



**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 2024**

24 Aprile 2025

SOMMARIO

Premessa.....	2
1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE	5
2. ANALISI DELLE FASI DEL CICLO	7
3. ANALISI DEI DOCUMENTI	11
4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO.....	13

Premessa

Le funzioni degli Organismi Indipendenti di Valutazione sono disciplinati con puntualità dall'art. 14, d.lgs. 150/09. In particolare, il co. 2 del citato art. 14 prevede che l'OIV sostituisca i servizi di controllo interno istituiti dagli Enti Pubblici ai sensi del d.lgs. 286/99.

In particolare, come indicato dall'art. 14, c. 4, lett. a) d.lgs. 150/09 – gli OIV sono tenuti a monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborando una relazione annuale sullo stato degli stessi, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

Il presente documento assolve questa fondamentale funzione di controllo interno e viene trasmessa al Presidente quale organo d'indirizzo politico-amministrativo della CCIAA, alla Giunta, al Segretario Generale ed ai Dirigenti, e per conoscenza al Responsabile della Trasparenza per la sua pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale.

A partire dall'annualità 2020, Unioncamere in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, ha reso disponibili specifiche linee guida per la redazione della relazione sul funzionamento dei controlli interni: l'obiettivo è stato quello di semplificare la procedura, addivenendo ad un documento semplice da leggere ma al contempo esaustivo di tutte le informazioni necessarie. E' stato inoltre predisposto un tool per supportare le Camere nella compilazione e, al fine di facilitare la comprensione della relazione, è stato previsto un apposito grafico a ragnatela in cui la situazione di ciascuna Camera di Commercio è posta in raffronto con la media nazionale, calcolata sulla base di una griglia di valutazione uniforme.

Per il 2023 il tool di autovalutazione è rimasto stabile rispetto all'annualità precedente (quando era stato modificato così da prevedere l'introduzione del PIAO). Permangono però alcuni punti di miglioramento (quali, ad esempio, indicatori dicotomici SI/NO che non permettono di cogliere le differenze ed ampie sfumature dei possibili risultati) che probabilmente saranno affrontati nelle successive riunioni dell'apposito gruppo di lavoro.

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 2024 si è sviluppato secondo quanto previsto dal vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente, aggiornato dall'Ente con delibera di Giunta 30/01/2024, 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" entro 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".

Questo 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).

La Relazione, sintetica e schematica, è articolata sulla base delle sezioni del tool e contiene dati e informazioni raccolti attraverso lo strumento di autovalutazione ed integrati da commenti relativi a criticità e da suggerimenti, laddove è stato ritenuto opportuno un approfondimento.

Il modello organizzativo e di funzionamento

L'Ente ha individuato la Struttura Tecnica Permanente (STP) di supporto all'OIV negli addetti al Controllo di Gestione, Studi e Statistica, Legale e Comunicazione (totale di 5 persone), la quale:

- opera in stretto collegamento con le altre strutture camerali coinvolte dal Ciclo di gestione della performance (in particolare con l'unità organizzativa Gestione e Sviluppo Risorse Umane, la u.o. Amministrazione e Finanza, le altre EQ ed i Dirigenti)
- cura la comunicazione interna ed esterna dei fatti legati al tema della performance (ulteriormente integrata dai funzionari responsabili che sono chiamati a condividere con i propri collaboratori i programmi assegnati);
- gestisce le fasi di programmazione, monitoraggio e rendicontazione della performance, predisponendo gli appositi format.

In particolare, la STP sovrintende:

1. alla pianificazione strategica: cura la predisposizione dei documenti pianificatori, mediante incontri con la dirigenza, i responsabili dei settori, l'Ufficio Finanza, Partecipazioni, Personale etc.;
2. alla programmazione operativa: cura la predisposizione della documentazione e dei relativi format fornendo supporto agli altri uffici per la corretta individuazione degli obiettivi, indicatori e target;
3. al monitoraggio infrannuale: conduce la rilevazione dei risultati raggiunti alla data del 31 maggio per ciascun obiettivo di performance (sia operativa che organizzativa), compreso – ove necessario - la fase di modifica e/o aggiornamento degli obiettivi di performance;
5. alla misurazione e rendicontazione: gestisce la rendicontazione finale di tutto il Piano della

performance, raccogliendo le rilevazioni, elaborando la Relazione sulla performance, condividendone i risultati con la dirigenza e con l'OIV prima di sottoporre i documenti all'attenzione della Giunta.

