *individuale*;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili

Il presente documento costituisce l'aggiornamento annuale del SMVP per l'anno 2020, così come richiesto dal D.lgs. 74 del 25 maggio 2017. A due anni di entrata in vigore della riforma del c.d. *Brunetta*, permangono significativi elementi di incertezza riguardo al quadro normativo di riferimento.

Sono infatti previste linee guida del Dipartimento Funzione Pubblica, ad oggi adottate in materia di SMVP, Piani e Relazioni della Performance solo per i ministeri e la PA centrale. Si tratta comunque di linee metodologiche di carattere generale

applicabili anche alle altre amministrazioni nelle more dell'adozione di specifiche linee guida.

Le linee guida n. 1, del 01/06/2017, riguardava il Piano della Performance; le linee guida n. 2, relative ai Sistemi di Valutazione sono state emanate solamente il 27 dicembre 2017; viene specificato che<sup>1</sup> <<gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale sono applicabili anche *alle altre amministrazioni dello Stato*>>, perimetro dal quale le Camere di Commercio sono comunque escluse. Infine, anche le linee guida n. 3 "Linee guida per la Relazione annuale sulla performance", del novembre 2018 sono pensate per le amministrazioni centrali. In data 28 novembre 2019 sono state rese disponibili le linee guida n. 4 sulla valutazione partecipativa, di cui si dirà più diffusamente nei capitoli seguenti.

Ad oggi non sono ancora state pubblicate le linee guida, da adottare su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, di definizione dei c.d. *obiettivi generali* i quali identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività ed ai servizi erogati.

Inoltre, aspetto ancora più problematico, è la mancanza di quanto previsto dal novellato art. 8 comma 1-bis d.lgs. 150/2009 secondo il quale: <<Le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica>>.

In questo contesto si è aggiunto il nuovo Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro, sottoscritto a febbraio 2018. Il CCNL, conformemente a quanto previsto dall'art. 19, co. 1, d.lgs. 74/2017<sup>2</sup> interviene in materia di valutazione negli art. 68 e 69, demandando alla contrattazione integrativa la definizione di dettaglio dei principi guida, individuati nel presente SMVP<sup>3</sup>.

A dicembre 2018 infine Unioncamere Italiana ha reso disponibili una prima versione di linee guida per il sistema camerale in materia di SMVP ed un format per la relativa predisposizione. Il testo nasce da un confronto diretto tra il sistema camerale e il Dipartimento Funzione Pubblica ed è volto all'individuazione di linee comuni di interpretazione e applicazione della riforma ex D.lgs. 74/2017. Le linee guida, alla prima versione, necessitano probabilmente di ulteriori approfondimenti e chiarimenti all'interno del sistema camerale, ma hanno rappresentato un elemento di guida alla

---

<sup>1</sup> Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance, Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance - Ministeri, N. 2, Dicembre 2017 - Pag. 4

<sup>2</sup> <<Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati>>

<sup>3</sup> Il SMVP della Camera di Firenze è stato a questo proposito aggiornato per l'anno 2019

stesura dell'aggiornamento annuale per l'anno 2019, approvato con delibera di Giunta n. 205 del 20/12/2018.

Su questa base e con queste premesse, la Camera di Commercio di Firenze ha dato avvio al processo di adeguamento del proprio Sistema della Performance alle novità normative. Attraverso l'aggiornamento annuale del SMVP, richiesto dal novellato art. 19, co. 1, art. 7 D.lgs. 150/2009, l'Ente provvederà ad introdurre eventuali adeguamenti richiesti dalle attese linee di indirizzo della Funzione Pubblica.

A questo fine, il presente sistema raccoglie gli spunti di miglioramento che sono giunti dai tavoli di lavoro costituiti presso Unioncamere Nazionale e dal confronto con l'Organismo Indipendente di Valutazione. La struttura del documento ricalca quella dell'anno precedente, con aggiustamenti di *fine tuning* volti a rendere più efficace l'impianto complessivo.

## 2 La descrizione del sistema

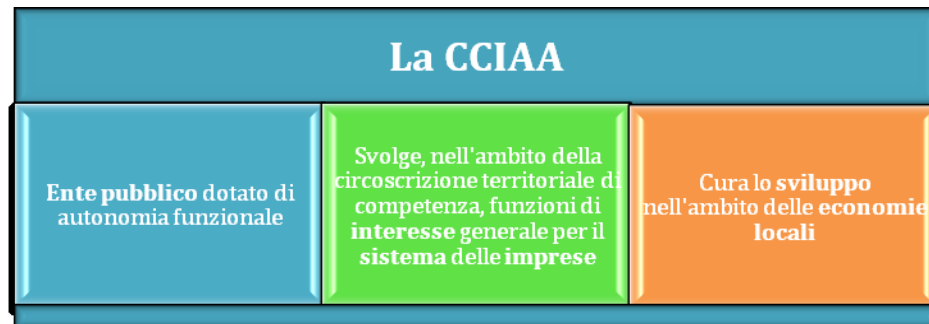
Il presente capitolo ha la finalità di illustrare le caratteristiche principali del SMVP definito dalla Camera di Commercio di Firenze, attraverso l'individuazione delle sue caratteristiche principali, sia da un punto di vista metodologico che pratico/applicativo. In conformità a quanto indicato dalla delibera Civit 104/2010<sup>4</sup>, la definizione del Sistema deve avvenire tenendo conto delle peculiarità di ciascun Ente. Per questo motivo la citata delibera individua un elenco di punti che devono necessariamente essere inseriti nel documento.

### 2.1 Le caratteristiche distintive della Camera di Commercio di Firenze

Ai sensi dell'art. 1 della Legge 580/93: Riordinamento delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, la Camere di Commercio Industria ed Artigianato è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza e 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.

---

<sup>4</sup> Il precedente quadro degli indirizzi, così come definito dalle delibere Civit/ANAC relative al ciclo della Performance, resta valido in attesa delle linee guida del Dipartimento Funzione Pubblica, redatte ai sensi dell'art. 3, co. 1 del D.P.R. 105/2016 che attribuisce al DFP le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia.



Dopo più di vent'anni dalla legge 580, il sistema camerale è stato oggetto di un profondo processo di riforma che ne ha modificato sostanzialmente compiti, funzioni, fonti di finanziamento e articolazione territoriale. L'approvazione del **D.L. 24 giugno 2014, n. 90** "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari", convertito nella L. 11 agosto 2014, n. 114, ha previsto la progressiva riduzione del diritto annuale, secondo un decalage su base triennale: diminuzione pari al 35% per il 2015, al 40% nel 2016 per raggiungere il 50% nel 2017.

La successiva **legge 7 agosto 2015, n. 124**, "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" aveva confermato la previsione della legge 114/2014, delineando modifiche sostanziali, delegando il Governo ad adottare, entro dodici mesi, un decreto legislativo per la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camere di Commercio nel rispetto di una serie di principi, tra i quali:

- a) determinazione del diritto annuale secondo le disposizioni già indicate;
- b) ridefinizione delle circoscrizioni territoriali, con riduzione del numero dalle attuali 105 a non più di 60 mediante accorpamento, con soglia dimensionale minima di 75.000 imprese e u.l. iscritte o annotate nel registro delle imprese;
- c) ridefinizione dei compiti e delle funzioni, con possibilità di attribuzione al sistema camerale di specifiche competenze, anche delegate dallo Stato e dalle regioni, eliminando le duplicazioni con altre amministrazioni pubbliche, limitando le partecipazioni societarie a quelle necessarie per lo svolgimento delle funzioni istituzionali;
- d) riordino delle competenze relative alla tenuta e valorizzazione del registro delle imprese;
- e) definizione da parte del Ministero dello sviluppo economico, sentita Unioncamere, di standard nazionali di qualità delle prestazioni;
- f) riordino del sistema di governare delle Camere, con riduzione del numero dei componenti dei consigli e delle giunte e riordino della relativa disciplina.

Il **decreto legislativo 25 novembre 2016 n. 219** ha introdotto importanti novità per il sistema. Innanzi tutto riguardo alle funzioni delle camere, all'organizzazione e alla governance complessiva. In generale viene previsto l'obbligo di accorpamento delle camere al fine di

ridurne il numero, fino ad un massimo di 60, la delimitazione delle competenze con l'obiettivo di evitare duplicazioni e sovrapposizioni con altri enti, la riduzione delle unioni regionali e la previsione di una gratuità delle cariche degli organi. Lo schema di decreto introduce una serie di importanti novità con particolare riguardo alle funzioni delle camere di commercio, all'organizzazione dell'intero sistema camerale e alla sua governance complessiva. In generale viene previsto l'obbligo di accorpamento delle camere al fine di ridurre il numero, fino ad un massimo di 60, la delimitazione delle competenze con l'obiettivo di evitare duplicazioni e sovrapposizioni con altri enti, la riduzione delle unioni regionali e la previsione di una gratuità delle cariche degli organi.

Vengono confermati i servizi "tradizionali" quali:

- tenuta del registro delle imprese e del fascicolo di impresa;
- regolazione e tutela del mercato, la sicurezza e conformità dei prodotti, la certificazione di origine e per l'estero;
- sostegno alle imprese per favorirne la competitività.

Vengono poi aggiunte una serie di nuove funzioni o un modifiche a funzioni già presenti

- orientamento al lavoro e inserimento occupazionale dei giovani (alternanza scuola-lavoro);
- valorizzazione del patrimonio culturale e la promozione del turismo;
- supporto alle PMI per i mercati esteri con l'esclusione però delle attività promozionali direttamente svolte all'estero

Con l'emanazione del **Decreto del Ministro Sviluppo Economico dell'8 agosto 2017**, si è formalmente concluso l'iter legislativo previsto dal decreto legislativo n. 219/2016 di riforma del sistema camerale, avviato con l'approvazione del D.L. 24 giugno 2014, n. 90, convertito nella L. 11 agosto 2014, n. 114, col quale era stata stabilita la progressiva riduzione del diritto annuale, secondo un decalage su base triennale, (35% per il 2015, 40% nel 2016 e 50% nel 2017).

Secondo quanto previsto dal d.lgs. 219/2016, Unioncamere Nazionale aveva presentato al MISE una proposta riguardante la rideterminazione delle circoscrizioni territoriali delle camere di commercio, per ricondurne il numero complessivo entro il limite di 60 (articolo 3, comma 1), nonché:

- un piano complessivo di razionalizzazione e riduzione delle aziende speciali mediante accorpamento o soppressione (articolo 3, comma 2, lettera b);
- un piano complessivo di razionalizzazione delle sedi delle singole camere di commercio e delle Unioni regionali (articolo 3, comma 2, lettera a);
- un piano complessivo di razionalizzazione organizzativa (articolo 3, comma 3), contenente il riassetto degli uffici e dei contingenti di personale, la conseguente rideterminazione delle dotazioni organiche, nonché la razionale distribuzione del personale dipendente delle camere di commercio.

Il Decreto MISE 8 agosto 2017 **accoglie sostanzialmente la proposta di Unioncamere Nazionale**, tenendo anche conto della posizione assunta dalla Conferenza Permanente Stato-Regioni, che non ha voluto rilasciare alcun parere sul decreto.

Infine, il Decreto MISE 7 marzo 2019, c.d. “Decreto Servizi”, ha definito l’assetto dei servizi e degli ambiti prioritari di intervento delle Camere di Commercio. Questa “mappa dei servizi” ha il compito di individuare cosa in concreto il sistema camerale sarà tenuto a fare, rendendo omogeneo sul territorio il paniere di servizi offerti.

### Le origini

La Camera di Commercio di Firenze, cerniera reale fra sistema delle imprese ed enti locali territoriali (Provincia e Comune), nasce nella Toscana del 1700 in un periodo in cui l’economia sembrava sprofondare in una fase di stagnazione quasi senza via d’uscita. I prodotti delle manifatture toscane cedevano sempre più il passo di fronte all’agguerrita concorrenza dei Paesi dell’Europa nord-occidentale. Tale crisi era connessa a molteplici fattori come la scarsa disponibilità di capitali, la disomogeneità del Granducato che comportava differenze di legislazione economica fra le varie province (con annessi intralci derivanti dall’esistenza di numerose dogane interne e relativi pedaggi, che si andavano ad aggiungere alle già numerose tasse e balzelli), i molti privilegi goduti da Firenze rispetto al resto del territorio. Ma soprattutto era la persistenza del sistema corporativo medievale delle "Arti" che ingabbiava l'intero tessuto economico in un groviglio di giurisdizioni e di regole spesso in conflitto fra loro. Appariva con sempre maggiore evidenza alle menti più aperte, che si occupavano di economia e della cosa pubblica, come il sistema delle corporazioni che costituiva un potente freno per il libero dispiegarsi delle forze produttive. Il Granduca Pietro Leopoldo, salito al trono appena diciottenne nel 1765 ed educato alle idee del liberismo economico, prestò da subito grandissima attenzione ai problemi dell'economia e dello sviluppo



inaugurando, dopo una fase preparatoria di indagini conoscitive, una stagione di riforme economiche particolarmente innovative. L’azione riformatrice di Pietro Leopoldo può essere vista sostanzialmente come uno sforzo volto alla semplificazione della vita economica e alla realizzazione delle migliori condizioni per la sua libera espressione. È in questo quadro che nasce, prima in Italia, la Camera di commercio di Firenze. Con motuproprio del 1° febbraio 1770 Pietro Leopoldo abolì le varie Magistrature fiorentine che avevano giurisdizione sui diversi mestieri e ne riunì le competenze nella nuova "Camera di Commercio Arti e Manifatture di Firenze".



## La Struttura Organizzativa

Nello svolgimento delle proprie funzioni la Camera di commercio di Firenze si avvale di un assetto organizzativo classificato per:

Organi di Indirizzo

Direzione Amministrativa

Gestione ed Esecuzione

Di seguito si propone un breve approfondimento circa i ruoli e le responsabilità connesse alle funzioni di vertice di indirizzo e di controllo nonché di direzione amministrativa. Si rimanda al sito istituzionale – sezione Amministrazione trasparenza/organizzazione per la rappresentazione grafica (organigramma) della struttura organizzativa.

