



**Camera di Commercio
Firenze**

dal 1770 la casa delle imprese

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO
COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI
VALUTAZIONE, TRASPARENZA E
INTEGRITÀ DEI CONTROLLI
INTERNI – ANNO 2025**

Aprile 2026

SOMMARIO

Premessa.....	2
1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE	5
2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO	7
3. ANALISI DEI DOCUMENTI	12
4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO.....	16

Premessa

Il sistema dei controlli interni nella Pubblica Amministrazione trova il suo primo riferimento organico nel d.lgs. 286/1999, che ha introdotto un modello strutturato di verifica interna all'azione amministrativa. Tale impianto ha rappresentato per anni la base normativa cui gli enti pubblici hanno fatto riferimento per organizzare le proprie funzioni di controllo.

Successivamente, il d.lgs. 150/2009 ha ridefinito in modo più puntuale il ruolo degli Organismi Indipendenti di Valutazione. L'articolo 14 del decreto ne descrive con precisione le competenze, prevedendo al comma 2 che gli OIV subentrino ai servizi di controllo interno istituiti in attuazione del d.lgs. 286/1999. Il comma 4, lettera a), dello stesso articolo attribuisce inoltre agli OIV il compito di monitorare l'intero sistema di valutazione, la trasparenza e l'integrità dei controlli interni, predisponendo una relazione annuale sul loro stato e formulando, quando necessario, proposte e raccomandazioni rivolte ai vertici amministrativi.

A partire dal 2020, Unioncamere – in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica – ha messo a disposizione delle Camere di Commercio specifiche linee guida per la redazione della Relazione sul funzionamento dei controlli interni. L'obiettivo era quello di semplificare la procedura, garantendo al tempo stesso un documento chiaro e completo; inoltre linee comuni al sistema camerale permettevano la confrontabilità tra i vari Enti, al fine di innescare percorsi virtuosi di confronto e miglioramento.

È stato inoltre sviluppato un applicativo dedicato, all'interno del progetto di benchmarking di sistema, il “Sistema Informativo Integrato”, che supporta le Camere nella compilazione della Relazione; per facilitarne la lettura è stato introdotto anche un grafico a ragnatela che consente di confrontare la situazione di ciascuna Camera con la media nazionale, calcolata sulla base di una griglia di valutazione uniforme. Le varie sotto – sezioni permettono poi di approfondire i molteplici aspetti della performance e del sistema dei controlli, sia a livello documentale che di processo.

La relazione sui controlli interni viene infine trasmessa al Presidente, alla Giunta, al Segretario Generale e ai Dirigenti della Camera, e inviato per conoscenza al Responsabile della Trasparenza affinché provveda alla pubblicazione nella sezione “Amministrazione Trasparente” del sito istituzionale. L'invio agli organi politici rappresenta un momento fondamentale affinché questi possano avere un riscontro concreto ed imparziale (essendo predisposta da un organismo indipendente di valutazione) del funzionamento della Camera di Commercio quale sistema complesso ed integrato.

Nelle diverse sezioni della relazione, oltre alla verifica dello stato dell'arte, sono state indicate anche

azioni correttive e suggerimenti, già emersi e condivisi in corso d'anno dall'OIV.

Il ciclo della Performance 2025 si è sviluppato secondo quanto previsto dal vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) vigente, aggiornato dall'Ente con delibera di Giunta 28/01/2025, n.4. Affinché l'insieme delle “regole” della Performance sia tempestivamente chiara a tutto il personale, l'Ente generalmente approva e trasmette il SMVP valevole per l'anno “t” generalmente entro dicembre dell'anno precedente (“t-1”), o comunque entro gennaio, così che possa essere in vigore a partire dall'avvio del ciclo della performance dell'anno “t”. L'aggiornamento avviene anche sulla base di specifiche esigenze che si possano presentare in corso d'anno; in questo caso l'approvazione avviene tempestivamente in rapporto all'esigenza che l'ha generata.

La definizione tempestiva delle “regole del gioco” – cioè del SMVP – rende più agevole anche la predisposizione degli atti successivi relativi al ciclo di gestione della Performance (in primis il Piano Performance, inglobato ormai nel PIAO), avviando quel processo di cascading che, necessariamente, deve essere alla base di tutti i documenti della performance: dal SMVP stesso sino alle schede di valutazione individuale.