La STP è dotata di personale in possesso di adeguate competenze e la collaborazione con l'OIV è stata costante e positiva in tutte le fasi del ciclo della performance.

1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DEL CICLO DELLA PERFORMANCE CAMERALE

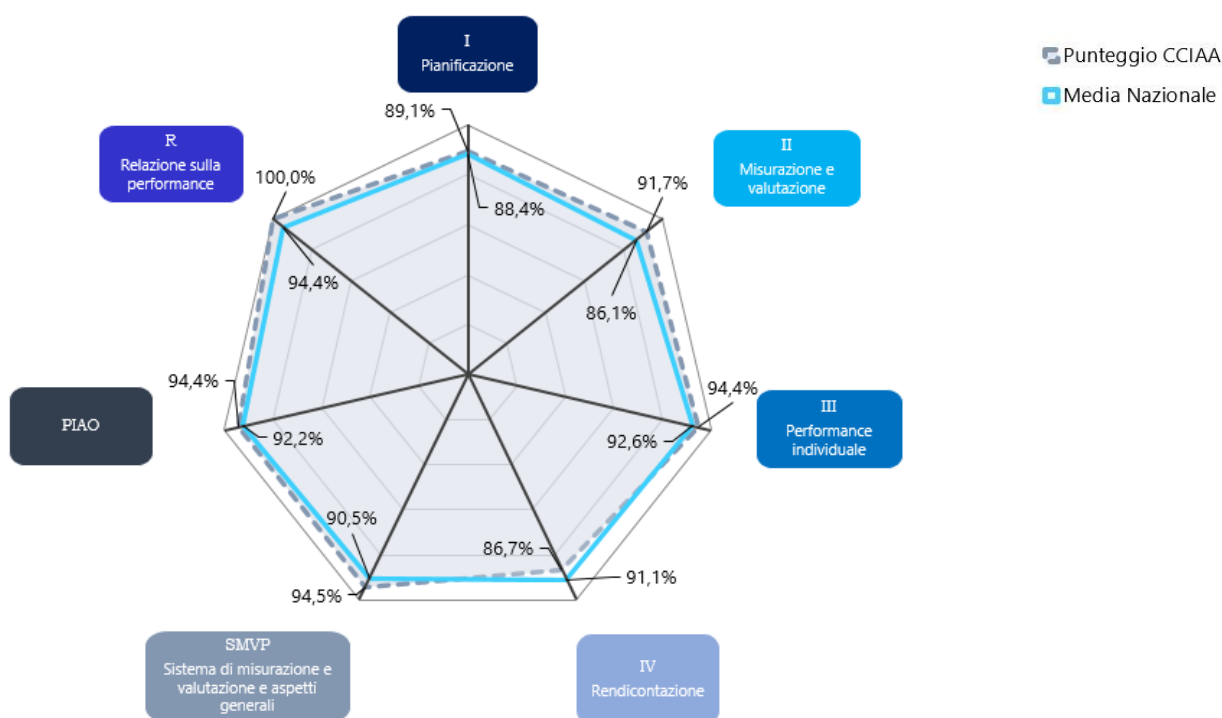
	Avanzamento compilazione	Punteggio CCIAA	Media Nazionale
I - Pianificazione	100,0%	89,1%	88,4%
II - Misurazione e Valutaz.	100,0%	91,7%	86,1%
III - Performance individuale	100,0%	94,4%	92,6%
IV - Rendicontazione	100,0%	86,7%	91,1%
Sistema Misur. e valutaz. Perf.	100,0%	94,5%	90,5%
PIAO	100,0%	94,4%	92,2%
Relazione Performance	100,0%	100,0%	94,4%
	100,0%	93,0%	90,8%

Il tool 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 e della valutazione strategica.