### Organi di Indirizzo

<b>Consiglio</b>	<p>Organo politico-amministrativo dell'Ente; determina l'indirizzo generale della Camera di commercio, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza. Dura in carica 5 anni.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegge la Giunta e il Presidente ;</li> <li>• Approva lo Statuto;</li> <li>• Determina gli indirizzi generali e definisce il programma pluriennale</li> <li>• Approva la relazione previsionale e programmatica, il preventivo e il bilancio di esercizio</li> </ul>
<b>Presidente</b>	<p>Ha la rappresentanza legale e sostanziale della Camera, dura in carica 5 anni e può essere rieletto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappresenta la Camera all'esterno</li> <li>• Indirizza l'attività degli organi amministrativi</li> </ul>
<b>Giunta</b>	<p>Organo esecutivo della Camera di commercio. che gestisce le risorse camerali ed attua gli indirizzi programmatici fissati dal Consiglio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Approva il preventivo, il budget annuale e i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio</li> <li>• Delibera la costituzione di aziende speciali, le partecipazioni societarie e in altri organismi</li> <li>• Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività</li> <li>• Approva i principali documenti relativi al Ciclo della Performance</li> </ul>
<b>Organismo Indipendente Valutazione Performance (OIV)</b>	<p>Organo in staff all'Ente, nominato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo.</p> <p>A tale organismo sono attribuiti i seguenti compiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso;</li> <li>• comunicare tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione;</li> <li>• validare la Relazione sulla performance ed esprimere parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ;</li> </ul>

- proporre, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- verificare la corretta applicazione delle linee in materia;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

**Collegio dei Revisori** Organo di controllo interno che attesta la corrispondenza tra il conto consuntivo e le risultanze della gestione, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione, redige la relazione al bilancio preventivo. I componenti del collegio dei revisori dei conti hanno diritto ad accedere agli atti e ai documenti della Camera di commercio. Il Collegio, infine, può esprimere proposte per una migliore efficienza ed economicità dell'ente

### Direzione Amministrativa

**Segretario Generale** Il Segretario Generale è nominato su designazione della Giunta dal Ministero dello Sviluppo Economico. Coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente e il personale camerale. Valuta i Dirigenti

**Dirigenti** Sovraintendono la gestione delle Aree Organizzative (Centri di Responsabilità) di loro competenza. Valutano il relativo personale

### Gestione ed Esecuzione

La struttura tecnico organizzativa della Camera di Commercio di Firenze si articola in Centri di Responsabilità (C.d.R.) cui fa capo un Dirigente. Al loro interno ogni C.d.R. è articolato in Unità Organizzative (U.O.), il cui coordinamento e gestione è eventualmente affidata ad una posizione organizzativa. A loro volta le U.O. sono composte da unità operative (u.o.) che comprendono uno o più uffici. Al personale assegnato alle unità operative compete lo svolgimento dei compiti attribuiti all'area attraverso un apposito formale provvedimento.

Per il Segretario Generale è prevista un'Area di Staff.

Per la gestione delle proprie attività la Camera di Firenze si avvale anche dell'Azienda Speciale PromoFirenze.

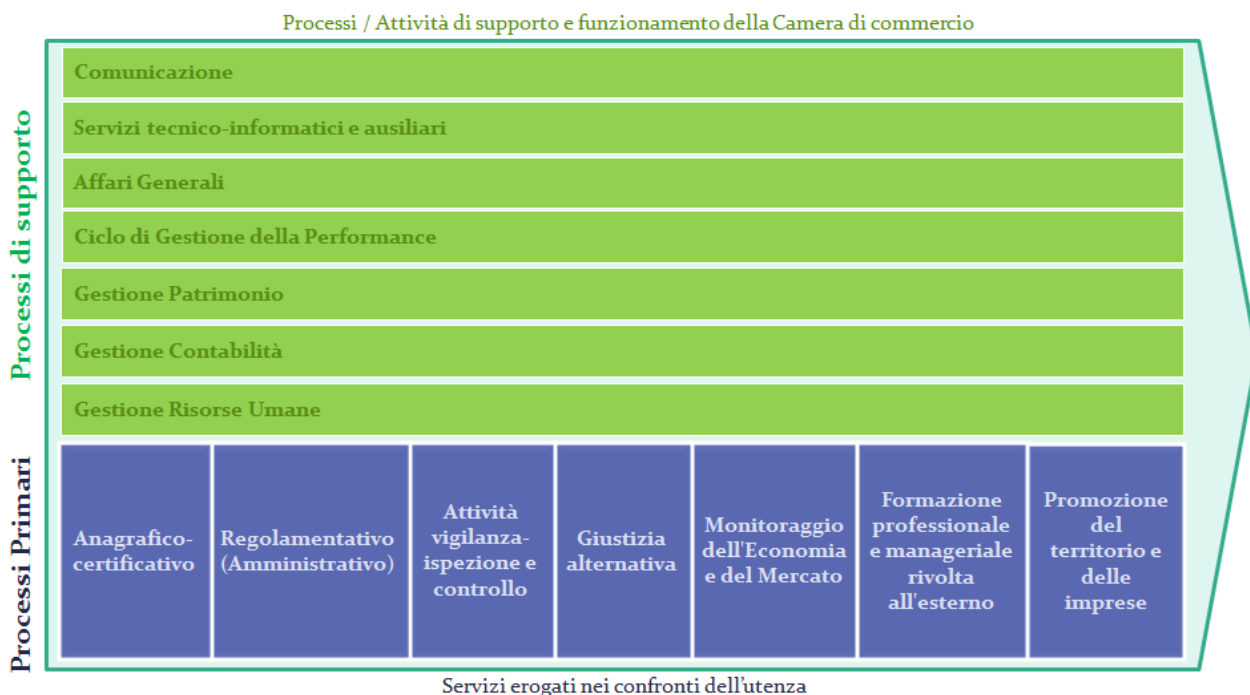
### Portafoglio delle attività e dei servizi

La presente sezione è dedicata alla descrizione del portafoglio delle attività e dei servizi erogati da parte della Camera di commercio di Firenze nell'esercizio del suo ruolo istituzionale.

Nell'esercizio delle proprie funzioni, la Camera di commercio di Firenze pone in essere processi che contribuiscono:

- al funzionamento ed al supporto dell'intera struttura (con impatto sugli stakeholder interni ed esterni);
- all'erogazione di servizi diretti nei confronti dell'utenza esterna.

Di seguito una rappresentazione delle principali macro attività e servizi erogati.



Più in dettaglio, la Camera di Commercio di Firenze partecipa al Progetto Pareto, promosso da Unioncamere Italiana, attraverso il quale tutto il sistema camerale ha provveduto a mappare in modo uniforme i propri processi. Su questa base si procede al calcolo dei costi per i servizi secondo una procedura omogenea a tutto il sistema camerale. Si rimanda inoltre al sito dell'ente, sezione:

Amministrazione Trasparente → Servizi Erogati → Costi Contabilizzati

All'indirizzo:

<http://www.fi.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/servizi-erogati/costi-contabilizzati>

## 2.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

### 2.2.1 Descrizione delle modalità operative di misurazione e valutazione

In generale, per “performance”, si intende il contributo che le varie componenti di un’organizzazione (individui, gruppi di individui, unità organizzative, e quindi ente nel suo complesso) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi generali dell’organizzazione stessa ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni della collettività per i quali essa è stata costituita ed opera

La misurazione della performance **organizzativa** è volta a valutare i risultati complessivi dell’Ente, anche in un’ottica di controllo strategico. Tali attività si collocano nel più ampio ciclo di gestione della performance tra la fase di pianificazione degli obiettivi (Piano delle Performance) e quella relativa alla rendicontazione (Relazione sulla Performance), all’interno di un processo ciclico, volto ad attivare meccanismi di feed-back.

Il lato della Performance organizzativa, pur rilevante sin dalla versione originale del D.lgs. 150/2009, è uno degli elementi su cui la riforma del decreto legislativo n. 74 del 25/05/2017 è andata ad incidere maggiormente. Innanzi tutto con l’introduzione degli **obiettivi generali** (novellato art. 5, co. 01), che devono indicare le priorità non tanto della singola amministrazione, quanto delle “pubbliche amministrazioni tenendo conto del comparto, coerentemente alle politiche nazionali”. In pratica questi obiettivi, determinati con linee guida triennali ma non ancora pubblicate, dovranno servire a coordinare il complesso dell’azione delle P.A. a beneficio dei cittadini. Appare al momento difficile valutare l’impatto che questi obiettivi generali avranno sull’attività dell’Ente.

Sempre in tema di valutazione della performance organizzativa, è adesso **prevista 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’OIV.
- (art. 19-bis,co. 3), **degli utenti interni** alle amministrazioni, i quali partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall’Organismo indipendente di valutazione.

Poi, **nella valutazione dei dirigenti e responsabili di unità organizzativa** il d.lgs. 74/2017 specifica che deve essere attribuito un **peso prevalente agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo** di diretta responsabilità (art. 9 co. 1).

Infine, come già accennato nelle premesse, il novellato art. 8 comma 1-bis d.lgs. 150/2009 prevede che: <<Le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di **appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica**>>. In attesa

di questi modelli e stante la necessità (non derogabile) dell'adeguamento del SMVP alla normativa vigente, la Camera di Commercio di Firenze procede a illustrare la propria interpretazione di performance organizzativa.

La presente sezione è quindi è dedicata a presentare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa, ricordando che lo stesso deve consentire la rappresentazione integrata ed esaustiva delle performance attese e di quelle realizzate, al fine di analizzare le eventuali cause di scostamento e di produrre il flusso informativo che, indirizzato ai diversi attori, risulta di supporto al processo decisionale e di Governance.

Ovviamente lo stesso sistema è applicato sia all'Ente camerale che alla sua Azienda Speciale PromoFirenze in modo unico ed integrato.

Entrando nel dettaglio, il presente sistema per la misurazione e valutazione della performance organizzativa è incentrato su due livelli, distinti ed interconnessi:

- misurazione e valutazione delle performance complessive dell'Ente;
- misurazione e valutazione delle performance delle unità organizzative di cui si compone l'Ente.

In coerenza con le linee guida proposte da Unioncamere Italiana, l'aggregazione di questi due elementi costituisce la base per il calcolo della performance organizzativa. A questo si aggiunge e si integra una terza fase volta all'analisi di contesto (come di seguito illustrato). Alla fine si otterrà un unico elemento di valutazione.

La normativa non definisce in maniera univoca come *operativamente* debba essere intesa e calcolata la performance organizzativa, lasciando ampio spazio di definizione a ciascun ente.

Le linee guida Unioncamere, ad una prima interpretazione, non si discostano da una indicazione generale, facendo riferimento ad un insieme di obiettivi "strategici"<sup>5</sup> e non definendo chiaramente come questi obiettivi siano in relazione con quelli delle "Aree Strategiche"<sup>6</sup> (pag. 26 e 27, Appendici).

Il modello di format presentato da Unioncamere (pag. 16 "Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa") illustra una proposta di procedura, volta ad armonizzare le metodologie di calcolo tra tutti gli Enti del sistema Camerale. Sulla base questa proposta la Camera di Firenze (nel rispetto delle specifiche peculiarità e di un ciclo performance ormai strutturato da anni), aggiorna il proprio SMVP, così come di seguito illustrato.

---

<sup>5</sup> Le linee guida di Unioncamere continuano ad utilizzare il termine di obiettivi "strategici" invece che "specifici", pur accennando al cambiamento normativo avvenuto con il d.lgs. 74/2017.

<sup>6</sup> Aree Strategiche che Unioncamere suggerisce di rinominare "Ambiti Strategici" (pag. 9, nota 4, L.G.)

La misurazione della performance complessiva è necessaria al fine di valutare in modo aggregato i risultati delle azioni e delle politiche intraprese dall'Ente, valutandone la coerenza con gli indirizzi strategici e l'efficacia/efficienza complessiva. Questo anche in un ottica di controllo strategico e come base per l'attività di benchmarking.

La misurazione della performance della singola unità organizzativa consente la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale alla performance complessiva, mediante il confronto con gli obiettivi e le risorse assegnate, l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, l'attivazione degli opportuni feedback e delle conseguenti azioni correttive. Rappresenta, inoltre, l'anello di collegamento fondamentale per ancorare la misurazione della performance organizzativa a quella individuale. Come sopra indicato, risulta fondamentale per la valutazione dei dirigenti e delle posizioni organizzative.

Il collegamento obiettivi – risorse è reso possibile dal sistema ERP<sup>7</sup> adottato dalla Camera di Commercio di Firenze, denominato CON2<sup>8</sup> e sviluppato da Infocamere, società consortile del sistema Camerale. CON2 permette la registrazione dei costi/ricavi su più livelli di dettaglio, facilitando la reportistica.

Si riporta a titolo di esempio una maschera di interrogazione.

**Situazione di Budget**

Anno: 2019 Stato: Definitivo Tipo budget:  Direzionale  Provvisorio Calcola Risultato economico

**IMPOSTAZIONI:**

Ricalcola Pulisci

Tipo attività	01 - ISTITUZIONALE	Q	IMP. DISPONIBILE:	38.252,68
CDR	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	Q	Importo Iniziale:	111.330,00
Mastro	3300 - INTERVENTI ECONOMICI	Q	Importo Variazioni:	-5.000,00
Funzione	C - Anagrafe e servizi di regolazione del mercato	Q	Importo Variazioni Bozza :	0,00
Tipo conto	COST - Costo	Q	Importo Aggiornato:	106.330,00
Conto	330000 - Interventi Economici	Q	Importo Aggiornato Definitivo e Bozza:	106.330,00
CDC		Q	Imp. Prenotazioni:	68.077,32
Sede	0000 - non definito	Q	Imp. Pren. Bozza:	0,00
Prodotto	IS302305 - Progetto LIFE (iniziativa finanziata)	Q	Imp. Utilizzato:	68.077,32
Escludi conti NON soggetti a controllo di capienza:	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No		Imp. Mandati:	23.534,64
Budget:	<input checked="" type="checkbox"/>	Q	Imp. Mandati Bozza:	0,00
			Imp. Reversali:	0,00

<sup>7</sup> Enterprise resource planning (letteralmente "pianificazione delle risorse d'impresa") è un sistema informativo che integra tutti i processi di business rilevanti di un'azienda/Ente (vendite, acquisti, gestione magazzino, contabilità e controllo di gestione)

<sup>8</sup> In precedenza la Camera di Firenze utilizzava l'ERP Oracle. Pur cambiando l'interfaccia grafica, entrambi i programmi utilizzano un analogo sistema di contabilità analitica

Quello che in CON2 viene indicato come “centro di costo” (CdC) corrisponde alle Unità Organizzative. Per questo motivo, **gli obiettivi dovranno necessariamente essere definiti a livello di Unità Organizzativa**. Obiettivi che hanno come riferimento le singole unità operative saranno ricondotti alle Unità Organizzative (CdC) di pertinenza. Lo stesso per obiettivi di progetti promozionali (indicati in Oracle con il termine “Prodotto/Servizio”).

Nel caso in cui un obiettivo sia assegnato a più Unità Organizzative congiuntamente, dovrà essere individuato chiaramente il rispettivo contributo alla sua realizzazione.

Le Unità Organizzative (i CdC di CON2) vengono poi aggregati in **Centri di Responsabilità** (CdR), i quali individuano l’area di diretta responsabilità di ciascun dirigente.

I Centri di Responsabilità possono a loro volta essere riaggregati a livello complessivo di Ente.

CdC, CdR e loro aggregazione, permettono quindi di misurare e valutare la performance organizzativa dell’Ente, articolata nelle sue due componenti di cui prima si diceva.

