



**Camera di Commercio
Firenze**

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

AGGIORNAMENTO ANNUALE 2021

1	Premessa	3
2	La descrizione del sistema	6
2.1	Le caratteristiche distintive della Camera di Commercio di Firenze	6
2.2	La misurazione e la valutazione della performance organizzativa	14
2.2.1	Descrizione delle modalità operative di misurazione e valutazione	14
2.2.2	Ambiti di misurazione della performance	21
2.2.3	La metodologia adottata	22
2.2.4	La valutazione della performance organizzativa	24
2.2.5	Gli indicatori di performance.....	28
2.3	La misurazione e la valutazione della performance individuale	31
2.3.1	La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti	36
2.3.2	La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale responsabile di unità organizzativa	40
2.3.3	La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigente	41
2.3.4	Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e la relativa valutazione della performance	44
2.4	La trasparenza e le pari opportunità	62
2.5	Modalità per promuovere il miglioramento del sistema	64
3	Il Processo	65
3.1	Fasi, Tempi e Modalità.....	65
4	Soggetti e Responsabilità	68
5	Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa	70
6	Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	71
7	Allegati informativi	73
	PROCESSI	73
	SCHEDA VALUTAZIONE DIPENDENTI NON DIRIGENTI	74
	ORGANIGRAMMA.....	77
	REGOLAMENTO DEL TAVOLO DI RAFFREDDAMENTO	78

1 Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance (di seguito indicato 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. n. 150/2009 e della delibera Civit n. 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 2021, così come richiesto dal D.lgs. 25 maggio 2017 n. 74 . A tre anni di entrata in vigore della riforma del c.d. *Brunetta*, permangono elementi di incertezza riguardo al quadro normativo di riferimento, anche se il contesto è stato nel tempo reso più chiaro dalle linee guida emanate dal Dipartimento Funzione Pubblica, valide per i ministeri e la PA centrale. Si tratta comunque di linee metodologiche di carattere generale applicabili anche alle altre amministrazioni.

A sua volta Unioncamere Italiana ha provveduto ad emanare proprie linee di indirizzo in materia di Sistema di Misurazione e Valutazione Performance, Piano e Relazione Performance, al fine di supportare il lavoro delle Camere di Commercio e di rendere più omogeneo sull'intero territorio italiano la gestione del ciclo della performance del Sistema Camerale. A dicembre 2018 infatti 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 stesura dell'aggiornamento annuale per l'anno 2019, approvato con delibera di Giunta n. 205 del 20/12/2018.

Ad oggi però non sono ancora state pubblicate le linee guida¹, 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. 74/2017² interviene in materia di valutazione negli art. 68 e 69, demandando alla contrattazione integrativa la definizione di dettaglio dei principi guida, individuati nel presente SMVP³.

L'anno 2020 è stato ovviamente caratterizzato per la pandemia da Covid-19 con le conseguenze sociali ed economiche che sono sotto gli occhi di tutti. La situazione emergenziale ha spinto alla repentina adozione di nuovi modelli organizzativi e gestionali – tra cui lo smart working – a cui fortunatamente il sistema camerale era pronto, grazie ad una quasi completa digitalizzazione dei servizi e delle procedure e ad una piattaforma tecnologica di primario livello in ambito nazionale. L'attivazione dello

¹ Co. 1, art. 5, d.lgs. 150/09

² <<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>>

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

smart working è stato sostanzialmente immediato dal punto di vista tecnologico, pur nelle difficoltà legate all'aspetto normativo e gestionale/organizzativo.

Su questa materia è intervenuto il legislatore; il decreto legge 19 maggio 2020, n. 34, all'art. 263, co. 4-bis, lett. a), prevede che << Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il **Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile, (...) e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.>>

Successivamente, il d.m. 19 ottobre 2020 all'art. 1, co.1, ha stabilito che << Il lavoro agile nella pubblica amministrazione costituisce **una delle modalità ordinarie** di svolgimento della prestazione lavorativa>>, sancendo così un cambiamento profondo nell'approccio verso le forme flessibili di attività. A questa flessibilità si accompagna la previsione che⁴ << Le amministrazioni adeguano i sistemi di misurazione e valutazione della performance alle specificità del lavoro agile rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione, improntati al raggiungimento dei risultati e quelli dei comportamenti organizzativi>>

La previsione del POLA costituisce una delle principali novità del presente aggiornamento del SMVP. Si veda per maggiori dettagli il capitolo 2.3.4 "Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e la relativa valutazione della performance" a pag. 44.