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: la presenza di domande dicotomiche (Si/No) ad esempio, 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.

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



La Camera di Firenze registra livelli molto elevati in tutti i settori, restando al di sopra della media nazionale in quasi tutti gli ambiti; nel ciclo 2024, a seguito di ad una semplificazione nella dimensione “PIAO” con la riduzione della dimensione del documento (grazie ad un coordinamento più accorto, dopo il primo anno di applicazione), l’Ente ha recuperato oltre 5 decimi.

Livello invece leggermente più basso della media nazionale solo nella dimensione “Rendicontazione”, con riferimento alla sotto voce “Modalità di divulgazione della Relazione sulla performance”, attività nella quale l’Ente presenta possibilità di miglioramento.

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.

Per la fase di PIANIFICAZIONE si evidenzia un buon livello di interazione tra il ciclo della performance e quello economico-finanziario. La definizione degli obiettivi a livello di centro di costo permette una puntuale correlazione tra obiettivi e risorse. A questo proposito si fa notare che è lo stesso ufficio Controllo di Gestione a coordinare la performance e a redigere gli allegati di bilancio A e B (allocazione del budget tra i centri di costo) ai sensi del regolamento di contabilità delle Camere di Commercio DPR 254/05. Buona la continuità negli obiettivi strategici nel corso del triennio, con aggiustamenti in sede di aggiornamento per far fronte ai rilevanti mutamenti del contesto macro-economico di riferimento (Covid-19 prima, invasione dell'Ucraina poi, eventi climatici nel 2024). I target risultano oggettivamente sfidanti, prova del fatto che nel corso degli anni, quasi mai vengono conseguiti tutti al 100% (e di questo viene dato atto in sede di Relazione Performance). Quale spunto di miglioramento, può essere rafforzato il legame tra gli indicatori posti per gli obiettivi strategici e quelli operativi, consolidando il processo di cascading a tutti i livelli. Da notare comunque che nel ciclo 2024 l'Ente ha già avviato questo percorso e vari obiettivi strategici sono calcolati secondo questa metodologia.

Inoltre, sebbene la struttura degli obiettivi risulti coerente con le linee DFP (linee guida n. 1, Piano c.d. "con minore selettività degli obiettivi"), si raccomanda un'ulteriore riduzione del numero di obiettivi complessivi, al fine di rendere più agevole la lettura del documento e la comprensione dei risultati. Anche in quest'ambito la Camera di Firenze ha già avviato un percorso di miglioramento che, negli ultimi tre anni, ha visto il dimezzamento del numero di obiettivi.

Il processo di MISURAZIONE E VALUTAZIONE è coerente con le indicazioni della Funzione Pubblica e le linee guida di Unioncamere. Vengono opportunamente previsti due momenti distinti: la misurazione a seguito dei risultati quantitativi degli indicatori e la valutazione, ossia l'interpretazione critica di questi risultati, dando opportuna evidenza degli scostamenti. Questo, in un'ottica di cascading, a tutti i livelli: dagli obiettivi strategici fino a quelli individuali del personale. La modalità di svolgimento del processo di raccolta delle misure è corretto, così come il monitoraggio in corso d'anno (semestrale). Viene indicata correttamente la base line per ciascun indicatore così da verificare facilmente la difficoltà del target posto. Quale spunto di miglioramento potrebbe essere ampliata la platea dei soggetti destinatari dei report di performance organizzativa.

In merito alla GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE, l'Ente ha lavorato negli esercizi passati per migliorare i propri punti di debolezza, secondo le indicazioni dell'OIV (introduzione del catalogo dei comportamenti, differenziazione del peso relativo risultati/comportamenti tra i vari livelli gerarchici etc.). Adesso il ciclo risulta corretto e puntuale nelle sue fasi. Quale spunto di miglioramento potrebbero essere incrementati nel corso dell'anno i momenti di condivisione con il personale sugli obiettivi dell'Ente (al fine di facilitarne la comprensione), sugli obiettivi individuali e sui risultati della valutazione individuale. La differenziazione delle valutazioni di performance individuale è coerente con quanto previsto dalla normativa e dal CCNL in vigore; risulta tuttavia appiattita su livelli medio/alti.