La presente Relazione sul funzionamento dei controlli interi è, come già accennato, redatta in forma sintetica e schematica secondo le indicazioni delle linee guida Unioncamere – DFP; è articolata sulla base delle sezioni del tool e contiene dati e informazioni raccolti attraverso lo strumento di autovalutazione; queste informazioni sono poi integrate da commenti relativi ad eventuali criticità e da suggerimenti, laddove è stato ritenuto opportuno un approfondimento, oltre che da spunti di miglioramento nel caso sia utile per la Camera di Firenze.

Il modello organizzativo e di funzionamento

L'Ente ha individuato la Struttura Tecnica Permanente (STP) di supporto all'OIV in un team polifunzionale dotato di competenze trasversali, al fine di poter supportare l'Organismo di Valutazione nel più ampio spettro possibile delle sue attività: nel concreto si tratta del responsabile della struttura incaricata del Controllo di Gestione, nei due addetti all'ufficio Studi e Statistica, nel Legale della Camera di Commercio e nel responsabile Urp-Comunicazione che svolge anche funzioni di Trasparenza ed Anticorruzione, a supporto del Dirigente responsabile T.A.

La Struttura Tecnica Permanente nel suo operare quotidiano mantiene un collegamento costante con tutte le Unità Organizzative dell'Ente, in primis con i relativi responsabili (E.Q.). Le riunioni periodiche volute dal Segretario Generale dell'Ente con i dirigenti e le E.Q. permettono una più facile ed efficace veicolazione delle informazioni tra le varie articolazioni organizzative della Camera.

Frequente il confronto con gli uffici più direttamente coinvolti nel processo di gestione della

performance, in particolare con le Risorse Umane, con l'Amministrazione e Finanza. La struttura gestisce inoltre l'intero ciclo di programmazione, monitoraggio e rendicontazione, predisponendo i format necessari.

Nello specifico, la STP esercita funzioni di supervisione su quattro ambiti principali:

- Pianificazione strategica – coordina la predisposizione dei documenti di indirizzo, organizzando momenti di confronto con la dirigenza, i responsabili dei settori e gli uffici Finanza, Partecipazioni, Personale e altri soggetti coinvolti;
- Programmazione operativa – elabora la documentazione e i format necessari, fornendo supporto agli uffici nella corretta definizione di obiettivi, indicatori e target;
- Monitoraggio infrannuale – effettua la rilevazione dei risultati al 31 maggio per ciascun obiettivo, sia operativo sia organizzativo, gestendo anche eventuali aggiornamenti o modifiche degli obiettivi;
- Misurazione e rendicontazione – cura la fase conclusiva del ciclo, raccogliendo le rilevazioni, predisponendo la Relazione sulla performance e condividendone gli esiti con la dirigenza e con l'OIV prima della trasmissione dei documenti alla Giunta.

1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

	Avanzamento compilazione	Punteggio CCIAA	Media Nazionale
I Pianificazione	100,0%	96,4%	88,4%
II Misurazione e valutazione	100,0%	90,0%	86,9%
III Performance individuale	100,0%	88,9%	96,3%
IV Rendicontazione	100,0%	86,7%	87,8%
SMVP	100,0%	95,5%	93,9%
PIAO	100,0%	85,6%	93,3%
Relazione sulla performance	100,0%	100,0%	93,0%
	100,0%	91,8%	91,4%