Contemporaneamente, si hanno i risultati economici di ciascun aggregato e il corrispondente livello di assorbimento delle risorse.

Questa metodologia è altresì funzionale alla misurazione e valutazione della performance individuale di dirigenti e posizioni organizzative, di cui si dirà più approfonditamente nei capitoli 2.3.1 e 2.3.2 di pag. 34.

Si anticipa a questo proposito che, ai sensi dell’art. 9 co. 1 del novellato d. lgs. 150/09, per i dirigenti e le PO, agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità <<è attribuito un **peso prevalente** nella valutazione complessiva>>. La Camera di Commercio di Firenze, in attesa di eventuali specifiche indicazioni e/o linee guida della Funzione Pubblica, interpreta il termine “peso prevalente” come il **peso maggiore tra quelli eventualmente utilizzati** (cioè il più grande) nel calcolo della media aritmetica ponderata.

Una chiara definizione del concetto di Performance Organizzativa (e delle relative procedure di calcolo) è infatti fondamentale, andando a determinare, tra l’altro, la quota prevalente della retribuzione accessoria del personale.

Come illustrato a pag. 13, la valutazione della performance organizzativa è costituita da un percorso a tre fasi. Il primo riguarda il calcolo della performance complessiva dell’Ente.

Nell’attesa dei previsti modelli del DFP per la valutazione della performance organizzativa, o da successive indicazioni ed integrazioni di Unioncamere Italiana delle proprie linee guida, la Camera di Firenze per il calcolo della propria performance complessiva **utilizzerà i risultati conseguiti all’interno degli obiettivi specifici** previsti dal novellato art. Art. 5, co. 01, lettera b), D.lgs. 150/09. Si veda più in dettaglio pag. 5.

Quindi, in sostanza, la Camera di Firenze interpreta la **performance complessiva come il risultato degli obiettivi specifici**, cioè la media<sup>9</sup> del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo, arrotondata secondo quanto previsto dai principi generali indicati nel presente SMVP. Questo a valere sia del risultato complessivo di Ente (media complessiva) che dei singoli Centri di Costo.

Con riguardo al secondo step nel processo della performance organizzativa, per la misurazione e valutazione delle **performance delle unità organizzative** di cui si compone l'Ente verranno utilizzate le **risultanze degli obiettivi operativi ad esse associate**.

Entrambi i punti verranno dettagliatamente illustrati nella Relazione sulla Performance approvata dagli organi politici e validata dall'OIV.

Infine, così come proposto da Unioncamere Italiana<sup>10</sup>, la valutazione ottenuta attraverso i sopra citati meta-indicatori sintetici viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive fornite anche dai Dirigenti, quali ad esempio:

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, trend storici o analisi comparative (benchmarking) con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario;
- fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti;
- altre informazioni rilevanti sull'amministrazione utili a interpretare i risultati ottenuti.

La considerazione congiunta di tutti questi elementi consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'amministrazione esprimibile adottando le seguenti opzioni valutative riguardo alla performance organizzativa dell'Ente:

Insufficiente → Performance non adeguata

Sufficiente → Performance adeguata

Buono → Performance più che adeguata

Ottimo → Performance eccellente

Questo valore descrittivo troverà successivamente una trasposizione numerica, secondo una scala da 1 a 40<sup>11</sup>, quale componente determinante la quota relativa alla performance organizzativa nella valutazione del personale. Si veda più in dettaglio capitolo. 2.3.3, “La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigente”, pag. 39.

<sup>9</sup> Il Piano della Performance di ciascun anno definirà la modalità di calcolo (semplice o ponderata)

<sup>10</sup> Format di redazione del SMVP, pag. 16

<sup>11</sup> O diversa scala, nel caso in cui la contrattazione integrative preveda valori differenti, che il SMVP recepirà in sede di aggiornamento annuale



Con riferimento alla performance organizzativa, in sede di definizione degli obiettivi ad essa pertinenti, adeguata attenzione verrà posta all'attività di coordinamento dell'Ente con la propria Azienda Speciale PromoFirenze, con lo sportello decentrato di Empoli e Borgo S. Lorenzo.

L'approvazione del Piano della Performance dell'anno di riferimento rappresenta invece il momento in cui gli organi di indirizzo e controllo, ai sensi dell'art. 4 co. 1, D.lgs. 165/2001, definiscono gli obiettivi ed i programmi e, in particolare<sup>12</sup>, definiscono gli obiettivi, le priorità, i piani, i programmi e le direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione.

Ai sensi dell'art. 4 co. 2, D.lgs. 165/2001 spetta invece ai Dirigenti <<l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.>>

A questo fine, tempestivamente dopo l'approvazione del Piano della Performance, ciascun Dirigente provvederà ad emettere un **ordine di servizio specifico per l'area** (o aree) di diretta responsabilità nel quale verranno individuati gli obiettivi di performance da raggiungere. Questi obiettivi, in un'ottica di cascading, mirano a realizzare quanto stabilito dagli organi politici per le diverse aree organizzative (obiettivi individuati all'interno del Sistema di Valutazione dei Dirigenti)

L'ordine di servizio per l'area organizzativa **riporterà gli obiettivi indicati nel Piano della Performance**, assegnandoli formalmente ai centri di costo. Se ritenuto necessario, il dirigente competente provvederà ad articolare gli obiettivi per specifiche esigenze gestionali.

Le nuove linee guida di Unioncamere pongono giustamente l'accento sul collegamento tra obiettivi specifici e quelli operativi. La Camera di Firenze, in coerenza con la delibera Civit n. 89/2010, procede in un'ottica di *cascading* con la declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione fino alle singole unità organizzative ed agli individui. In altri termini, si tratta di partire dagli obiettivi di più ampio respiro e di effettuarne la disarticolazione e suddivisione, allo scopo di individuare (e successivamente attribuire ai diversi soggetti), secondo una logica causale, i sub-obiettivi e le attività che risultano funzionali al loro conseguimento finale.

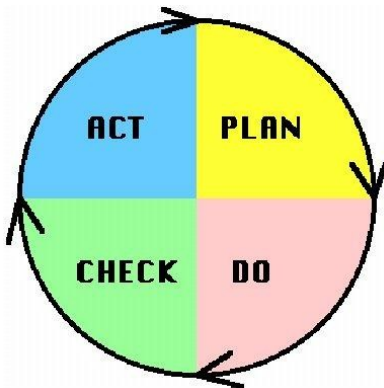
Per puro esempio si consideri, nell'ambito di una ipotetica priorità di intervento "turismo", l'obiettivo "strategico" <<Incrementare nel prossimo quinquennio il peso relativo delle attività produttive e dei servizi del turismo>>, con obiettivo di incrementare [target+%) il peso relativo del settore turismo rispetto al PIL della provincia. Questo obiettivo generale verrà perseguito attraverso linee di azione definite, a cui vengono assegnati obiettivi operativi. Si esplicitano e quantificano, ad un livello di maggiore di dettaglio, i risultati correlati con gli obiettivi strategici e le leve che si intendono agire per conseguirli. Riprendendo il precedente

---

<sup>12</sup> Art. 4 co. 1, lettera b), D.lgs. 165/2001

esempio, l'incremento del 10% nel quinquennio del peso del turismo nel PIL provinciale, potrebbe essere realizzato attraverso: incremento delle presenze (target +20% nel prossimo triennio), riduzione della stagionalità (target -15% su anno precedente), incremento della permanenza media del turista in provincia (target + 30%), etc..

La base teorica sottostante è ovviamente la c.d. Ruota di Deming:



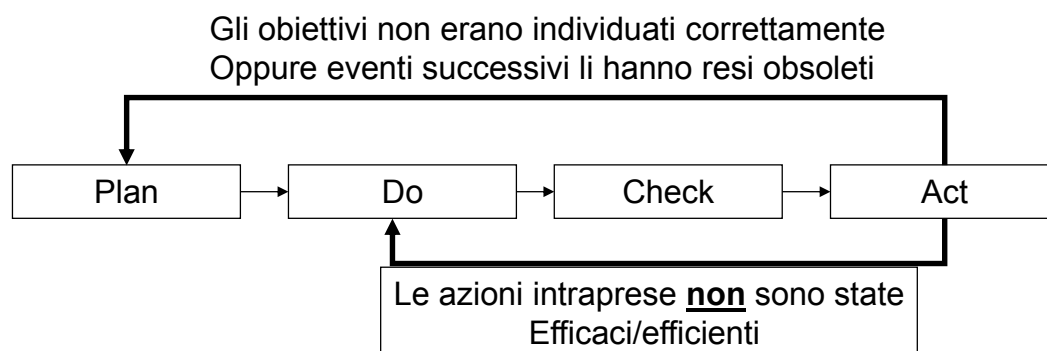
Plan: Pianifico le attività

Do: Faccio, per raggiungere gli obiettivi

Check: Verifico cosa è successo. Le azioni intraprese hanno effettivamente prodotto i risultati attesi?

Act: Agisco di conseguenza. Opero sulle azioni (inefficaci) o sugli obiettivi (mal posti)

Confronto quanto programmato e quanto effettivamente realizzato in sede di gestione operativa rilevando, altresì, gli eventuali scostamenti e analizzando le cause con lo scopo di determinare modalità di miglioramento nell'espletamento delle attività e dei servizi camerali oppure di individuare correzioni da apportare alle azioni; correzioni che possono tenere conto anche di possibili modifiche avvenute nelle condizioni di contesto che avevano portato a suo tempo a formulare gli indirizzi strategici.



## 2.2.2 Ambiti di misurazione della performance

Così come definito dalla normativa e dalle indicazioni Civit/ANAC ancora vigenti<sup>13</sup>, il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa della Camera di Commercio di Firenze è strutturato al fine di ricoprire, in modo trasversale ed integrato gli ambiti della performance richiamati dall'art. 8 del novellato D.lgs. 150/09.

Si espone di seguito una breve sintesi dei principi ai quali tende il Sistema di misurazione e valutazione della Camera di Commercio di Firenze, il cui rispetto diventa elemento cardine e di guida per lo sviluppo di una gestione orientata alla performance.

Ambiti art 8 D.Lgs 150/2009	Elementi da misurare attraverso appositi indicatori
a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività	Grado di attuazione delle strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interessi – Indicatori di impatto
b) 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	Grado di raggiungimento obiettivi programmati Indicatori di efficacia
c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi dell'Ente Indicatori di efficacia qualitativa
d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;	Modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione dei processi e delle competenze professionali Indicatori di stato delle risorse
e) 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;	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio e i soggetti interessati Indicatori di stato delle risorse (salute relazionale)
f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti	ottimizzazione del rapporto tra risorse e risultati, contenimento e riduzione dei costi Indicatori di efficienza
g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;	Rispetto del livello di standard definito Indicatori di efficacia qualitativa e quantitativa
h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.	Benessere organizzativo Indicatori di stato delle risorse (salute generale)

Il sistema prevede un'articolazione temporale basata su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento, in maniera da attivare meccanismi di feedback e permettere eventuali azioni correttive.

E' infatti previsto **un monitoraggio semestrale dell'intero piano della performance**. Nel rispetto del novellato art. 6, co. 1 D.lgs. 150/09, agli OIV spetta la verifica dell'andamento della performance. La Struttura Tecnica Permanente, istituita presso l'OIV, provvederà ad avviare il processo. Durante il monitoraggio semestrale, l'Ente verificherà

<sup>13</sup> Delibere Civit 89/2010, 104/2010, 114/2010, 1/2012.

l'opportunità/necessità di modificare o aggiornare il sistema degli obiettivi/indicatori/target approvati con il Piano della Performance dell'esercizio di riferimento. Queste variazioni saranno indicate in dettaglio e verranno incluse nella relativa Relazione<sup>14</sup>.

Variazioni negli obiettivi e/o nei relativi target verranno adeguatamente motivati e saranno oggetto di apposito atto (delibera di Giunta per gli obiettivi specifici e relativi target; determina del Segretario Generale per gli obiettivi operativi e relativi target, nell'invarianza dei relativi obiettivi specifici). Modifiche successive al monitoraggio sono possibili, ma richiedono una motivazione sempre più stringente, man mano che l'arco temporale annuale si riduce.

Nel caso di variazioni intervenute nel corso degli ultimi tre mesi dell'anno, ipotesi di variazione e relative motivazioni saranno preventivamente inviate all'Organismo Indipendente di Valutazione il quale, nella sua forma monocratica o collegiale, potrà far pervenire all'Ente le proprie considerazioni. Dette considerazioni saranno riportate nell'atto di cui al paragrafo precedente.

La costruzione del sistema di valutazione della performance con le caratteristiche su indicate permette un'articolazione "a cannocchiale" della reportistica, la quale partendo dai risultati aggregati consente un progressivo dettaglio sugli obiettivi e risultati analitici, permettendo una rappresentazione dei risultati per vari livelli organizzativi.

Al monitoraggio semestrale della performance si affianca inoltre la reportistica periodica del Controllo di Gestione, volta a verificare, tra l'altro, lo stato di salute economica dell'amministrazione.

### 2.2.3 La metodologia adottata

Il SMVP della Camera di Firenze è strutturato secondo la metodologia definita Balanced Scorecard, secondo gli indirizzi previsti dalla delibera Civit 89/2010 tuttora vigente.

Si tratta di uno strumento nato nel settore privato (Norton e Kaplan) per la misurazione delle performance e per la pianificazione/controllo delle aziende, con cui si cerca di:

- collegare la dimensione strategica con la gestione operativa;
- garantire una gestione e misurazione della performance sintetica e di facile lettura ;
- analizzare i fenomeni attraverso quattro differenti «punti di vista» (le c.d. prospettive)

- **Imprese Consumatori e Territorio**: per **misurare il grado di soddisfazione** delle imprese, delle associazioni di categoria e di tutti gli utenti in genere, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e di soddisfarli; nella aziende private si parla più propriamente di **Clienti**.

---

<sup>14</sup> Art.6, co.1 D.lgs. 150/09 <<Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione>>

- **Processi Interni**: per valutare il grado di **efficienza ed efficacia** col quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti ed alla definizione di processi attraverso cui perseguire gli obiettivi strategici;
- **Innovazione, Apprendimento e Crescita**: per valutare il livello di **valorizzazione delle potenzialità interne** dell'amministrazione, investendo nella crescita del personale, in termini di competenze e motivazioni, nonché nel potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto;
- **Economico-Finanziario**: per valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire **l'equilibrio di bilancio**, fornendo servizi efficaci secondo livelli sostenibili di efficienza e perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi

L'intero processo è rappresentato (anche graficamente) attraverso la c.d. *mappa strategica*: iniziando dalla mission dell'ente, si passa "a cascata" attraverso la definizione di valori, alla vision e quindi all'individuazione delle aree strategiche sulle quali articolare le azioni da intraprendere nel medio-lungo fino al breve periodo. Tale mappa si concretizza nell'albero delle performance previsto dalla delibera CIVIT n. 112/2010 ossia in una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato, missione, aree strategiche dimostrando come gli obiettivi, a vari livelli e di diversa natura, contribuiscano al mandato istituzionale.