Il PIAO è stato approvato entro i termini di legge e risulta coerente con quanto previsto dalla normativa. A sovrintenderne le attività è stato costituito un gruppo di lavoro, coordinato dal Dirigente Area Servizi Supporto e suoitati dalla STP. Il gruppo di lavoro ha coordinato il flusso di lavoro dei vari uffici camerali coinvolti, al fine di semplificare la redazione, evitando inutili duplicazioni. Questo ha inoltre

permesso di rendere più coerente le varie parti del documento.

Infine riguardo alla RENDICONTAZIONE, oltre alla coerenza con le linee guida, si sottolinea il livello di dettaglio dei risultati (Ente, Aree Organizzative) ed il collegamento con le risorse tramite i centri di costo. Quale spunto di miglioramento si può suggerire una maggiore diffusione della Relazione performance, al fine di raggiungere quanti più stakeholder possibili, sia interni che esterni all'Ente.

	Punti di forza ●	Punti di miglioramento ●
Pianificazione	• Indicatori sfidanti • Misurabilità degli obiettivi • Correlazione tra ciclo della performance e ciclo economico – finanziario	• Maggiore utilizzo di benchmarking • Maggiore condivisione con utenti interni ed esterni • Proseguire nel percorso di rafforzamento del legame tra obiettivi strategici ed operativi • Riduzione del numero complessivo degli obiettivi
Misurazione e valutazione	• Esito dei risultati (mai appiattimento verso il 100%) • Distinzione strutturata tra fasi di misurazione e valutazione • Chiara ed esplicita definizione della Performance organizzativa	• Maggior uso di sistemi integrati per la raccolta dati • Maggiori momenti di confronto in corso d'anno tra i vari livelli gerarchici dell'Ente
Performance individuale	• Chiara definizione del ciclo • Cascading degli obiettivi ben evidenziato, anche nelle schede individuali • Definizione elementi a tutela dei valutati	• Maggiore condivisione con il personale degli obiettivi • Maggiori momenti di feedback in corso d'anno • Valutare la possibilità di uniformare la scala di valutazione (attualmente disforme) tra EQ e resto del personale

Rendicontazione

- 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)
- Maggiore diffusione dei risultati conseguiti
- 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.

Il SMVP è redatto in modo chiaro, avendo come riferimento teorico un vero e proprio manuale della qualità, al fine di risultare effettivamente uno strumento utile per la guida dell'intero ciclo della performance. Vengono operativamente illustrate tutte le fasi del ciclo, permettendo un'agevole comprensione di come la Camera di Firenze gestisca i propri processi, li misuri e li valuti. Vengono accuratamente evitati inutili formalismi, pur mantenendo la conformità alla norma, anche su punti che spesso vengono trascurati o resi in modo non chiaro (ad esempio: partecipazione degli utenti interni alla definizione della Performance organizzativa; definizione esplicita con precisa formula matematica per la Performance organizzativa di Ente). Il documento è coerente con la normativa di riferimento e con le linee guida DFP ed Unioncamere. Quale spunto di miglioramento si può suggerire quello di valutare un'uniformità nelle scale di valutazione dei vari livelli gerarchici dell'Ente.

Il PIANO DELLA PERFORMANCE (che adesso è un capitolo del PIAO) è redatto in modo chiaro, con ricorso ad elementi grafici che permettono un'agevole lettura. Vengono indicate le unità organizzative ed operative che concorrono al raggiungimento degli obiettivi, facilitando il collegamento obiettivi - risorse. Dal 2021 la Camera di Firenze ha avviato, secondo le indicazioni dell'OIV, un processo volto alla riduzione del numero complessivo di obiettivi. Si consiglia di procedere ulteriormente su questo percorso, al fine di rendere più semplice l'intero documento, e di prevedere ulteriori momenti di diffusione del documento stesso a tutti gli stakeholder.