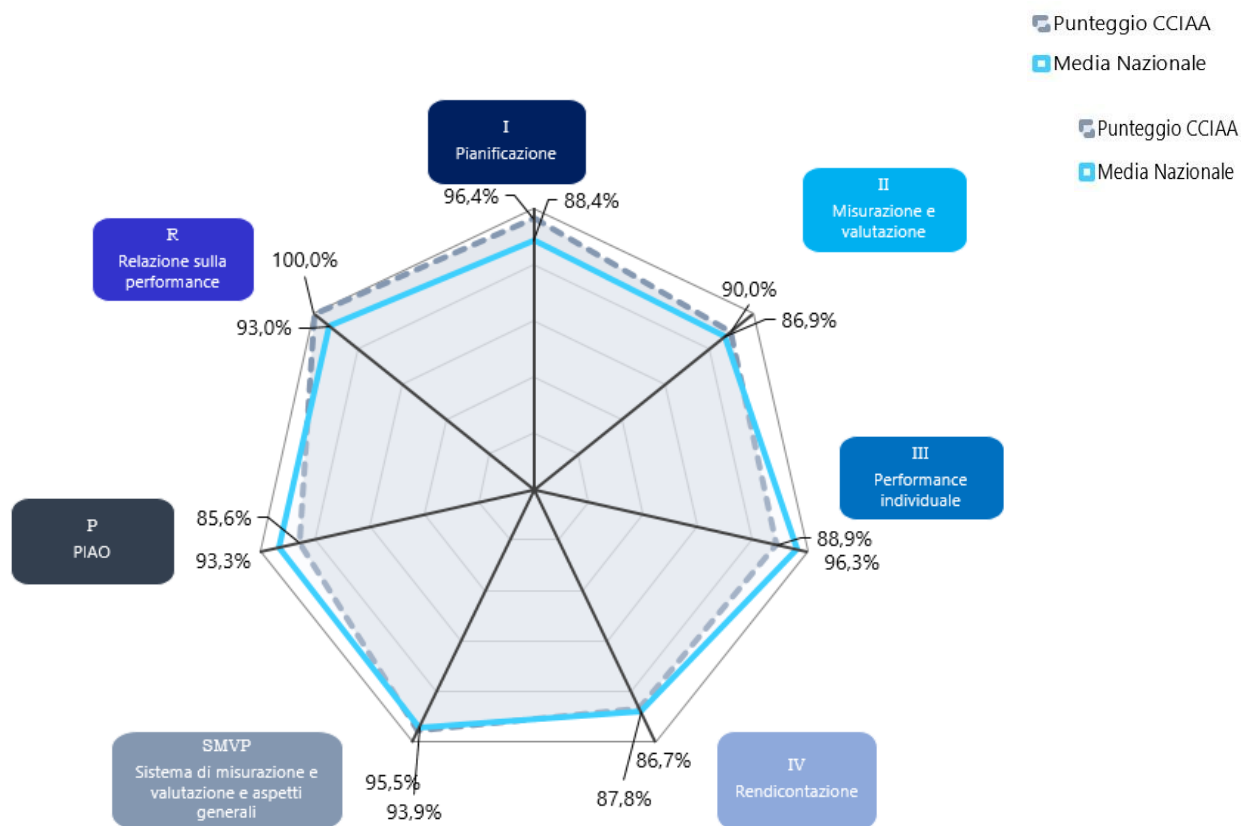
Il tool di Autovalutazione di Unioncamere – DFP permette una valutazione omogenea del sistema camerale, attraverso un questionario condiviso e di facile comprensione, nel quale vengono approfonditi tutti gli aspetti salienti delle fasi del ciclo della performance (articolate in Pianificazione, Misurazione e valutazione, Performance individuale e Rendicontazione) e della valutazione strategica (SMVP, PIAO, Relazione sulla performance).

Il tool garantisce semplicità d'uso e favorisce la standardizzazione delle procedure all'interno del sistema camerale. Il sistema, per quanto valido appare ancora uno strumento che necessita di un certo affinamento: ad esempio la presenza di domande dicotomiche (Si/No) o di quesiti fortemente standardizzati non permette di cogliere l'insieme di sfumature all'interno dei vari elementi oggetto di analisi. Si tratta comunque di elementi secondari rispetto all'utilità pratica.

Facilitare inoltre il raffronto tra i vari Enti camerali permette di attivare percorsi di miglioramento, attraverso la diffusione di buone pratiche comuni.

Il seguente grafico¹ a ragnatela mostra il posizionamento della Camera di Firenze rispetto alla media nazionale, per ciascuna delle sette dimensioni oggetto di analisi.