Le Aree strategiche sono individuate in base agli obiettivi strategici definiti dal Programma Pluriennale di Mandato, approvato con delibera di Consiglio n. 15 del 28/10/2019 e aggiornato con delibera di Consiglio n. 17 del 27/11/2019.

Per ciascuna Area strategica vengono individuati *obiettivi specifici* a carattere triennale ed associati obiettivi annuali, ciascuno con indicatore/i provvisti di target sfidante che il responsabile deve raggiungere. Attraverso la BSC quindi le missioni e le strategie si traducono in obiettivi articolati nelle quattro prospettive.

Si rimanda al sito istituzionale, sezione Amministrazione Trasparente → Performance dove, all'interno dei Piani e delle Relazioni di ciascun anno, si potrà trovare la Mappa Strategica aggiornata per il periodo di riferimento<sup>15</sup>.

Per effettuare la misurazione della performance, la Camera di Firenze utilizza l'intero set informativo disponibile (bilancio, Pira, reportistica, dati contabili, extracontabili, dati qualitativi ecc..) sistematizzandolo e integrandolo con gli obiettivi del Sistema, come indicato dalla Delibera 89/2010.

Questa metodologia permette di evidenziare:

- l'importanza del contributo individuale dei valutati rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;

<sup>15</sup> Il SMVP, essendo un documento di carattere generale, non può definire la Mappa strategica definendo invece i criteri di redazione (BSC). La Mappa verrà concretizzata all'interno del Piano della Performance dell'anno di riferimento.

- chiarire e comunicare cosa ci si attende dalla singola persona;
- supportare i singoli nel miglioramento della performance
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future
- premiare la performance
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- promuovere la corretta gestione delle risorse umane.

#### 2.2.4 La valutazione della performance organizzativa

Il d.lgs. 74/2017 introduce significative novità in tema di valutazione della performance organizzativa. Resta responsabilità degli Organismi Indipendenti di Valutazione la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso (art. 7, co. 2, lett. a).

Il nuovo art. 8, co. 1 bis d.lgs. 150/09 stabilisce che <<le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della funzione pubblica>>. In attesa della pubblicazione di detti modelli, e della verifica dell'applicazione alle Camere di Commercio di questa parte della normativa, la Camera di Firenze struttura il proprio SMVP secondo quanto definito, e per quanto applicabile, dal citato d.lgs. 74/2017. Come già indicato, per la **valutazione della performance organizzativa, la Camera di Firenze utilizza i risultati conseguiti degli obiettivi specifici.**

Più in dettaglio, riguardo le novità introdotte dal d.lgs. 74/2017 in materia di valutazione della performance organizzativa:

- art. 7, co. 2, lett. c - **I cittadini o gli altri utenti finali partecipano alla valutazione della performance organizzativa**, secondo quanto stabilito dagli art. 8 e 19 bis;
- art. 19 bis, co. 1 – I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione della performance organizzative, **anche comunicando direttamente all'OIV (...)**, secondo le modalità stabilite dallo stesso OIV;
- art. 19 bis, co. 3 – Gli utenti **interni** alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione della performance amministrativa in relazione ai servizi strumentali e di supporto, secondo le modalità individuate dall'OIV.

A questo fine la Camera di Commercio di Firenze, come previsto dal co. 2 del citato art. 19 bis, adotta 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 customer è un'attività già strutturata da anni, e si basa su due livelli interconnessi:

- *indagini complessive* a livello di Ente;
- *indagini specifiche* a livello di settore/servizio/progetto.

In data 28 novembre 2019 il Dipartimento Funzione Pubblica ha reso disponibili le linee guida n. 4 “Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle pubbliche amministrazioni”. Pur considerando il limitato tempo disponibile (l’aggiornamento annuale del SMVP avviene infatti entro dicembre), la Camera di Firenze ha avviato il processo di adeguamento del proprio sistema alle previsioni delle nuove linee.

Deve comunque essere evidenziato come il sistema in atto avesse già un elevato livello di *compliance* con quanto indicato dal DFP, grazie al coinvolgimento sistematico e abituale dell’utenza. In più, proprio la struttura della governance del sistema camerale facilita 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 della principale categoria di stakeholder.

Quanto alla selezione delle attività oggetto di valutazione partecipativa, le linee guida individuano quattro macro-categorie:

- Servizi diretti a cittadini ed imprese; entrambe le categorie di soggetti sono destinatari di servizi della Camera (per i cittadini, soprattutto in materia di regolazione del mercato)
- Funzioni di trasferimento; la Camera adotta regolarmente bandi e disciplinari per le aziende
- Funzioni di regolazione; la Camera gestisce attività di regolazione del mercato, sia in favore dei cittadini che delle imprese (attività ispettive, sicurezza prodotti, mediazione/conciliazione/arbitrato etc.). Le linee guida n. 4 però definiscono l’attività affermando che <<le amministrazioni pubbliche definiscono normative standard (...), definiscono il quadro giuridico che regola i diritti ed i doveri delle persone (...)>> Le Camere di Commercio operano – in linea generale – sulla base di un quadro normativo definito a livello nazionale, con poteri limitati. Per questo motivo, la funzione in oggetto risulta solo parzialmente riferibile alle Camere di commercio
- Funzioni di amministrazione generale; quale attività di back office

Le linee guida chiedono di applicare un modello di valutazione partecipativa definendo un arco temporale non superiore ai tre anni; in questo arco di tempo la Camera di Firenze provvederà ad affinare e migliorare il sistema che viene descritto nei paragrafi seguenti.

Il paragrafo seguente illustra le modalità stabilite dall’OIV, e a cui l’Ente si è adeguato, per quanto definito dai commi 1 e 3 del novellato art. 19 bis. Si ricorda al proposito che **per l’approvazione del SMVP è richiesto il parere vincolante dell’Organismo Indipendente di Valutazione**.

L'u.o. Statistica e Studi sovrintende l'intero processo di rilevazione delle customer dell'Ente<sup>16</sup>, curando la rilevazione complessiva e fornendo supporto alle altre unità operative per le indagini specifiche. Sulla base dei risultati delle due tipologie di indagine, provvede ad elaborare un **indice sintetico ponderato** per esprimere il livello complessivo di gradimento. Per *indagine complessiva* si intende una rilevazione aperta a tutti gli utenti esterni dell'Ente (imprenditori e professionisti), tesa a valutare il giudizio complessivo nei confronti dell'intera Camera di Commercio<sup>17</sup>. Le *indagini specifiche* invece vengono realizzate dalle singole unità operative sulla propria attività (ad es. la customer di un seminario o dell'attività degli sportelli all'utenza), dove possibile sulla base di moduli di rilevazione predisposti/condivisi con la u.o. Statistica e Studi.

In merito a quanto stabilito dall'art. 19 bis, co. 1 (i cittadini e gli altri utenti, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione della performance organizzative, anche **comunicando direttamente all'Organismo Indipendente di Valutazione**), l'Ente mette a disposizione una casella mail [oiv@fi.camcom.it](mailto:oiv@fi.camcom.it) tramite cui gli utenti (imprese e professionisti) possano inviare comunicazioni direttamente all'OIV.

Ai sensi di quanto specificato dalle linee guida n. 2 D.F.P. in materia di SMVP, pag. 23, il sito istituzionale, attualmente in fase di predisposizione, sezione OIV, viene aggiornato con le seguenti informazioni:

- le modalità da seguire per la trasmissione di una segnalazione;
- il nome o i contatti dell'ufficio competente a ricevere la segnalazione;
- due indirizzi di posta elettronica: uno di PEC istituzionale collegato al sistema di protocollo e uno di posta ordinaria ([oiv@fi.camcom.it](mailto:oiv@fi.camcom.it));
- un format di segnalazione che presenti i seguenti elementi: le generalità di chi fa la segnalazione, l'oggetto della segnalazione, la struttura organizzativa interessata, il periodo di riferimento, la descrizione sintetica dell'eventuale episodio di contatto con la amministrazione, la valutazione

L'identificazione di chi fa la segnalazione, sia esso una persona fisica, associazione, comitato o altra persona giuridica, è utile ai fini di una corretta gestione delle segnalazioni, sia per sollecitare, ove possibile, una eventuale risposta della unità organizzativa interessata, sia per individuare segnalazioni plurime da parte dello stesso soggetto. Le segnalazioni anonime non sono prese in considerazione.

Sulla base delle segnalazioni ricevute, la Struttura Tecnica Permanente elabora periodicamente apposita reportistica da sottoporre all'OIV. La reportistica deve consentire agli OIV di analizzare le segnalazioni ricevute al fine di individuare le unità organizzative

---

<sup>16</sup> A questo proposito si ricorda che attualmente i due addetti alla u.o. Statistica collaborano con le attività del Controllo di Gestione e sono membri della Struttura Tecnica Permanente.

<sup>17</sup> Le modalità operative con cui questa rilevazione avviene possono variare di anno in anno senza necessità di aggiornamento del SMVP



interessate, evidenziare le segnalazioni rilevanti, registrare quelle ricorrenti, identificare punti di forza e di debolezza della performance organizzativa.

Quale base della reportistica, la Struttura Tecnica di Supporto predispose una **scheda di valutazione per le comunicazioni dirette**. Si tratta di un modello predisposto dalla u.o. Statistica e Studi, e simile (per quanto possibile) al modello utilizzato per la customer complessiva dell'Ente. Considerando l'importanza di questo canale di comunicazione, la valutazione di queste schede avverrà con **peso doppio** rispetto a quelle previste per la valutazione complessiva (ogni risposta conta come due risposte).

Infine si ricorda l' art. 19 bis, co. 3, il quale prevede che <<Gli utenti **interni** alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai **servizi strumentali** e di **supporto**, secondo le modalità individuate dall'Organismo Indipendente di Valutazione.>> I dipendenti impiegati negli uffici di front office vengono valutati dall'utenza attraverso indagini di customer; la norma ha previsto che anche gli uffici strumentali e di supporto debbano essere valutati dai "clienti interni".

**Per utenti interni si intendono i dipendenti assegnati alle Funzioni Istituzionali C e D**, di cui al D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254, mentre i servizi strumentali e di supporto sono individuati nell'insieme delle Funzioni Istituzionali A e B.

Entro il 31 dicembre di ogni anno ai dipendenti assegnati (alla data della rilevazione) alle Funzioni Istituzionali C e D verrà inviato un questionario di valutazione. La rilevazione avverrà annualmente a cura della u.o. Statistica e Studi e sarà sintetizzata in un indicatore apposito per la **valutazione della performance organizzativa effettuata dagli utenti interni**.

All'interno della Mappa Strategica dell'Ente viene quindi definito un obiettivo strategico apposito, denominato "**Livello di gradimento dei servizi**"

Questo Obiettivo Specifico viene misurato e valutato attraverso tre indicatori, costituiti con gli elementi visti in precedenza:

1. indice sintetico ponderato per il livello complessivo di gradimento;
2. scheda di valutazione per le comunicazioni dirette;
3. valutazione della performance organizzativa effettuata dagli utenti interni.

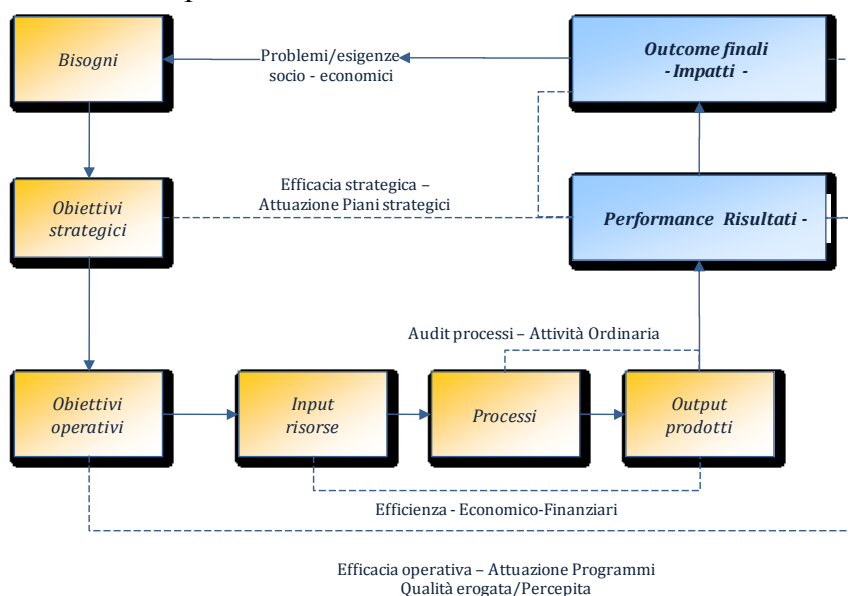
La valutazione complessiva sarà data dalla media dei risultati, ponderata per la relativa numerosità delle risposte.

**Il livello del target viene fissato nel Piano della Performance dell'anno di riferimento.**

Ai sensi del novellato art. 19 bis, co. 4 D.lgs. 150/09 << I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 (comunicazioni dirette e servizi erogati) sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione>>

## 2.2.5 Gli indicatori di performance

Nel garantire consequenzialità del ciclo di gestione della performance, il Sistema di misurazione e valutazione si integra con le fasi di programmazione e controllo mediante l'introduzione di opportuni indicatori (driver per la misurazione della performance) connessi a ciascun obiettivo individuato, funzionali a dimostrare in che misura la gestione ha consentito il raggiungimento dei livelli di performance attesi<sup>18</sup>.



Gli indicatori utilizzati nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della Camera di commercio di Firenze sono funzionali a rispondere all'esigenza di copertura degli ambiti della performance precedentemente descritti come previsto dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09.

Per indicatori si vuole intendere misure relative o assolute capaci di fornire informazioni sintetiche e segnaletiche sui singoli aspetti dei fenomeni gestionali. Tali misure possono anche essere di natura quali-quantitativa.

Mediante il sistema di indicatori adottato, la Camera è in grado di:

- valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi previsti in sede di pianificazione/programmazione;
- monitorare il livello delle performance conseguite nei diversi profili di gestione;
- compiere comparazioni spazio-temporali sulle diverse dimensioni delle performance.

Le informazioni fornite dal sistema di indicatori, del resto, non sono solo il prodotto del processo di misurazione, ma offrono il flusso informativo necessario alla valutazione della performance, e quindi ad orientare i processi decisionali e di governo dell'organizzazione,

<sup>18</sup> A. Bacci, A. Nardiello, "Programmazione e Controllo", in A. Riccaboni, A. Bacci (a cura di) "I Sistemi di Pianificazione, Controllo e Valutazione nelle CCIAA. Teoria, soluzioni operative e Buone Prassi orientate alla performance".