Come prossima azione si prevede di proseguire, attraverso un'azione congiunta tra OIV, Controllo Gestione e Dirigenti, la riduzione del numero complessivo di obiettivi ed il miglioramento della loro significatività (processo già in atto e da rafforzare nel prossimo ciclo della performance).

Il PIAO stesso è conforme alle indicazioni normative. L'effettiva creazione di un gruppo trasversale di lavoro – con un Dirigente quale pivot – ha permesso un effettivo coordinamento delle azioni, evitando inutili duplicazioni e semplificando il lavoro degli uffici. L'Ente ha lavorato nel corso del 2024 per ridurre la mole del documento, considerando gli allegati. Si suggerisce proseguire nell'attività di snellimento del documento, in modo da renderlo di più facile accesso per un'ampia platea di stakeholder.

Si ritiene opportuno predisporre un sistema di verifica e controllo del valore pubblico all'interno del PIAO, eventualmente tenendo conto delle linee guida di prossima emanazione da parte DFP e di quelle di Unioncamere.

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE Il documento risulta di agevole lettura, con una chiara rendicontazione del livello di raggiungimento degli obiettivi, strategici ed operativi. Redatta tempestivamente, evidenzia in capitoli separati il processo di misurazione e quello di validazione.

Apprezzabile il molteplice livello di lettura: sintetico nella prima parte (così da rendere agevole la comprensione dei risultati complessivi), più approfondita la seconda (per approfondire l'analisi). Il numero importante di obiettivi rende un po' complessa la lettura della seconda parte e per questo si consiglia di continuare nel percorso già avviato di riduzione complessiva di obiettivi ed indicatori. . Quale spunto di miglioramento si può suggerire quello di ampliare la parte legata alle politiche di genere, presente comunque nel documento.

	Punti di forza ●	Punti di miglioramento ●
SMVP	• Chiarezza illustrativa dei processi dell'Ente. • Compliance normativa • Coerenza con linee guida • Chiara definizione di performance organizzativa	• Si suggerisce di valutare la possibilità di uniformare le scale di valutazione dei vari livelli gerarchici dell'Ente
PIANO DELLA PERFORMANCE (capitolo del PIAO)	• Tempistica • Elementi informativi sugli indicatori • Coerenza con linee guida	• La dimensione di genere può essere ampliata • Maggiore diffusione del documento a favore degli utenti interni ed esterni • Numero obiettivi ancora piuttosto elevato
PIAO	• Tempistica conforme alla norma • Completezza degli elementi • Definizione di un gruppo di coordinamento delle attività di redazione	• Documento di dimensione consistente che potrebbe essere snellito
RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	• Tempistività • Sinteticità e chiarezza anche grazie all'uso di elementi grafici • Approfondimenti e commenti in caso di scostamento dal target • Coerenza con linee guida	• Considerando il numero di obiettivi, si può migliorare la seconda parte di analisi • Può essere migliorata la diffusione dei risultati, sia all'interno che verso l'esterno • La dimensione di genere può essere ampliata

4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

La Camera di Commercio di Firenze ha avviato un percorso di progressiva semplificazione e razionalizzazione della quantità degli obietti di performance. L'OIV suggerisce di proseguire nell'azione già intrapresa di razionalizzazione e riduzione del numero complessivo degli obiettivi anche ai fini di una sempre maggiore chiarezza e sinteticità della Relazione rendendola quindi di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali.

Allo stesso modo, come da precedenti indicazioni dell'OIV, l'attenzione alla componente di genere è migliorata, ma questa dimensione può essere ulteriormente arricchita. Ben fatta per la componente interna, può essere migliorata per quella esterna. La dimensione di genere, pur essendo presente nei vari obiettivi, non è spesso esplicitata.

PARTE DA COMPLETARE DOPO RIUNIONE DEL 14