¹ Il tool di Kronos è in costante fase di compilazione da parte di tutte le Camere di Commercio d'Italia. I dati sono quelli presenti sul portale al momento della compilazione del presente documento (metà aprile 2026)



Nel ciclo 2025 la Camera di Firenze ha registrato livelli molto buoni in tutti i settori, restando al di sopra o al pari della media nazionale in quasi tutti gli ambiti; in particolare dimostrando virtuosità nelle prime due fasi del Ciclo della Performance e nella Relazione.

Livello leggermente più basso della media nazionale invece nella dimensione “Performance individuale”, con riferimento alla sotto voce “Condivisione della valutazione individuale con il personale nel corso dell’anno”, attività nella quale l’Ente presenta possibilità di miglioramento. Lo stesso nella dimensione “PIAO” - con riferimento sia alla dimensione del documento (numero di pagine) sia alla numerosità degli obiettivi (in particolar modo operativi) - che seppur snellito già dal 2024 grazie ad un ciclo più accorto, presenta ancora ad oggi spunti di perfezionamento.

2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO

In questa sezione, in modalità sintetica, si analizzano le fasi del ciclo, riportando una valutazione complessiva ed evidenziando punti di forza e di debolezza delle stesse.

PIANIFICAZIONE

Nella fase dedicata alla pianificazione emerge una relazione ormai consolidata tra il ciclo della performance e la programmazione economico-finanziaria dell'Ente. L'impostazione degli obiettivi direttamente sui centri di costo consente di stabilire un nesso chiaro e verificabile tra le attività da realizzare e le risorse assegnate. Tale integrazione è ulteriormente rafforzata dal fatto che l'Ufficio Controllo di Gestione svolge un duplice ruolo: da un lato coordina l'intero processo di performance, dall'altro elabora gli allegati A e B del bilancio – relativi alla distribuzione del budget – secondo quanto previsto dal regolamento di contabilità delle Camere di Commercio (DPR 254/2005).

Nel triennio si osserva una continuità significativa nella definizione delle priorità strategiche, pur con gli adattamenti necessari per rispondere ai profondi cambiamenti del contesto esterno: prima la pandemia, poi la crisi internazionale legata al conflitto in Ucraina, fino agli eventi climatici che hanno caratterizzato il 2024. I target fissati risultano generalmente impegnativi e raramente raggiunti nella loro totalità, elemento che viene correttamente riportato nella Relazione sulla Performance e che testimonia la natura sfidante degli obiettivi.

Un possibile ambito di ulteriore crescita riguarda il rafforzamento del collegamento tra indicatori strategici e indicatori operativi, così da rendere più solido il processo di cascading lungo l'intera struttura organizzativa. È comunque opportuno rilevare che nel ciclo 2024 l'Ente ha già iniziato a muoversi in questa direzione, applicando tale logica a diversi obiettivi strategici.

Pur essendo coerente con le linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (linee guida n. 1, modello “a minore selettività”), la struttura del Piano potrebbe beneficiare di una ulteriore riduzione del numero complessivo degli obiettivi, così da rendere più immediata la lettura del documento e più chiara la rappresentazione dei risultati. In questo senso, la Camera di Firenze ha già intrapreso un percorso virtuoso, riducendo negli ultimi tre anni il numero degli obiettivi di circa il 50%.

Quale ulteriore spunto di miglioramento, si suggerisce all'Ente di provare a migliorare ulteriormente la qualità degli obiettivi, la loro descrizione ed il livello puntuale di misurabilità. Si riconosce alla Camera di aver già avviato un profondo percorso di miglioramento in tal senso durante il 2025, in sede di monitoraggio del ciclo: con la supervisione della STP si è proceduto ad una ri-definizione di molti obiettivi, sia strategici che operativi e la relativa qualità è stata significativamente incrementata. Proseguire questo percorso virtuoso permetterebbe all'Ente di rendere ancora più efficace l'intera attività di pianificazione.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione adottato dall'Ente rispecchia fedelmente le indicazioni della Funzione Pubblica e le linee guida elaborate da Unioncamere. La distinzione tra la fase di misurazione – basata su dati quantitativi e indicatori oggettivi – e quella di valutazione – che comporta un'analisi critica dei risultati e degli scostamenti – è applicata in modo rigoroso e consente una lettura più approfondita della performance. Tale impostazione si estende coerentemente a tutti i livelli del ciclo, dagli obiettivi strategici fino a quelli individuali, secondo una logica di progressiva declinazione.