La performance organizzativa attesa (e, a consuntivo, quella realizzata), viene misurata e rappresentata tramite quattro tipologie di indicatori: **stato delle risorse**, **efficienza**, **efficacia**, **impatto**<sup>19</sup>.

Gli indicatori di **stato delle risorse** quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili), in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.) che qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.), anche al fine di valutare il livello di salute dell'amministrazione.

Gli **indicatori di efficacia** esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi.

Gli **indicatori di efficienza** esprimono la capacità di trasformare le risorse (di qualsiasi tipo: umane, economico-finanziarie, strumentali), cioè input, nella realizzazione delle varie attività dell'amministrazione, cioè output. A parità di input un processo è più efficiente se ottiene maggiore output (in termini di quantità e/o valore).

Gli **indicatori d'impatto** esprimono l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico

Un altro aspetto importante da mettere a punto è la definizione delle unità organizzative e dei soggetti coinvolti nelle attività di misurazione e valutazione<sup>20</sup>.

Presso la Camera di Firenze, il Piano della Performance individua il Centro di Costo a cui l'obiettivo è riferito. La rilevazione dei dati avviene sotto la diretta responsabilità dei titolari d'ufficio e della relativa Posizione Organizzativa. I dati, previa validazione<sup>21</sup> del dirigente competente, sono trasmessi all'Ufficio Controllo di Gestione secondo le tempistiche previste per i vari adempimenti.

---

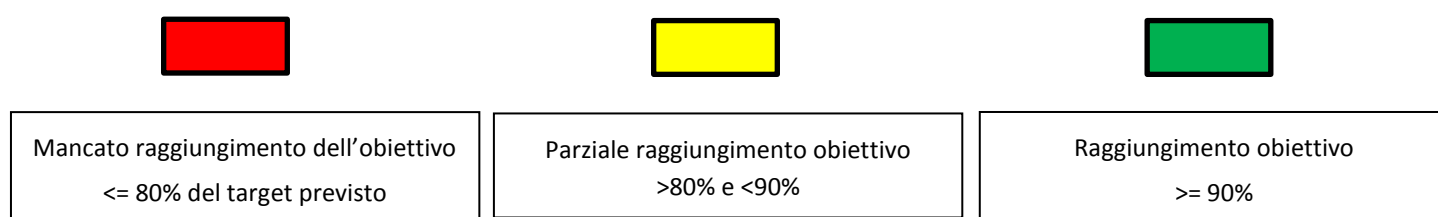
<sup>19</sup> Dipartimento Funzione Pubblica - Ufficio per la valutazione della performance, Linee guida per il Piano della performance - Ministeri n. 1, giugno 2017.

<sup>20</sup> Linee Guida Unioncamere Italiana, pag. 15

<sup>21</sup> Linee Guida Unioncamere Italiana, pag. 18 e relativo format di compilazione, pag. 7

Quando ad un obiettivo vengono associati più indicatori, il risultato complessivo dell'obiettivo sarà calcolato attraverso la media aritmetica ponderata dei risultati dei vari indicatori. In linea generale la Camera di Firenze adotta una media con pesi equivalenti (media semplice o aritmetica). Nel Piano della Performance di ciascun anno sarà eventualmente indicato il sistema di pesi adottato (se diverso).

In generale, la misurazione e valutazione dei risultati prevede una scala di intervalli volta a determinarne il livello di conseguimento. Questo processo di valutazione nasce all'interno di un progetto di benchmarking tra le Camere toscane, sostituito successivamente dal sistema Pareto, promosso da Unioncamere Nazionale.

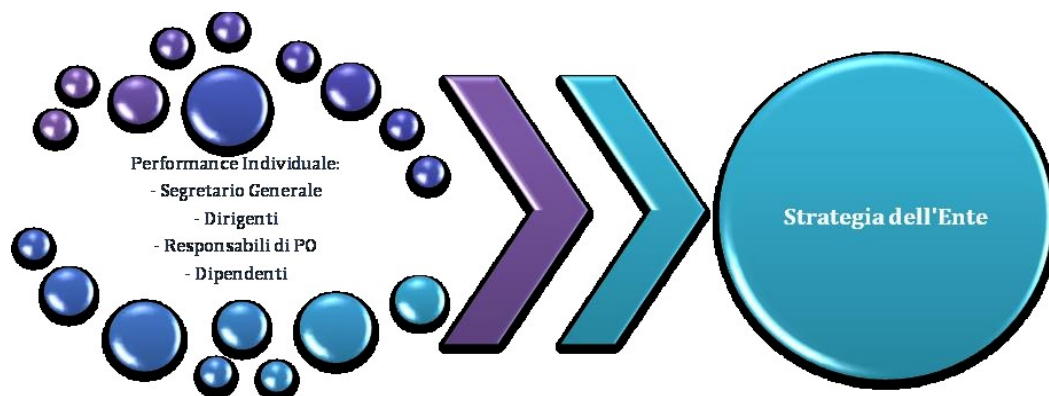


Il sistema di arrotondamenti viene applicato in ogni procedura di calcolo, ad esempio nell'utilizzo di una media, aritmetica o ponderata che sia.

## 2.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale

La misurazione e valutazione della performance individuale ha come scopo primario quello di evidenziare e incentivare l'apporto del singolo alla realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione. In questo modo si contribuisce ad allineare le aspettative ed i comportamenti delle persone verso i fini voluti dall'Ente, creando e mantenendo un clima organizzativo favorevole volto a sviluppare le competenze di ciascuno.

All'interno del processo di misurazione e valutazione della performance individuale la Camera di Firenze assicura la massima trasparenza di tutte le informazioni, secondo criteri strettamente legati al soddisfacimento dei bisogni dei propri utenti.



Per i motivi sopra elencati, la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti, dei responsabili di posizione organizzativa e dei dipendenti tiene conto dei seguenti aspetti:

- collegamento tra performance organizzativa ed individuale;
- valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
- individuazione di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente e collegati ai programmi dell'Ente con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;
- individuazione di obiettivi specifici individuali o di gruppo utili in considerazione alle peculiarità dell'Ente;
- valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate in modo tale da assicurare che i comportamenti del valutato si allineino nel tempo al contesto mutevole organizzativo e gestionale dell'Ente.

Pertanto è possibile sintetizzare che la valutazione della performance individuale si sviluppa su una duplice dimensione:

- quantitativa: relativa all'assegnazione di specifiche misure di performance (indicatori) correlati al sistema di obiettivi con specificazione di target
- qualitativa: relativa agli aspetti comportamentali/relazionali e di competenze.



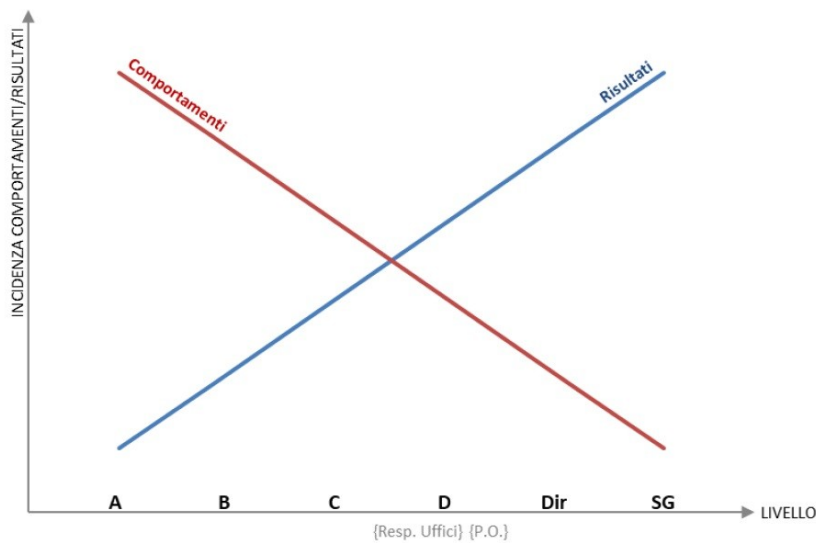
Sintetizzando quanto detto in precedenza, la valutazione individuale avviene attraverso due dimensioni: i **risultati raggiunti** e i **comportamenti agiti**.

I risultati raggiunti si riferiscono a quelli dell'amministrazione nel suo complesso, all'unità organizzativa di appartenenza o di diretta responsabilità, agli obiettivi individuali eventualmente assegnati.

I comportamenti invece riguardano le modalità, al *come* una particolare attività viene realizzata, alla capacità di collaborare e/o coordinare.

Ovviamente i due elementi non hanno la stessa importanza per tutto il personale dell'Ente. Man mano che aumenta il livello di responsabilità, più importanti divengono i risultati conseguiti rispetto ai comportamenti tenuti. Viceversa, per una dipendente con mansioni meramente esecutive (si pensi a mero titolo di esempio, un addetto alla portineria), le modalità di interazione risultano preponderanti nella valutazione individuale.

Si veda il grafico esplicativo sottostante.



Il SMVP della Camera di Firenze, nel rispetto del principio qui definito, rimanda la quantificazione esatta della rispettiva incidenza degli obiettivi (risultati – comportamenti) agli atti conseguenti: Sistema Valutazione Dirigenti per le figure apicali dell'amministrazione, contrattazione decentrata integrativa per il restante personale (le schede di valutazione sono allegate al presente sistema).

Ai sensi del novellato art. 19, co. 1, D.lgs 150/09 <<**Il contratto collettivo nazionale**, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, **stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale** e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.>>

Il nuovo CCNL interviene sulla materia con due articoli, di cui si riportano le parti salienti:

art. 68, co. 3: << **La contrattazione integrativa** destina ai trattamenti economici di cui al comma 2, lettere a), b), c), d), e), f) la parte prevalente delle risorse di cui all'art. 67, comma 3, con esclusione delle lettere c), f), g) di tale ultimo comma e, specificamente, **alla performance individuale almeno il 30% di tali risorse.**>>

art. 69: <<1. Ai dipendenti che conseguano le **valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'ente**, è attribuita una **maggiorazione** del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, lett.b), che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

**2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio** pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.

**3. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita.>>**

Sulla base della contrattazione integrativa intervenuta, al fine di garantire una significativa differenziazione dei trattamenti economici correlati, viene destinata ai sensi dell'art. 68, co. 3 CCNL alla performance individuale una quota pari al 40%.

La misura della maggiorazione del premio, ai sensi dell'art. 69 co. 2 CCNL viene fissata al 30%.

Infine, ai sensi dell'art. 69 co. 3 CCNL, la limitata quota del personale viene fissata in n. 15 unità<sup>22</sup>.

In caso di nuova apertura della contrattazione decentrata e nel caso in cui le parti individuino – nel rispetto dei principi fissati dalla legislazione di riferimento e dal presente SMVP – quote diverse di maggiorazione/limitata quota di personale, il SMVP recepirà le modifiche in sede di aggiornamento annuale

Una delle principali novità introdotte dal d.lgs. 74/2017 riguarda proprio la valutazione individuale. Il nuovo art. 5 bis prevede che: <<**La valutazione negativa**, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto>>

E' però necessario fare alcune premesse: in primo luogo, la definizione di "valutazione negativa" non può essere univoca all'interno dell'organizzazione, dovendo necessariamente variare (aumentare) assieme al livello di responsabilità.

In secondo luogo, gli obiettivi assegnati a tutto il personale camerale sono, e devono, essere *sfidanti*. Solo così il sistema può funzionare e dare una spinta concreta al miglioramento complessivo dell'Ente e all'incremento della produttività.

Ma proprio perché *sfidante*, il mancato raggiungimento di un obiettivo è comunque possibile, sebbene non auspicabile e non privo di conseguenze.

La valutazione negativa **non corrisponde ad una valutazione insufficiente**. L'Ente definisce la valutazione di un dipendente come **insufficiente** se, fatto 100 la valutazione

<sup>22</sup> Con riferimento all'ultimo premio incentivante distribuito, dove erano presenti 119 dipendenti (esclusi Dirigenti e PO), la quota equivale al 12,6% del totale.



massima possibile conseguibile, il punteggio ottenuto è inferiore a 50 ma superiore al livello individuato per la valutazione negativa.

Per i **tre anni successivi**, un rendimento insufficiente è valutato dall'Ente in sede di progressioni economiche e giuridiche, nella selezione delle posizioni organizzative etc.

**La valutazione negativa è invece legata ad eventi di particolare gravità**, ad un rendimento gravemente insufficiente o a gravi negligenze professionali. Fatto 100 la valutazione massima possibile conseguibile da un dipendente, **la Camera di Commercio di Firenze definisce tre fasce di livello di valutazione negativa, ai sensi del citato art. 5 bis:**

- **un punteggio pari o inferiore a 25 per i dirigenti;**
- **un punteggio pari o inferiore a 20 per i titolari di posizione organizzativa;**
- **un punteggio pari o inferiore a 15 per gli altri dipendenti**

Nel caso di valutazione negativa attribuita ad un dipendente dovranno **necessariamente** essere attivate tutte le forme di garanzia per i valutati previste all'Ente all'interno del SMVP.

### 2.3.1 La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti

Ogni anno la Camera di Commercio adotta un sistema di misurazione e valutazione della performance del personale con qualifica dirigenziale. Il processo di definizione del sistema e di assegnazione degli obiettivi si lega strettamente a quello economico finanziario.

Entro il termine del 31 dicembre di ogni anno il Consiglio camerale approva il preventivo economico, predisposto dalla Giunta, sulla base delle indicazioni contenute nella Relazione Previsionale e Programmatica, ai sensi dell'art. 24 del d.lgs. 91/2011<sup>23</sup>

L'art. 8 d.lgs. 254/2005 invece prevede che entro il 31 dicembre la Giunta, dopo l'approvazione del preventivo da parte del Consiglio, su proposta del Segretario Generale, approva il budget direzionale. Il budget a sua volta (comma 3) verrà assegnato dal Segretario Generale con formale provvedimento ai dirigenti, attribuendo la competenza in ordine all'utilizzo delle risorse in esso previste.

Infine, il comma 4, art. 8, D.P.R. 254/05 richiede che <<Con il provvedimento di cui al comma 1 (budget direzionale), la giunta ... determina i parametri per la valutazione dei risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare, in attuazione dei programmi prefissati nella relazione previsionale e programmatica e dei servizi o attività assegnati alla competenza delle diverse aree organizzative>>

Entro il 31 dicembre quindi la Giunta camerale approva sia il budget direzionale (Modello B – art. 8, co. 1, D.P.R. 254/2005) che il sistema di valutazione dei dirigenti, comprensivo degli obiettivi che l'intera struttura e il Segretario Generale è chiamato a raggiungere. In questo modo si realizza concretamente il **collegamento tra assegnazione delle risorse e individuazione degli obiettivi/target**.