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. A questo fine, il presente sistema raccoglie gli orientamenti ?? che sono giunti dai tavoli di lavoro costituiti presso Unioncamere Nazionale e dal confronto con l'Organismo Indipendente di Valutazione.

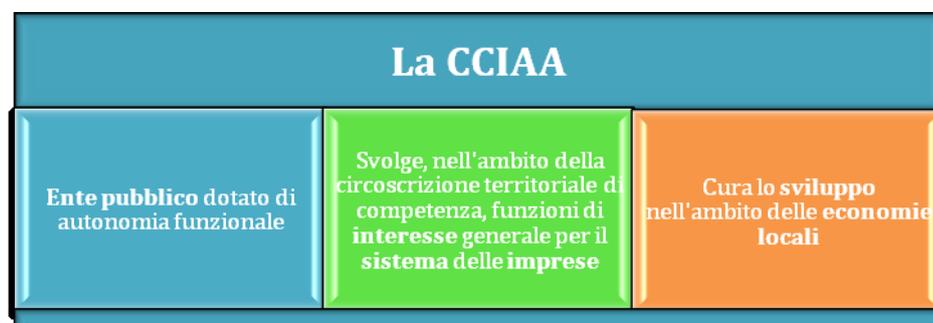
⁴ Co.1, art.6, d.m. 19 ottobre 2020.

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 n. 104/20105 e dalle Linee Guida di Unioncamere Italiana, 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 Camera 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.



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% dal 2017.

⁵ 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.

La successiva legge 7 agosto 2015, n. 124, “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche” ha confermato la previsione della legge n. 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 governane delle Camere di commercio, 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 di commercio, all’organizzazione e alla governance complessiva. In generale viene previsto l'obbligo di accorpamento delle camere di commercio 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, la razionalizzazione delle aziende speciali e la previsione della gratuità delle cariche degli organi ad eccezione del collegio dei revisori. 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.

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 16 febbraio 2018, 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

Secondo quanto previsto dal d.lgs. n. 219/2016, Unioncamere Nazionale aveva presentato al Ministro dello sviluppo economico 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 Ministro dello sviluppo economico, autorizzato da specifica delibera del Consiglio dei Ministri, con il decreto sopra citato accoglie sostanzialmente la proposta di Unioncamere Nazionale.

Il Decreto del Ministero dello sviluppo economico 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 è tenuto a realizzare, rendendo omogeneo sul territorio il

paniere di servizi offerti.

L'art. 61 del d.l. 14 agosto 2020 n. 104 (c.d. "Decreto Legge Agosto) ha previsto che i procedimenti di accorpamento pendenti alla data di entrata in vigore del decreto medesimo debbano concludersi con l'insediamento degli organi della nuova Camera di commercio entro e non oltre il termine di sessanta giorni dalla data di entrata in vigore del decreto stesso (14 Ottobre 2020). Il medesimo articolo stabilisce, poi, che "scaduto tale termine, gli organi delle camere di commercio che non hanno completato il processo di accorpamento, ad esclusione del collegio dei revisori dei conti, decadono dal trentesimo giorno successivo al termine di cui al presente comma" e che il Ministro dello sviluppo economico, sentita la Regione interessata, nomina, con proprio decreto, un commissario straordinario per le camere coinvolte in ciascun processo di accorpamento.

Si tratta di un'accelerazione tesa a concludere un processo avviato ormai da molti anni e che ha incontrato molte difficoltà.