La procedura di raccolta delle misure è strutturata in modo corretto e prevede un monitoraggio semestrale che permette di verificare tempestivamente l'andamento delle attività. Per ciascun indicatore viene definita una baseline chiara, elemento essenziale per valutare la complessità del target e la distanza da colmare.

Come possibile sviluppo futuro, si potrebbe suggerire di rafforzare i momenti di condivisione tra i dirigenti, attraverso riunioni di calibrazione, così da rendere esplicita l'uniformità nei criteri di giudizio. Questo a maggior ragione essendo nel 2025 entrato in servizio un nuovo dirigente. Inoltre, l'esplicitazione dei criteri di valutazione rappresenta un importante elemento di garanzia per i soggetti valutati e per l'autorevolezza dello stesso processo di valutazione.

GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Negli ultimi esercizi l'Ente ha investito in modo significativo nel miglioramento del sistema di gestione della performance individuale, recependo le indicazioni formulate dall'OIV. Tra gli interventi più rilevanti si segnalano l'introduzione del catalogo dei comportamenti e la differenziazione del peso attribuito ai risultati e ai comportamenti nei diversi livelli gerarchici. Grazie a tali azioni, il ciclo risulta oggi strutturato in modo coerente e ordinato, con fasi ben definite e applicate con regolarità.

Per rafforzare ulteriormente il sistema, potrebbe essere utile incrementare i momenti di confronto con il personale durante l'anno, sia per favorire una migliore comprensione degli obiettivi dell'Ente, sia per approfondire gli obiettivi individuali e i risultati delle valutazioni. La distribuzione delle valutazioni individuali risulta conforme alla normativa e al CCNL vigente, pur mostrando una certa tendenza a concentrarsi su fasce medio-alte.

Ulteriore spunto di miglioramento, anche considerando la dimensione della Camera, potrebbe essere quello di iniziare a riflettere su una possibile semplificazione del processo di gestione della performance individuale, ad esempio facendo maggior ricorso agli obiettivi di gruppo rispetto a quelli assegnati individualmente (ad eccezione ovviamente dei responsabili di unità organizzativa).

PIAO

Il PIAO è stato adottato nei tempi previsti e risulta pienamente conforme al quadro normativo vigente. Per garantirne la corretta elaborazione è stato istituito un gruppo di lavoro coordinato dal Dirigente dell'Area Servizi di Supporto, con il supporto tecnico della Struttura Tecnica Permanente. Il gruppo ha svolto un ruolo di raccordo tra i diversi uffici camerali coinvolti, coordinando i flussi informativi e riducendo sovrapposizioni e duplicazioni. Questo approccio ha consentito di ottenere un documento più coerente, maggiormente integrato e più facilmente leggibile nelle sue diverse sezioni.

Si suggerisce all'Ente di approfondire la sezione riguardante il Valore Pubblico, che rappresenta la novità più importante introdotta con il PIAO.

Sempre come spunto di miglioramento, sebbene Unioncamere non abbia ancora rilasciato specifiche linee guida, si può suggerire alla Camera di iniziare a riflettere su quanto è già stato previsto dal DFP per gli Enti Locali: cioè sulla possibile struttura di un futuro Report integrato, cioè di un unico documento di rendicontazione di quanto previsto ad inizio anno nel PIAO.

RENDICONTAZIONE

La fase di rendicontazione si distingue per il livello di dettaglio con cui vengono presentati i risultati, sia a livello complessivo dell'Ente sia con riferimento alle singole Aree Organizzative. Particolarmente significativo è il collegamento con le risorse economiche attraverso i centri di costo, che permette di comprendere con chiarezza l'impatto delle attività svolte e la coerenza tra obiettivi e mezzi impiegati.

Come ulteriore spunto di miglioramento, si suggerisce di ampliare la diffusione della Relazione sulla Performance, così da raggiungere un numero più ampio di stakeholder – interni ed esterni – e rafforzare la trasparenza e la comunicazione istituzionale.