Ovviamente la tempistica di approvazione del sistema di valutazione dei dirigenti (SVD) precede l'approvazione del Piano della Performance per l'anno di riferimento (31 gennaio). Per questo motivo, **il SVD di fatto avvia il ciclo della Performance** e gli obiettivi in esso previsti **confluiranno di norma all'interno del Piano Performance**.

Per questo motivo l'approvazione del **SVD può comportare variazioni all'algoritmo di calcolo illustrato nelle pagine seguenti. Il SMVP riceverà le modifiche in sede di aggiornamento annuale.**

In coerenza con l'art. 9, co. 1, D.lgs. 150/09, obiettivi, pesi, scala di valori ed eventuali arrotondamenti del SVD vengono definiti e approvati annualmente. Il risultato complessivo è dato dal valore del seguente algoritmo (media aritmetica ponderata):

---

<sup>23</sup> Nota MISE n. 148213 del 12.09.2013. Si ricorda che la l'art. 15, co.1, l. 580/93 prevede che <<Il Consiglio si riunisce in via ordinaria (...) entro il mese di dicembre per l'approvazione del preventivo economico>>

## **Risultato valutazione dirigenti = $\epsilon p_1 + \mu p_2 + \lambda p_3 + \alpha p_4$**

- **$\epsilon$**  rappresenta i risultati conseguiti negli obiettivi di Area Organizzativa/Ente;
- **$\mu$**  rappresenta i risultati conseguiti negli obiettivi individuali assegnati direttamente dalla Giunta al Segretario Generale, e di quelli assegnati dal Segretario agli altri dirigenti;
- **$\lambda$**  rappresenta i risultati conseguiti nei comportamenti agiti, compresa la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- **$\alpha$**  rappresenta i risultati conseguiti dall'area organizzativa di diretta responsabilità<sup>24</sup>.

Ciascuno di questi elementi ( $\epsilon$ ,  $\mu$ ,  $\lambda$ ,  $\alpha$ ) è ottenuto come media aritmetica di uno o più obiettivi assegnati.

Abbinato a ciascun risultato il sistema prevede un peso diverso e definito in sede di approvazione del Sistema di Valutazione dei Dirigenti. Si ricorda che il  **$p_4$  deve necessariamente essere il peso prevalente**, così come definito a pag. 13.

Con riferimento ai comportamenti agiti, la valutazione viene effettuata con riferimento ai fattori di seguito indicati:

**1 conoscenze tecnico-specialistiche** (conoscenze amministrative e delle normative relative alle CCIAA, delle norme e dei procedimenti relativi al Settore/Servizio di appartenenza; conoscenze informatiche, conoscenze di organizzazione e di gestione del personale)

**2 competenze gestionali/capacità operative e realizzative** (orientamento agli obiettivi e ai risultati; soddisfazione delle richieste e soluzione delle problematiche presentate dall'utenza sia esterna che interna; visione d'insieme; pianificazione e controllo delle attività; problem solving; decisione; efficienza e gestione del tempo; gestione del cambiamento; motivazione verso l'apprendimento, l'aggiornamento, la formazione e l'autoformazione)

**3 competenze gestionali/capacità comunicative e relazionali** (motivazione dei collaboratori; gestione del clima interno e dei conflitti; integrazione e cooperazione intersettoriale; comunicazione e gestione dei rapporti con enti e soggetti esterni)

**4 competenze gestionali/capacità manageriali** (leadership, guida del gruppo di lavoro; valutazione del personale anche mediante una significativa differenziazione dei giudizi,

<sup>24</sup> Art. 9 co. 1 novellato D.lgs. 150/09.

valorizzazione e sviluppo delle competenze dei collaboratori; negoziazione; innovazione; delega)

**5 competenze gestionali/capacità di efficacia personale** (iniziativa, propositività; flessibilità, apertura al nuovo e al cambiamento; equità, imparzialità di giudizio; equilibrio, autocontrollo)

Entro il 31 dicembre la Giunta approva la proposta di preventivo da presentare al Consiglio camerale. Contemporaneamente verrà approvato il sistema di valutazione dei dirigenti. IL SVD contiene una serie di “obiettivi di Area Organizzativa/Ente”, il cui livello di raggiungimento determinerà il valore  $\varepsilon$ . **Questi obiettivi confluiranno all'interno degli obiettivi specifici** definiti nel successivo Piano della Performance.

Contemporaneamente verranno approvati gli obiettivi individuali assegnati direttamente dalla Giunta al Segretario Generale ( $\mu$ ) e quelli relativi ad  $\lambda$ .

Con riferimento ai risultati conseguiti dall'area organizzativa di diretta responsabilità ( $\alpha$ ), si ricorda che il Piano della Performance di ciascun anno prevede **obiettivi operativi annuali divisi per area organizzativa** di ciascun dirigente (approvati entro il successivo 31 gennaio). **Il SVD individua il peso,  $p_4$** , riferito a questa categoria. Viene rimandato **al successivo Piano della Performance l'individuazione specifica degli obiettivi**. Come sopra detto,  $p_4$  deve necessariamente essere il peso prevalente, così come definito a pag. 13.

**La percentuale di realizzazione degli obiettivi di area organizzativa (CdC) del Piano Performance**, secondo la scala di valori e di arrotondamenti definita nel sistema di valutazione dei dirigenti, **determina il risultato  $\alpha$** .

Con l'approvazione del budget direzionale, il SVD viene integrato con gli obiettivi fissati dal Segretario Generale per i dirigenti.

Per quanto attiene alla valutazione del Segretario Generale, ai sensi della lett. e), co. 4, art. 14, d.lgs. 150/09, l'OIV << propone, sulla base del sistema di cui all'articolo 7<sup>25</sup>, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice >>.

Sulla base quindi delle risultanze del sistema di valutazione dei dirigenti sopra descritto e previo confronto – se ritenuto opportuno – sia con gli organi politici che con lo stesso Segretario Generale, l'Organismo Indipendente di Valutazione formulerà una proposta di valutazione. Si precisa che:

- $\varepsilon$ , i risultati conseguiti negli obiettivi di Area Organizzativa/Ente, sono una risultante calcolata matematicamente sulla base di quanto definito dal SMVP;
- $\lambda$ , i comportamenti: dato che l'OIV è un organismo esterno all'Ente, non ha di fatto la possibilità di osservare e valutare con continuità i comportamenti agiti.

<sup>25</sup> Cioè Art. 7 “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, d.lgs. 150/09

Per questo motivo, la relativa valutazione deve avvenire necessariamente di concerto tra OIV e parte politica;

- $\alpha$ , i risultati conseguiti dall'area organizzativa di diretta responsabilità, sono una risultante calcolata matematicamente sulla base di quanto definito dal SMVP.

Nel caso in cui un nuovo dirigente venga assunto in corso d'anno, la sua valutazione avverrà pro-tempore rispetto all'effettivo periodo di servizio.

In linea generale però, si ritiene che un dirigente assunto nella parte finale dell'anno – per un periodo inferiore ai due mesi (cinquantanove giorni) – a causa del limitato tempo di servizio:

- non possa apportare un contributo significativo alla performance dell'Ente o della propria area di diretta responsabilità;
- non possa ricevere adeguati obiettivi da raggiungere in un arco di tempo così limitato;
- non possa essere valutato sulla base dei comportamenti agiti poiché gli stessi non risultano compiutamente osservabili nell'arco di tempo.

**Per questi motivi ad un dirigente assunto per un periodo di tempo inferiore ai due mesi (cinquantanove giorni) non può essere riconosciuta alcuna retribuzione di risultato<sup>26</sup>.**

Se ritenuto opportuno, e nei limiti della fattibilità rispetto agli indicatori individuati, il SVD sarà oggetto di monitoraggio semestrale assieme al Piano della Performance dell'anno di riferimento.

Si ritiene infine opportuno uniformare le classi di punteggio (in precedenza 1-4) a quelle del restante personale (1-100) anche al fine di incrementare le possibilità di differenziazione dei giudizi tra i dirigenti.

Nel caso in cui un dirigente venga in corso d'anno assegnato ad una diversa Area, la valutazione avverrà pro-tempore considerando i rispettivi obiettivi.

---

<sup>26</sup> Modifica al SVD introdotto con delibera di Giunta 183/2019 e recepita in sede di aggiornamento annuale del SMVP così come previsto nelle pagine precedenti

### **2.3.2 La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale responsabile di unità organizzativa**

La misurazione e valutazione della performance del personale responsabile di unità organizzativa avviene secondo le procedure previste per il personale non dirigenziale, di cui al capitolo successivo.

La differenza, ai sensi dell'art. 9, co. 1, lett. a) del novellato D.lgs. 150/09, è rappresentata dal sistema di pesatura degli obiettivi.

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi e della realizzazione del piano di lavoro dell'unità organizzativa ha infatti, per questa categoria di personale, un peso prevalente nella valutazione complessiva<sup>27</sup>. Detta valutazione è attribuita dal Dirigente responsabile tenuto conto dei risultati di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità così come espressi dagli obiettivi operativi previsti nel Piano della Performance.

Inoltre, rispetto alla precedente versione, la scheda di valutazione individuale delle PO riporta chiaramente la distinzione tra risultati e comportamenti. Detta scheda viene allegata al presente SMVP.

Si fa infine presente che la valutazione del personale non dirigenziale è affidata presso la Camera di Commercio di Firenze in via esclusiva ai Dirigenti. Alle valutazioni delle Posizioni Organizzative non è pertanto applicabile la lettera d), comma 1, art. 9, D.lgs. 150/09.

Questo è infatti quanto stabilito dall'art. 6 CCNL 31/03/1999 tuttora vigente, il quale attribuisce esplicitamente la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti alla competenza dei Dirigenti.

---

<sup>27</sup> Per la definizione di "peso prevalente" si veda pag. 13.

### **2.3.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigente**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti, nell'ambito del Ciclo di gestione delle performance, è volto:

- alla valorizzazione e sviluppo delle competenze;
- al pieno riconoscimento del contributo assicurato e dei risultati conseguiti;
- all'attuazione del principio di meritocrazia.

Oggetto di misurazione e valutazione della performance individuale del personale sono:

- la valutazione sulla prestazione/produttività dell'Ente, intesa come contributo apportato da ciascuno ai risultati complessivi;
- la valutazione del raggiungimento degli obiettivi e della realizzazione del piano di lavoro dell'Unità Organizzativa;
- la valutazione dell'apporto per il raggiungimento degli obiettivi e della realizzazione del piano di lavoro dell'unità operativa e/o di specifici obiettivi individuali o di gruppo;
- la valutazione delle competenze individuali (competenze tecnico operative, competenze relazionali, risoluzione dei problemi, integrazione dei processi lavorativi, orientamento al servizio).

La valutazione individuale prevede una sequenza logica di attività, con un ordine temporale predefinito. Come illustrato più approfonditamente nel capitolo 5, "Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa" a pag. 50, la certezza dei tempi e la chiarezza negli obiettivi rappresentano di per sé un elemento di garanzia per il valutato.

In merito alla tempistica, giova ricordare che il Piano della Performance deve essere approvato dalla Giunta camerale entro il 31 gennaio di ogni anno.

Dopo l'approvazione del Piano della Performance di ciascun anno, il dirigente competente provvede all'assegnazione degli obiettivi delle Aree Organizzative tramite specifico ordine di servizio, come dettagliato a pag. 13.

Tempestivamente dopo l'assegnazione degli obiettivi delle Aree Organizzative, ciascun dipendente riceverà i propri obiettivi, di gruppo o individuali. Gli obiettivi di gruppo possono anche corrispondere al contributo assicurato dal dipendente agli obiettivi individuati per le Aree Organizzative.

Nel caso in cui un dirigente, nell'ambito della propria autonomia gestionale e con riferimento all'Area di diretta responsabilità, decida di individuare specifici obiettivi individuali, provvederà a trasmettere formalmente a ciascun dipendente una scheda contenente detti obiettivi individuali. La scheda firmata dal dirigente e controfirmata dal dipendente viene archiviata a cura del Servizio Personale e Relazioni Sindacali.

La scheda contiene una prima colonna che individua l'obiettivo del Piano della Performance di riferimento a partire dal quale, in un'ottica di *cascading*, si procede ad arrivare all'obiettivo/i individuali o di gruppo (seconda colonna). La terza colonna definisce l'indicatore sulla cui base viene valutato il raggiungimento dell'obiettivo e la quarta indica il livello atteso del target.

Si riporta sotto un esempio di scheda di assegnazione degli obiettivi individuali.

OBIETTIVO PIANO PERFORMANCE	OBIETTIVO/I INDIVIDUALE o di Gruppo	INDICATORE	TARGET

La valutazione ottenuta nella scheda degli obiettivi individuali confluisce nella Scheda di valutazione individuale, secondo la relativa pesatura.

L'amministrazione provvede a trasmettere a ciascun dipendente la scheda di valutazione intermedia. La scheda, così come definita da apposita determinazione del Segretario Generale, viene compilata solo per la parte riguardante il singolo dipendente, restando vuote le altre parti. La scheda, firmata dal dirigente competente e controfirmata dal dipendente per ricevuta, viene archiviata a cura del Servizio Personale e Relazioni Sindacali. A richiesta del dipendente, il dirigente competente si rende disponibile ad effettuare un colloquio nel quale illustrare le motivazioni che hanno portato al risultato indicato nella scheda.

A fronte della scheda di valutazione intermedia potranno essere attivate tutte le forme di garanzia previste dal SMVP a tutela del valutato, illustrate di seguito con riferimento alla scheda di valutazione finale.

Nel caso in cui, in corso d'anno, un dipendente venga trasferito ad altro ufficio, all'ordine di servizio di assegnazione alla nuova unità operativa farà prontamente seguito la comunicazione di una nuova scheda di assegnazione degli obiettivi individuali/di gruppo. La valutazione verrà effettuata di concerto tra i dirigenti coinvolti.



Infine, nei primi mesi dell'anno successivo, al dipendente verrà trasmessa la scheda di valutazione finale. La scheda, viene firmata dal dirigente competente e controfirmata dal dipendente per ricevuta; viene quindi archiviata a cura del Servizio Personale e Relazioni Sindacali. A richiesta del dipendente, il dirigente competente si rende disponibile ad effettuare un colloquio nel quale illustrare le motivazioni che hanno portato al risultato indicato nella scheda.

Si riportano di seguito elenco dettagliato delle tempistiche:

- entro il mese di luglio dell'anno di riferimento, il dipendente dovrà ricevere comunicazione formale (sotto forma di scheda di valutazione intermedia descrittiva chiara e completa) dello stato di attuazione del proprio piano di lavoro e della propria valutazione, in modo da ottenere elementi di giudizio che consentano di porre rimedio ad eventuali carenze e di conseguire margini di miglioramento
- entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, il dipendente dovrà ricevere una scheda di valutazione finale, nella quale il dirigente competente illustrerà il grado di raggiungimento degli obiettivi ai quali è legata la valutazione

Allegato al presente SMVP si rimette scheda di valutazione del personale non PO. La scheda individua in dettaglio le due componenti fondamentali (performance organizzativa e performance individuale).