Da segnalare che con la Legge di conversione 11 settembre 2020, n. 120, recante «Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale» del Decreto Legge 16 luglio 2020, n. 76, è stato rivisto il termine di conclusione dei procedimenti di accorpamento; difatti, il comma 12bis dell'art. 40 ... stabilisce che "in conseguenza dell'emergenza sanitaria da COVID-19 e dell'esigenza di garantire alle imprese la lavorazione delle numerose pratiche presentate e ancora giacenti presso le Camere di Commercio, industria, artigianato e agricoltura, il termine per la conclusione dei procedimenti di accorpamento di cui al comma 1 dell'articolo 61 del decreto-legge 14 agosto 2020, n. 104, è fissato al 30 novembre 2020".

A seguito di tale disposizione solo pochi processi di accorpamento hanno trovato una conclusione mentre sono stati da pochi giorni nominati i commissari straordinari da parte del Ministro.

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

Consiglio	<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"> • Elegge la Giunta e il Presidente ; • Approva lo Statuto; • Determina gli indirizzi generali e definisce il programma pluriennale • Approva la relazione previsionale e programmatica, il preventivo e il bilancio di esercizio
Presidente	<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"> • Rappresenta la Camera di commercio all'esterno • Indirizza l'attività degli organi amministrativi
Giunta	<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"> • Approva il preventivo, il budget annuale e i provvedimenti per realizzare i programmi del Consiglio • Delibera la costituzione di aziende speciali, le partecipazioni societarie e in altri organismi • Verifica il raggiungimento degli obiettivi dell'attività • Approva i principali documenti relativi al Ciclo della Performance
Organismo Indipendente Valutazione Performance (OIV)	<p>Organismo 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"> • rilasciare il Parere vincolato sul Sistema di misurazione e valutazione della performance • 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; • comunicare tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione; • Validare la Relazione sulla performance • 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 bilancio d'esercizio e le risultanze della gestione, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione, redige la relazione al preventivo economico. 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	Sovrintendono 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.Org.), 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 commercio di Firenze si avvale anche della propria Azienda Speciale PromoFirenze.

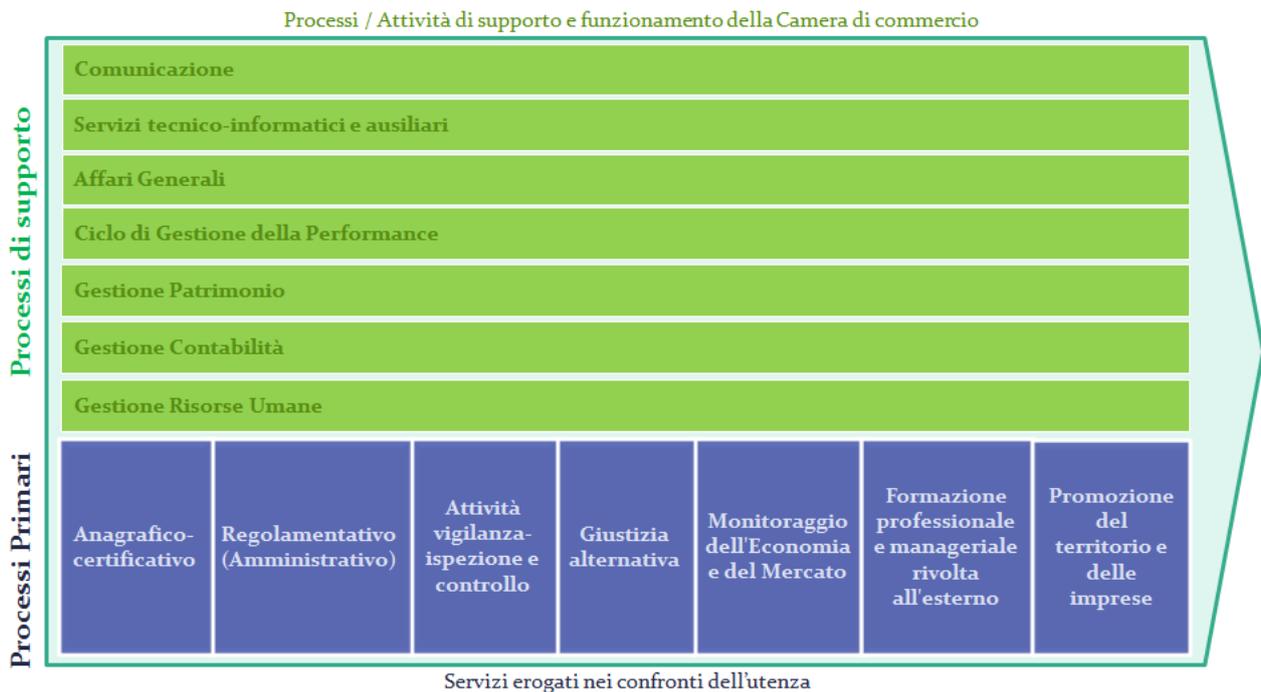
Portafoglio delle attività e dei servizi