	Punti di forza ●	Spunti di miglioramento ●
Pianificazione	<ul style="list-style-type: none"> • Indicatori sfidanti • Misurabilità degli obiettivi • Correlazione tra ciclo della performance e ciclo economico – finanziario 	<ul style="list-style-type: none"> • Proseguire nel percorso di miglioramento della qualità degli obiettivi e nel collegamento tra strategici ed operativi • Proseguire nel percorso di rafforzamento del legame tra obiettivi strategici ed operativi • Prosecuzione della riduzione del numero complessivo degli obiettivi (già significativamente ridotti nel corso dei precedenti esercizi)
Misurazione e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Esito dei risultati (mai appiattimento verso il 100%) • Distinzione strutturata tra fasi di misurazione e valutazione • Chiara ed esplicita definizione della Performance organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosecuzione nel percorso di attivazione di sistemi integrati per la raccolta dati • Maggiori momenti di confronto in corso d'anno tra i dirigenti e i vari livelli gerarchici dell'Ente
Performance individuale	<ul style="list-style-type: none"> • Chiara definizione del ciclo • Cascading degli obiettivi ben evidenziato, anche nelle schede individuali • Definizione elementi a tutela dei valutati 	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore condivisione con il personale degli obiettivi • Maggiori momenti di feedback in corso d'anno • Valutare la possibilità di semplificare il processo di valutazione individuale

PIAO	<ul style="list-style-type: none"> • Rispetto delle scadenze • Sinergie nella redazione: gruppo di lavoro trasversale 	<ul style="list-style-type: none"> • Migliorare la capacità di sintesi • Riduzione del numero complessivo degli obiettivi allegati • Prosecuzione nel percorso di approfondimento della sezione relativa al Valore Pubblico
Rendicontazione	<ul style="list-style-type: none"> • Coerenza linee guida • Livello dettaglio “scalare”: sintetica nella prima parte della Relazione (così da rendere accessibile l’informazione), dettagliata nella seconda parte (così da approfondire i contenuti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore diffusione dei risultati conseguiti nei confronti degli stakeholder interni ed esterni • Valutare la possibilità di prevedere nuove modalità di divulgazione della Relazione sulla performance • La riduzione del numero di obiettivi/ indicatori può agevolare la comprensione dei risultati e la loro diffusione

3. ANALISI DEI DOCUMENTI

In questa sezione, in modalità sintetica, si analizzano i documenti del ciclo, entrando eventualmente nel merito dei relativi punti di forza e di debolezza degli stessi.

SMVP

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato costruito con un'impostazione estremamente chiara e funzionale, assumendo come riferimento concettuale un vero e proprio manuale della qualità. L'obiettivo è quello di fornire uno strumento realmente operativo, capace di orientare in modo coerente tutte le fasi del ciclo della performance, non solo per gli utenti interni ma, in un'ottica di accountability, anche a stakeholder esterni. Il documento illustra in maniera sistematica ogni passaggio del processo, consentendo di comprendere con immediatezza come la Camera di Firenze imposti, monitori e valuti i propri processi interni.

Un elemento particolarmente apprezzabile è la scelta di evitare formalismi superflui, pur mantenendo una piena aderenza al quadro normativo. Anche aspetti che spesso risultano trattati in modo marginale o poco chiaro in altri enti vengono qui affrontati con precisione: si pensi, ad esempio, al coinvolgimento degli utenti interni nella definizione della performance organizzativa o alla formulazione esplicita – e matematicamente definita – dell'indicatore di performance complessiva dell'Ente.

Il documento risulta quindi pienamente coerente con la normativa vigente e con le linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e da Unioncamere.

Come possibile sviluppo futuro, si potrebbe valutare l'opportunità di prevedere – anche come allegato da disciplinare con atto dirigenziale, linee guida che supportino i responsabili nel processo di definizione degli obiettivi, dagli strategici a quelli operativi sino a quelli individuali assegnati eventualmente al personale di comparto.

PIANO DELLA PERFORMANCE

Il Piano della Performance, oggi integrato nel PIAO, presenta una struttura chiara e leggibile, anche grazie all'impiego di elementi grafici che facilitano la consultazione del documento per tutta la platea di stakeholder potenzialmente interessati. La mappatura delle unità organizzative e operative coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi consente di comprendere con immediatezza il rapporto tra obiettivi e risorse, rendendo più trasparente l'intero processo.