La performance organizzativa, cui è attribuito la quota prevalente delle risorse destinate alla retribuzione accessoria, si compone di due parti:

1. Valutazione Prestazione/Produttività dell'Ente, così come definito a pag. 16;
2. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi e della realizzazione del piano di lavoro dell'unità organizzativa, valutata dal Dirigente competente tenuto conto dei risultati della Performance di Area Organizzativa relativamente agli obiettivi individuati così come descritto a a pag. 17.

A sua volta la Valutazione della Performance Individuale si compone di due parti:

1. Valutazione degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati, valutati dal Dirigente competente e individuati secondo quanto previsto a pag. 40;
2. Valutazione delle competenze, degli aspetti comportamentali e relazionali, valutati dal Dirigente competente.

Inoltre, secondo quanto indicato dalle linee guida di Unioncamere Italiana, pag. 25, nel caso in cui il periodo di presenza effettiva del valutato non consenta al valutatore di esprimere un giudizio compiuto sulle attività e sui comportamenti, sentito l'OIV con riferimento alla congruità della motivazione, si può (senza obbligo alcuno) decidere di adottare una valutazione "stimata" (ad es., sulla base della media delle valutazioni conseguite nell'ultimo triennio oppure in base alla media delle valutazioni del personale dell'ufficio di appartenenza).

## 2.4 La trasparenza e le pari opportunità

La trasparenza <<è intesa come accessibilità totale (...) delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione<sup>28</sup>>>

La Camera di Commercio di Firenze garantisce e promuove la trasparenza dell'azione amministrativa in ogni suo ambito, compreso all'interno del ciclo delle performance. Il sito istituzionale, sezione "Amministrazione Trasparente" riporta ogni informazione utile agli stakeholder di riferimento al fine di valutare i risultati conseguiti dall'Ente.

A sostegno dell'attività del Responsabile della Trasparenza e dell'OIV, la Camera di Firenze ha istituito un'apposita unità di staff, denominata "Trasparenza e Anticorruzione"; l'unità si avvale attualmente della collaborazione (non esclusiva) di due unità di personale specializzato nella normativa di riferimento. Ad oggi, le due unità fanno parte della Struttura Tecnica Permanente di supporto all'OIV.

Anche grazie al fatto della condivisione del personale responsabile operativamente dei vari documenti, ciclo della Performance e Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza nella Camera di Firenze risultano strettamente correlati.

Il Piano della Performance di ciascun anno riporterà, tra gli obiettivi specifici, almeno uno dedicato all'attività di Trasparenza e Anticorruzione. A cascata, questo obiettivo verrà riportato tra quelli operativi di ciascuna area. Questo al fine di includere nella valutazione della performance organizzativa (e operativa) dell'Ente anche i risultati in materia di Trasparenza e Anticorruzione.

In sede di check up annuale la Struttura Tecnica Permanente verificherà il livello di correlazione tra i due piani, proponendo se necessario azioni di miglioramento.

---

<sup>28</sup> Delibera Civit N. 105/2010 - Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (articolo 13, comma 6, lettera e, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)

E' inoltre importante ricordare che la lett. h), art. 8, d.Lgs. 150/09, prevede che tra gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa sia ricompreso il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Infatti, la lett. h), art. 14, d.lgs. 150/09 prevede che tra i compiti dell'Organismo indipendente di valutazione della performance ci sia anche la verifica dei risultati e delle buone pratiche di promozione delle pari opportunità. A questo fine è importante tenere in considerazione la peculiarità dell'insieme di stakeholder delle Camere di Commercio – primariamente imprese. Per questo motivo la Camera di Firenze interpreta il concetto di pari opportunità in maniera più ampia del solo dualismo uomo – donna, il quale resta comunque di primaria importanza. In quest'ottica, e con riferimento al contesto esterno all'Ente, rientrano anche le attività di promozione a favore delle piccole e piccolissime imprese, volte al superamento di quelle barriere economiche/dimensionali/strutturali ed organizzative che ne limitano le possibilità di sviluppo e crescita. Questa attività è infatti alla base dell'agire dell'Ente, trasversale alle varie funzioni e sempre inclusa nei principali obiettivi specifici ed operativi. Pertanto, anche in assenza di individuazione esplicita di obiettivi riferiti alle pari opportunità, la Camera di Firenze in sede di Relazione sulla Performance illustrerà sempre le attività svolte ed i risultati raggiunti in materia.

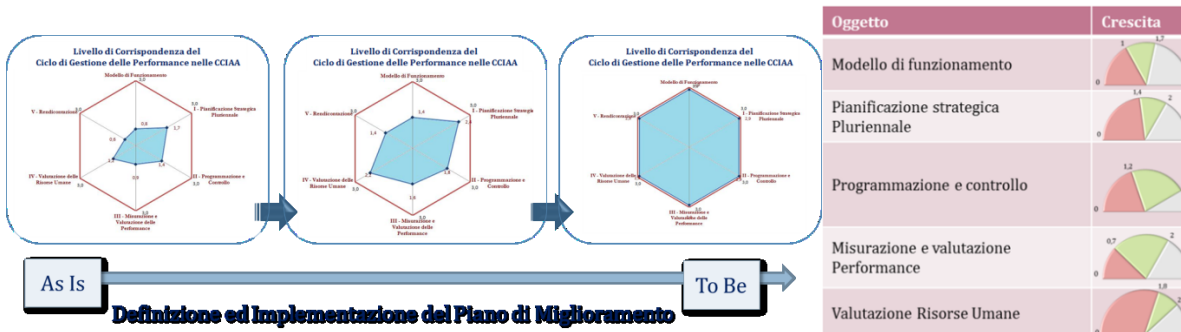
In ambito interno all'Ente invece, sarà il collegamento con il Comitato Unico di Garanzia (CUG) a permettere di esprimere giudizi sull'operato dell'Ente.

## 2.5 Modalità per promuovere il miglioramento del sistema

La Camera di commercio di Firenze, nel rispetto del principio di miglioramento continuo dei Sistemi di misurazione e valutazione, adotta un modello di Check-up interno per rilevare il grado di attuazione delle metodologie in essere e del relativo livello di rispetto dei principi e requisiti previsti dalla normativa (D.Lgs. 150/09, Delibera CIVIT 104/2010, Linee Guida Unioncamere Nazionale).

In tal senso, il modello di Check-Up:

- Costituisce un sistema di diagnosi idoneo a valutare lo stato di salute/efficacia dei Sistemi di misurazione e valutazione in essere nelle Camere di commercio (estendendo la valutazione all'intero Ciclo della Performance)
- garantisce la produzione di un flusso informativo come punto di partenza per l'implementazione di un Piano di "miglioramento" dei sistemi al fine di garantire una piena rispondenza al modello di riferimento (che trova attuazione nel Piano della performance)
- si presenta come modello flessibile in grado di recepire nel tempo eventuali cambiamenti istituzionali- organizzativi a seconda delle esigenze strategico-gestionali
- fornire ad un vero e proprio modello di monitoraggio del Sistemi in essere per attività di Audit.



Il check up costituisce un processo di autovalutazione necessario a guidare il processo di miglioramento. Le modalità tecniche vengono definite dalla Struttura Tecnica Permanente.

### 3 Il Processo

Il presente capitolo, in ottemperanza a quanto definito dalla vigente delibera Civit 104/2010, descrive il processo di misurazione e valutazione della performance, articolato in fasi (attività da svolgere) e organizzato secondo una tempistica definita, con chiara definizione delle modalità e dei soggetti coinvolti.

Per praticità di esposizione, le tematiche relative a fasi, tempi e modalità verranno trattate congiuntamente, al fine di inquadrare in un ambito unitario i tre elementi.

#### 3.1 Fasi, Tempi e Modalità

Ai sensi dell'art. 4, co. 2 d.lgs. 150/2009, il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati.

Il Ciclo di Gestione della performance si sviluppa quindi in una sequenza logica di fasi ed attività che, sebbene caratterizzate dalla propria individualità, vengono trattate secondo la consequenzialità del processo di gestione della performance.



Si riportano le principali fasi del ciclo della performance, così come queste si legano a quelle del ciclo economico – finanziario.

Il Consiglio determina gli indirizzi generali e approva il Programma Pluriennale, di norma per il periodo corrispondente alla durata del mandato. Questo documento è fondamentale per il controllo strategico. Il programma pluriennale è aggiornato annualmente entro il 31 ottobre di ciascun anno dalla Relazione Previsionale e Programmatica (RPP). Questo documento individua le principali linee di azione della Camera, sulla cui base si definiscono le Aree Strategiche del successivo Piano della Performance. Si avvia quindi il percorso di declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi specifici e annuali.

La Giunta, entro il 31 dicembre e in coerenza con la relazione previsionale e programmatica, quindi con le Aree Strategiche e gli obiettivi ad essa individuati, elabora il preventivo economico annuale, traducendo i risultati della programmazione degli obiettivi in termini economico – finanziari. Entro il 31 dicembre la Giunta, dopo l'approvazione del preventivo da parte del consiglio, approva il budget direzionale e il sistema di valutazione dei dirigenti, individuando gli obiettivi che il Segretario Generale deve raggiungere. Successivamente, con atto formale, il Segretario assegna il budget ai dirigenti, individuando a sua volta gli obiettivi che questi devono raggiungere (in coerenza con il sistema sopra menzionato).

Il processo di definizione degli obiettivi, includendo la definizione di azioni di miglioramento, si conclude entro il 31 gennaio dell'anno successivo con l'approvazione del Piano della Performance. Il Piano viene trasmesso a tutto il personale e successivamente avviene la comunicazione a ciascun dipendente degli obiettivi individuali e/o di gruppo.

Nel mese di giugno viene avviato il processo di monitoraggio del Piano della Performance, anche in vista di un potenziale aggiornamento, in collegamento con l'aggiornamento di bilancio che deve avvenire entro il 31 luglio. Formalmente il monitoraggio viene concluso a settembre. Successivamente a tale data il dirigente competente trasmette la valutazione intermedia a ciascun dipendente. Con l'avvio dell'anno successivo inizia anche il processo di rendicontazione della performance.

Entro i primi mesi dell'anno successivo i dipendenti ricevono la scheda di valutazione finale. Questa tempistica è legata alla potenziale attivazione di procedure legate alla prevenzione del contenzioso in materia di valutazione, come meglio sarà illustrato a pag. 50, nel capitolo “Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa”.

Entro il 30 aprile il consiglio approva il bilancio consuntivo. **Successivamente all'approvazione del consuntivo, viene approvata la Relazione della Performance**, previa validazione da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

In questo quadro ormai strutturato si è inserita la novità introdotta dall'art. 7, co. 1, lett. a), d.lgs. 74/2017 dove si prevede che il SMVP è <<aggiornato annualmente>>. Le linee guida

del Dipartimento Funzione Pubblica<sup>29</sup> non definiscono una data entro cui effettuare l'aggiornamento: si ritiene comunque opportuno prevedere quale termine ultimo il 31/12 di ciascun anno, con validità per l'esercizio successivo.



ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1. Analisi del contesto	Giu-Set	Organi SG Ufficio Studi Stakeholder Servizio Amministrativo Contabile
2. Mappatura e Coinvolgimento degli Stakeholder	Giu-Set	
3. Feedback strategico	Set-Ott	
4. Analisi Finanziaria	Set-Ott	

ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1. Definizione/aggiornamento obiettivi strategici pluriennali e annuali	Set-Ott	SG Responsabile ufficio Controllo di Gestione Dirigenti P.O.
2. Definizione/aggiornamento della Mappa Strategica	Ott-Nov	
3. Definizione/aggiornamento del Cruscotto di Ente con indicatori e target	Nov-Dic	

ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1. Approvazione della RPP	Ott	Consiglio
2. Definizione/aggiornamento albero della performance: rolling cruscotto di ente	Nov-Dic	SG Responsabile ufficio Controllo di Gestione Dirigenti P.O.
3. Traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi: cruscotto di area, schede di programmazione e piani operativi	Nov-Dic	
4. Approvazione del Preventivo economico	Dic	Consiglio
5. Traduzione della programmazione annuale in obiettivi economico finanziari: il Budget Direzionale e parametri dirigenti	Dic	SG Responsabile ufficio Controllo di Gestione Dirigenti Giunta

ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1. Definizione della struttura del documento	Ott - Dic	S.G. Responsabile Controllo di Gestione
2. Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti	Ott - Dic	Responsabile Controllo di Gestione
3. Check-Up e definizione dei Piani di Miglioramento	Gen	S.G. Responsabile Controllo di Gestione
4. Predisposizione del Piano della Performance	Gen	S.G. Responsabile Ufficio Controllo di Gestione
5. Approvazione del Piano della Performance	Gen	Giunta
6. Comunicazione del Piano all'interno e all'esterno	Gen - Mar	S.G. Responsabile Controllo di Gestione
7. Pubblicazione sulla sezione Trasparenza, valutazione e merito del sito internet	Feb	Servizi Interni Controllo di gestione Staff Personale
8. Aggiornamento del piano	In itinere	Giunta, SG, Dirigenti, Controllo di gestione Staff Personale

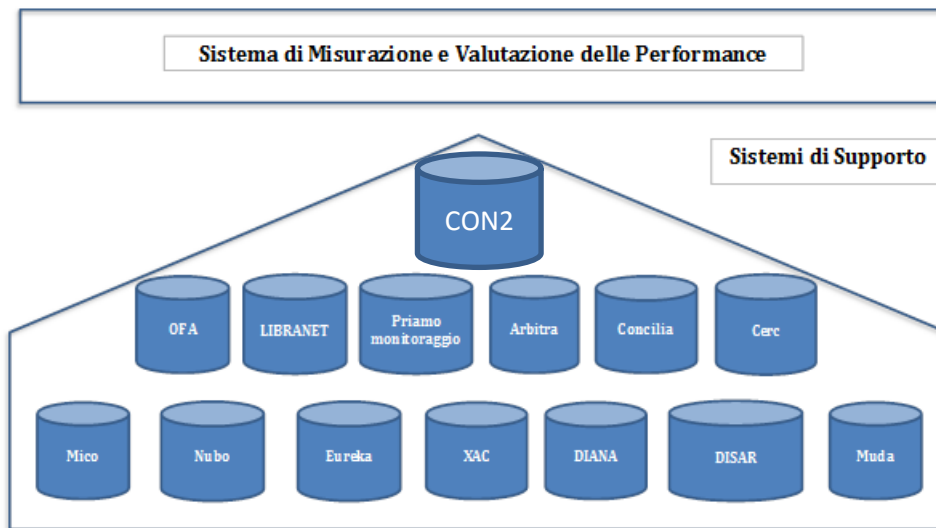
Con riferimento alle **modalità** secondo cui viene gestito il ciclo della performance, la Camera di Firenze, al fine di garantire efficacia al processo di misurazione, prevede che la mera rilevazione dei dati da parte del Controllo di Gestione sia supportata dalla realizzazione di incontri periodici con i singoli responsabili durante i quali si procede all'approfondimento di eventuali cause ostative alla completa realizzazione dell'obiettivo.