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.

La Performance organizzativa, pur rilevante sin dalla versione originale del D.lgs. n. 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, comma 1), 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, in merito alla valutazione dei dirigenti e responsabili di unità organizzativa il d.lgs. n. 74/2017 specifica che deve essere attribuito un peso prevalente agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità (art. 9 comma 1).

Infine, come già accennato nelle premesse, il novellato art. 8, comma 1-bis, del d.lgs. n. 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, 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), all'esito della quale 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"⁶ e non definendo chiaramente come questi obiettivi siano in relazione con quelli delle "Aree Strategiche"⁷ (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 commercio 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.

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.

⁶ 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.

⁷ Aree Strategiche che Unioncamere suggerisce di rinominare "Ambiti Strategici" (pag. 9, nota 4, L.G.)

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 ERP⁸ adottato dalla Camera di Commercio di Firenze, denominato CON29 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: 2020 Stato: Definitivo Tipo budget: Direzionale Provvisorio Calcola Risultato economico

IMPOSTAZIONI:

Ricalcola Pulisci

Tipo attività	01 - ISTITUZIONALE	Q	IMP. DISPONIBILE:	80.000,00
CDR	G - CDR SEGRETARIO GENERALE	Q	Importo Iniziale:	80.000,00
Mastro	3300 - INTERVENTI ECONOMICI	Q	Importo Variazioni:	0,00
Funzione	D - Studio, formazione, informazione e promozione economica	Q	Importo Variazioni Bozza:	0,00
Tipo conto	COST - Costo	Q	Importo Aggiornato:	80.000,00
Conto	330000 - Interventi Economici	Q	Importo Aggiornato Definitivo e Bozza:	80.000,00
CDC	GD04 - Sezione Regionale Toscana Albo Gestori Ambientali	Q	Imp. Prenotazioni:	0,00
Sede	0000 - non definito	Q	Imp. Pren. Bozza:	0,00
Prodotto	IS302305 - Progetto LIFE (iniziativa finanziata)	Q	Imp. Utilizzato:	0,00
Escludi conti NON soggetti a controllo di capienza:	<input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No		Imp. Mandati:	0,00
	Budget: <input checked="" type="checkbox"/>		Imp. Mandati Bozza:	0,00
Chiave contabile	<input type="text"/>	Q	Imp. Reversali:	0,00
	Conto: <input type="text"/>	Q	Imp. Reversali Bozza:	0,00
	Sede: <input type="text"/>	Q		
	Prodotto: <input type="text"/>	Q		

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

⁸ 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)

⁹ 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

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 si dava conto precedentemente.

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 (pag. 36).

Si anticipa a questo proposito che, ai sensi dell’art. 9 comma 1 del novellato d. lgs. n. 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. 15, 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 commercio di Firenze per il calcolo della propria performance complessiva **utilizzerà i risultati conseguiti all’interno degli obiettivi specifici** previsti dal novellato art. 5, comma 1, lettera b), del D.lgs. n. 150/09. Si veda più in dettaglio pag. 6.

Quindi, in sostanza, la Camera di Firenze interpreta la **performance complessiva come il risultato degli obiettivi specifici**, cioè la media¹⁰ 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. Che vuol dire?

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 Italiana¹¹, 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 40¹², quale componente determinante la quota relativa alla performance organizzativa nella valutazione del personale. Si veda più in dettaglio il capitolo 2.3.3, "La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigente", pag. 41.