A partire dal 2021, la Camera di Firenze ha avviato – su indicazione dell'OIV – un percorso di progressiva riduzione del numero complessivo degli obiettivi. Tale scelta ha già prodotto effetti positivi in termini di semplificazione e chiarezza, ma si suggerisce di proseguire ulteriormente in questa direzione, così da rendere il documento ancora più snello e facilmente fruibile. Come ulteriore

spunto di miglioramento, riagganciandosi a quanto detto nel capitolo sopra e dati i buoni risultati complessivi raggiunti dall'Ente, si suggerisce di affinare ulteriormente la qualità degli obiettivi (già comunque buona).

Sarebbe inoltre utile prevedere ulteriori momenti di diffusione del Piano verso tutti gli stakeholder, interni ed esterni, così da rafforzarne la funzione di strumento di comunicazione istituzionale.

In prospettiva, si ritiene opportuno continuare – attraverso un lavoro congiunto tra OIV, Controllo di Gestione e Dirigenti – il processo di riduzione e qualificazione degli obiettivi, migliorandone la significatività e la capacità di rappresentare in modo efficace le priorità dell'Ente.

PIAO

Il PIAO risulta conforme alle disposizioni normative e presenta una struttura coerente e ben integrata. La costituzione di un gruppo di lavoro trasversale, coordinato da un Dirigente con il supporto della Struttura Tecnica Permanente, ha consentito di gestire in modo efficace il flusso delle informazioni provenienti dai diversi uffici, evitando duplicazioni e semplificando l'intero processo di redazione.

Già nel 2024 l'Ente aveva avviato un percorso di riduzione della dimensione complessiva del documento, considerando anche gli allegati; tale approccio è stato ulteriormente consolidato nel 2025, con buoni risultati in termini di leggibilità e coerenza interna. Si suggerisce di proseguire su questa linea, così da rendere il PIAO sempre più accessibile a una platea ampia e diversificata di stakeholder, pur nella consapevolezza della complessità richiesta dalla normativa di riferimento.

Inoltre, appare opportuno introdurre all'interno del PIAO un sistema strutturato di verifica e monitoraggio del valore pubblico generato dall'Ente, tenendo conto delle linee guida che saranno emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e da Unioncamere.

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

La Relazione sulla Performance si presenta come un documento di facile consultazione, che illustra con chiarezza il livello di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi. La redazione tempestiva e la scelta di distinguere in capitoli separati la fase di misurazione da quella di validazione contribuiscono a rendere il documento particolarmente leggibile.

La struttura a doppio livello – una prima parte sintetica, pensata per offrire una visione immediata dei risultati complessivi, e una seconda parte più analitica, dedicata all'approfondimento – consente una fruizione modulare del documento, adattabile alle esigenze dei diversi lettori. Tuttavia, l'elevato numero di obiettivi rende inevitabilmente più complessa la consultazione della sezione analitica; per questo motivo si suggerisce di proseguire nel percorso già avviato di riduzione del numero complessivo di obiettivi e indicatori.

Come ulteriore spunto di miglioramento, si potrebbe ampliare la sezione dedicata alle politiche di genere, già presente ma suscettibile di un maggiore approfondimento, così da valorizzare

ulteriormente l'impegno dell'Ente su questo tema.

	Punti di forza ●	Spunti di miglioramento ●
SMVP	<ul style="list-style-type: none"> • Chiarezza illustrativa dei processi dell'Ente. • Compliance normativa • Coerenza con linee guida • Chiara definizione di performance organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Valutare l'introduzione di un manuale interno operativo che supporti i responsabili nel processo di definizione degli obiettivi • Maggiore circolazione del documento all'interno dell'organizzazione
PIANO DELLA PERFORMANCE (capitolo del PIAO)	<ul style="list-style-type: none"> • Tempistica • Elementi informativi sugli indicatori • Coerenza con linee guida 	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore diffusione del documento a favore degli utenti interni ed esterni • Prosecuzione del percorso di riduzione del numero complessivo degli obiettivi • Prosecuzione del percorso di affinamento qualitativo degli obiettivi
PIAO	<ul style="list-style-type: none"> • Tempistica conforme alla norma • Completezza degli elementi • Definizione di un gruppo di coordinamento delle attività di redazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento di dimensione consistente che potrebbe essere snellito • Avvio di un percorso di riflessione sulla stesura del Report integrato sulla base di quanto indicato da DFP per Enti Locali, in attesa