Gli incontri periodici oltre ad offrire il flusso informativo necessario allo sviluppo della fase di valutazione dei risultati e di redazione dei report finali, sono di prezioso ausilio per l'avvio del meccanismo di feedback al fine di garantire reale coerenza a successivi interventi in sede di programmazione.

<sup>29</sup> Linee Guida n. 2 del dicembre 2017 "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri"

L'informazione prodotta viene diffusa attraverso il sistema di reporting con periodicità e contenuto variabile, funzionale alla comunicazione interna ed esterna, e alla soddisfazione di differenti esigenze informative circa il livello di performance dell'organizzazione.

La misurazione della performance si avvale dell'ampio sistema tecnico – informativo sviluppato dalla società inhouse Infocamere. I vari programmi si integrano tra loro, garantendo che l'informazione sia disponibile in un'ottica *cross – platform*.



## 4 Soggetti e Responsabilità

Al fine di consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite a ciascun soggetto e struttura coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance e di favorire la piena condivisione e il coordinamento tra gli stessi, la Camera di Commercio di Firenze ha proceduto a delineare una matrice Ruoli-Responsabilità, all'interno della quale vengono esplicitate, per ogni fase del processo, le competenze connesse ai soggetti coinvolti nel processo, ovvero:

- Consiglio
- Giunta
- Segretario generale
- Oiv
- Dirigenti
- Struttura Tecnica Permanente/Controllo Gestione
- Dipendenti
- Utenti



Responsabilità	CONSIGLIO	GIUNTA	SEGRETARIO GENERALE	OIV	Controllo Gestione Struttura Tecnica Permanente	DIRIGENTI	DIPENDENTI	UTENTI
Attività	Definisce gli indirizzi e le linee di azione dell'Ente nel programma di mandato	Aggiorna annualmente il SMVP	Propone alla Giunta i principali documenti del Ciclo della Performance	Monitora il funzionamento complessivo del SMVP, comunicando eventuali criticità	Supportano l'OIV nell'espletamento dei propri compiti	Sulla base del Piano della Performance attribuiscono gli obiettivi ai dipendenti	Partecipano al processo di valutazione della performance organizzativa quali utenti interni	Partecipano al processo di valutazione della performance organizzativa comunicando anche direttamente all'OIV il proprio grado di soddisfazione per i servizi erogati
CICLO DELLA PERFORMANCE MISURAZIONE VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		Approva il Piano della Performance	Definisce gli obiettivi dei Dirigenti	Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione della Performance	Predispongono report periodici	Propongono interventi di riallineamento degli obiettivi in caso di scostamento con quanto programmato		
		Approva il sistema di valutazione dei Dirigenti e gli obiettivi del Segretario Generale	Verifica l'andamento della gestione dell'Ente	Propone la valutazione del Segretario Generale alla Giunta		Valutano i dipendenti della propria area di responsabilità		
		Analizza le informazioni derivanti dai report istituzionali per eventuali azioni correttive	Propone interventi di riallineamento degli obiettivi in caso di scostamento con quanto programmato	Esprime parere vincolante per l'aggiornamento del SMVP				
		Approva la Relazione della Performance	Nell'invarianza degli obiettivi specifici, varia gli obiettivi annuali per adattarli al mutato contesto	Valida la Relazione della Performance				
		Valuta il Segretario Generale sulla base del sistema di valutazione dei dirigenti e della proposta dell'OIV	Valuta i dirigenti sulla base del sistema di valutazione	E' responsabile dell'applicazione delle linee guida predisposte dal DFP				
				Attesta l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione e Trasparenza. E' destinatario della relazione sulla performance del RPCT				

## 5 Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa

Elemento fondamentale dell' art. 7, co. 2-bis d.lgs. 150/09 è la previsione che il SMVP debba contenere <<**le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati**, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.>>

Ai sensi della delibera Civit n. 104/2010, con riferimento a quanto indicato in via generale dalla legge, per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale e a **prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale**.

A garanzia del valutato, l'Ente assicura la massima diffusione di ogni informazione riguardante il ciclo della Performance: SMVP, Piano della Performance e Relazione vengono trasmessi ad ogni dipendente via mail e sono pubblicati sul sito istituzionale.

La Camera di Firenze struttura il proprio SMVP in modo da garantire **certezza dei tempi** previsti per l'intero processo e **chiarezza negli obiettivi assegnati**. Si ricorda a questo proposito il capitolo 2.3.3, "La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigente", a pag. 39.

La verifica periodica delle prestazioni, strumentale alla valutazione conclusiva, ha la finalità di indirizzare i dipendenti e correggere eventuali comportamenti non funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente. A richiesta del dipendente, il dirigente competente si rende sempre disponibile ad effettuare un colloquio nel quale illustrare le motivazioni che hanno portato al risultato indicato in una scheda di valutazione (intermedia o finale).

A garanzia dei valutati, presso la Camera di Commercio viene costituita un apposito Tavolo di Raffreddamento<sup>30</sup> (TDR) a cui ciascun dipendente può rivolgersi avverso i risultati della valutazione **intermedia o finale**.

Il TDR è costituito e regolata con determinazione del Segretario Generale e ha il compito di porre in essere iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il TDR opera in autonomia ma in stretta collaborazione con il **Comitato Unico di Garanzia (CUG)** della Camera di Commercio di Firenze e svolge la propria attività con la finalità di conciliare le parti coinvolte, ispirandosi ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità della propria azione.

Al momento della redazione del presente SMVP, presso la Camera di Firenze è in corso il confronto e la contrattazione tra Amministrazione e Rappresentanze Sindacali dell'Ente.

<sup>30</sup> Nella precedente versione del SMVP la denominazione era "Commissione Permanente sulla Valutazione". Viene modificato esclusivamente il nome, per maggior chiarezza sull'effettiva funzionalità dell'istituto.

L'effettiva implementazione del Tavolo di Raffreddamento avverrà alla fine di tale percorso e il SMVP verrà eventualmente aggiornato nella prima sessione utile.

## **6 Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**

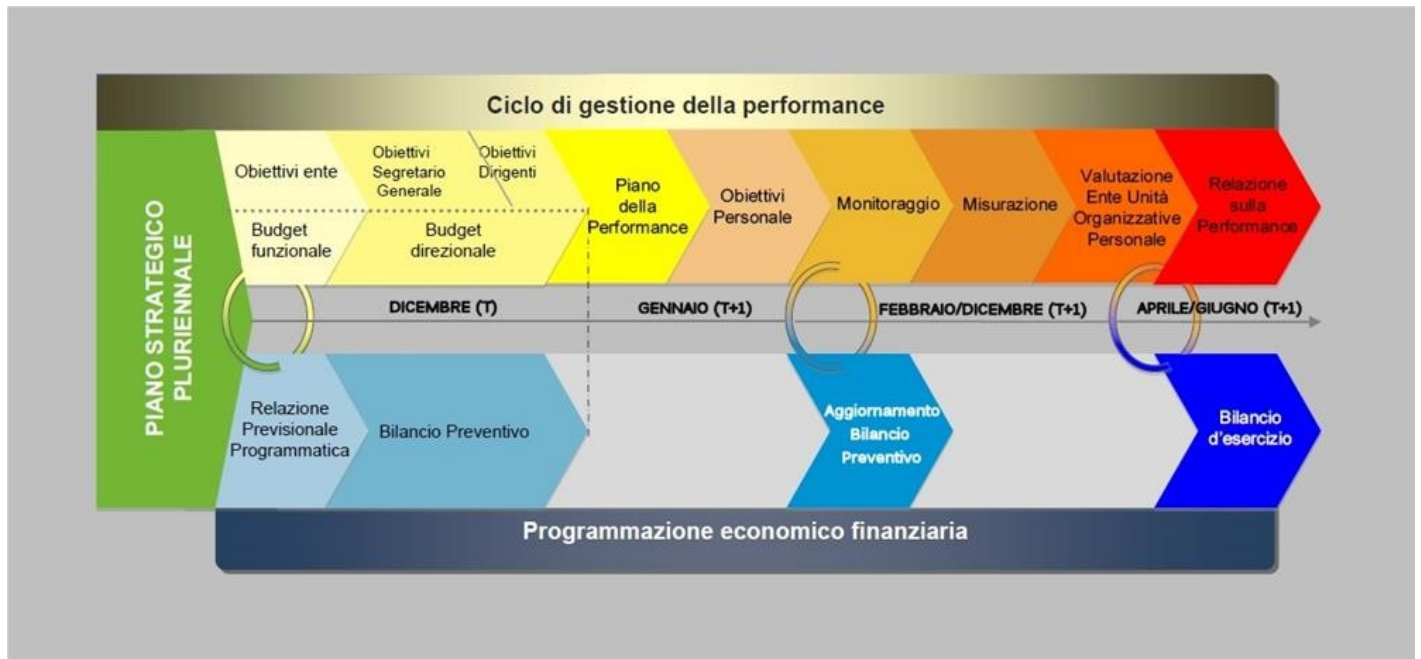
Con il Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio, DPR 254/05, il legislatore ha introdotto importanti principi volti a consentire una più efficiente ed efficace gestione delle Camere di Commercio. In particolare è previsto:

- un articolato processo di programmazione, controllo e valutazione (art. 4, 5, 35, 36);
- la programmazione delle risorse in ottica economica attraverso il preventivo annuale ed il budget direzionale (art. 6, 7, 8, 9, 10);
- sistemi e procedure relativi alle rendicontazione economica (art. 23, 24, 28);
- modelli di contabilità analitica (art. 9, 28);
- metodologie di valutazione e controllo strategico (art. 35);
- sistemi di valutazione della dirigenza (art. 36).

Il ciclo di gestione della performance è un processo che scorre parallelo a quello della programmazione economico-finanziaria, con frequenti intersezioni nei rispettivi punti nodali. Gli obiettivi specifici<sup>31</sup> e a cascata quelli annuali, trovano quantificazione nel preventivo economico e successivamente nel budget direzionale, approvato dagli organi dell'ente e derivante dall'assegnazione formale dei medesimi obiettivi al Segretario Generale e ai Dirigenti. Il monitoraggio in itinere diviene elemento fondamentale per l'aggiornamento dello stesso Preventivo, così come il bilancio consuntivo si affianca alla Relazione sulla Performance per dimostrare i risultati raggiunti.

---

<sup>31</sup> I quali saranno "preceduti" dagli obiettivi generali, una volta che questi verranno adottati su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio



Nei capitoli precedenti è stato ampiamente illustrato il percorso di formazione in parallelo dei principali documenti economico/finanziari e del ciclo performance.

Si ricorda che il collegamento dei due processi è assicurato anche dal collegamento funzionale tra gli uffici dell'Ente: U.O. Pianificazione e Controllo in staff al Segretario Generale (con compiti riguardo tutto il ciclo performance) e le U.O. Bilancio, Contabilità e Finanza (con compiti di gestione del bilancio dell'Ente). I due servizi provvedono, nelle rispettive competenze, ad una collaborazione reciproca nella predisposizione di tutti i documenti previsti.

## 7 Allegati informativi

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE

PROCESSI

Il sistema camera ha provveduto a mappare i processi dell'Ente.

La versione più aggiornata è disponibile al seguente link:

[http://www.fi.camcom.gov.it/sites/default/files/uploads/Amministrazione\\_trasparente/Servizi/Costi/Costo\\_Processi\\_2018.pdf](http://www.fi.camcom.gov.it/sites/default/files/uploads/Amministrazione_trasparente/Servizi/Costi/Costo_Processi_2018.pdf)

## IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### SCHEDE VALUTAZIONE DIPENDENTI NON DIRIGENTI

Si riportano nelle pagine seguenti le schede attualmente in vigore per la valutazione dei dipendenti e dei titolari di Posizione Organizzativa

Scheda dipendente

Nome Cognome		categoria	
Area			
Unità Organizzativa			
<b>1) Valutazione Performance Organizzativa</b>		max 60	<b>0</b>
1a) Valutazione Prestazione/Produttività dell'Ente		max 40	
1b) Valutazione del raggiungimento degli obiettivi e della realizzazione del piano di lavoro dell'unità organizzativa		max 20	
<b>2) Valutazione Performance Individuale</b>		max 40	<b>0</b>
2a) Valutazione obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati		max 15	
2b) Competenze, aspetti comportamentali e relazionali		max 25	<b>0</b>
competenze tecnico operative	conoscenze teoriche e pratiche richieste per ricoprire il ruolo		max 5
competenze relazionali	capacità di ascolto e di risposta verso l'utenza esterna ed interna		max 5
risoluzione dei problemi	capacità di soluzione dei problemi in autonomia, anche nei momenti di emergenza		max 5
integrazione dei processi lavorativi	capacità di lavorare per migliorare l'integrazione dei processi lavorativi collaborando con la propria/con le altre strutture organizzative		max 5
orientamento al servizio	impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e verso il risultato		max 5
Totale valutazione competenze individuali		<b>0</b>	max 25
Considerazioni:		max 100	<b>0</b>

Scheda Posizione Organizzativa

Nome Cognome			
Area			
Posizione Organizzativa			

La valutazione pari a 100 punti comporta la corresponsione di una retribuzione pari al 25% della retribuzione di posizione. Valutazioni diverse comportano la retribuzione corrispondente in proporzione. La valutazione minima per accedere alla retribuzione di posizione è stabilita in 50 punti complessivi

<b>Risultati conseguiti</b>	<b>0</b>	<b>Max 42</b>
1) Risultati di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità		max 12
2) Raggiungimento degli specifici obiettivi individuali		max 10
3) Efficacia delle soluzioni organizzative adottate		max 10
4) Efficacia del sistema di relazioni esterne ed interne realizzate, anche con riferimento alla dirigenza		max 10
<b>Valutazione delle competenze e comportamenti organizzativi</b>	<b>0</b>	<b>Max 58</b>
5) Capacità di programmazione delle attività e qualità della prestazione individuale		max 10
6) Gestione delle risorse umane assegnate		max 10
7) Comprensione del ruolo e delle strategie di settore		max 9
8) Capacità di proporre soluzioni innovative/soluz. dei problemi		max 9
9) Autonomia operativa		max 10
10) Competenza professionale		max 10

Considerazioni:	max 100	0
-----------------	---------	---



# IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## ORGANIGRAMMA

Il nuovo organigramma dell'Ente è disponibile alla pagina:

<http://www.fi.camcom.gov.it/amministrazione-trasparente/organizzazione/articolazione-degli-uffici>