		di linee guida Unioncamere
<p>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tempestività • Sinteticità e chiarezza anche grazie all'uso di elementi grafici • Approfondimenti e commenti in caso di scostamento dal target • Coerenza con linee guida 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerando il numero di obiettivi, si può avviare un percorso di semplificazione della sezione relativa alla rendicontazione dei risultati • Migliorabile il percorso di diffusione dei risultati, sia all'interno che verso l'esterno • La sezione relativa all'equilibrio di genere è ampliabile

4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

La Camera di Commercio di Firenze risulta un Ente aperto ai suggerimenti dell'OIV e già negli anni precedenti ha seguito gli stimoli che sono stati forniti per migliorare i propri processi.

Il livello complessivo raggiunto è più che buono; ma proprio trattandosi di un Ente virtuoso e al fine di promuovere una continua crescita qualitativa, si chiude la presente Relazione con una serie di spunti di riflessione. Non devono essere intesi come criticità, ma proprio come spunti di miglioramento e di incoraggiamento a proseguire nell'azione, affinandola sempre più.

Rafforzare l'integrazione tra i diversi strumenti di programmazione

I documenti analizzati mostrano già una buona coerenza interna. Un possibile passo ulteriore potrebbe essere:

- rendere ancora più espliciti i collegamenti tra SMVP, Piano della Performance, PIAO e Relazione finale;
- evidenziare in modo sistematico come ciascun documento alimenti il successivo;
- introdurre schemi di raccordo o mappe logiche che facilitino la lettura integrata del sistema.

Questo contribuirebbe a rendere ancora più chiara la “filiera” della performance.

Proseguire nel percorso di riduzione e qualificazione degli obiettivi

Il tema emerge in più punti e rappresenta un'area di miglioramento trasversale:

- ridurre ulteriormente il numero complessivo degli obiettivi;
- rafforzarne la significatività e la capacità di rappresentare le priorità strategiche;
- consolidare il processo di cascading, rendendo più evidente il legame tra obiettivi strategici, operativi e individuali.

Questo favorirebbe una maggiore leggibilità dei documenti e una più efficace misurazione dei risultati.

Uniformare e semplificare gli strumenti di misurazione

Il sistema è già ben strutturato, ma potrebbe essere ulteriormente potenziato:

- armonizzando le scale di valutazione tra i diversi livelli gerarchici;
- rendendo più omogenee le modalità di calcolo degli indicatori;
- introducendo, dove utile, esempi applicativi o note metodologiche.

Una maggiore uniformità renderebbe più immediata la comparazione dei risultati.

Ampliare la diffusione interna ed esterna dei documenti

Tutti i documenti risultano chiari e ben costruiti, ma potrebbero essere valorizzati ulteriormente:

- prevedendo momenti strutturati di condivisione con il personale;
- aumentando la comunicazione verso gli stakeholder esterni;
- utilizzando infografiche, sintesi visuali e strumenti digitali per facilitare la fruizione.

Questo contribuirebbe a rafforzare la trasparenza e la cultura della performance.

Potenziare il coinvolgimento del personale nel ciclo della performance

Il coinvolgimento è già presente, ma può essere ulteriormente sviluppato:

- aumentando i momenti di confronto sugli obiettivi e sui risultati;
- promuovendo iniziative di formazione mirata;
- valorizzando il ruolo dei responsabili nel diffondere consapevolezza e responsabilità.

Una maggiore partecipazione favorisce l'allineamento organizzativo

SINTESI FINALE

L'insieme dei documenti analizzati risulta coerente, ben strutturato e pienamente conforme alle norme e alle linee guida. I suggerimenti proposti non intervengono su criticità, ma mirano a sostenere un processo di miglioramento continuo già in atto, rafforzando integrazione, leggibilità, partecipazione e orientamento al valore pubblico.