¹⁰ Il Piano della Performance di ciascun anno definirà la modalità di calcolo (semplice o ponderata)

¹¹ Format di redazione del SMVP, pag. 16

¹² 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 gli sportelli decentrati 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, Comma 1, del D.lgs. n. 165/2001, definiscono gli obiettivi ed i programmi e, in particolare¹³, 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, comma 2, del D.lgs. n. 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.

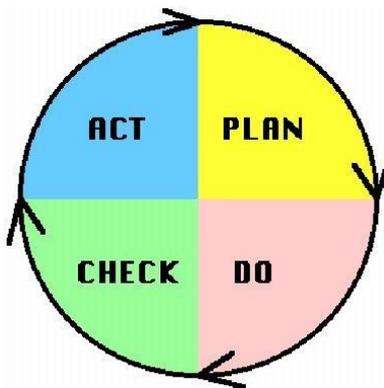
Le nuove linee guida di Unioncamere pongono giustamente l'accento sul collegamento tra obiettivi specifici e quelli operativi. La Camera di commercio di Firenze, in coerenza con la delibera Civit n. 89/2010, procede in un'ottica di *cascading* con la declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli 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 a cascata i sub-obiettivi e le attività che risultano funzionali al loro conseguimento finale.

A puro titolo esemplificativo 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.

¹³ Art. 4 co. 1, lettera b), D.lgs. 165/2001

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 su cui si intende agire per conseguirli. Riprendendo il precedente 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:



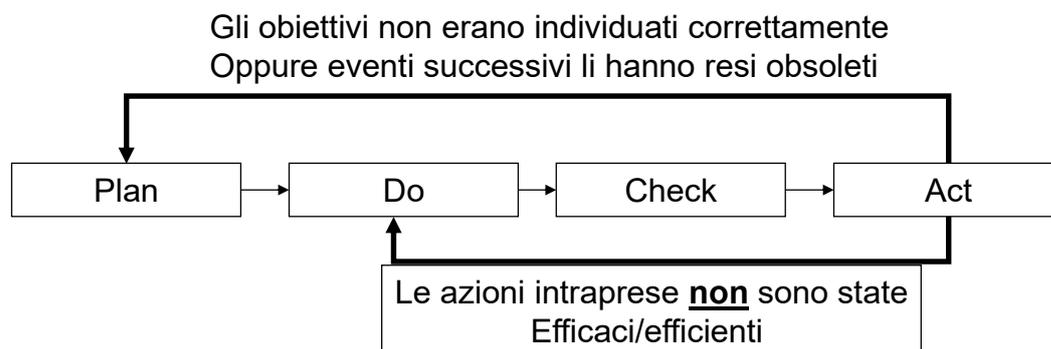
Plan: Pianifico le attività

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 ora vigenti¹⁴, 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. n. 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 modo 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, comma 1 del D.lgs. n. 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

¹⁴ Delibere Civit 89/2010, 104/2010, 114/2010, 1/2012.

semestrale, l'Ente verificherà 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 Relazione¹⁵.

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 sopra 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 commercio di Firenze è strutturato secondo la metodologia definita Balanced Scorecard, secondo gli indirizzi previsti dalla delibera Civit n. 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)

¹⁵ 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>>

Le c.d. “prospettive” sono quattro “punti di vista”, modi di guardare alla vita di un Ente o azienda. La mappatura che ne risulta, denominata Balance Score Card (BSC) è strutturata come di seguito illustrato (secondo 4 linee di attività):

- **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**.
- **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 breve e medio-lungo 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, a sua volta aggiornato dalla Relazione Previsionale e Programmatica 2021, approvata con delibera di Giunta 14/10/2020, n. 126.

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, per visionare la Mappa Strategica aggiornata per il periodo di riferimento¹⁶.

Per effettuare la misurazione della performance, la Camera di commercio 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 Civit n. 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;
- 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. 25 maggio 2017, n. 74 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, Comama 1-bis, del d.lgs. n. 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 commercio di Firenze struttura il proprio SMVP secondo quanto definito, e per quanto applicabile, dal citato d.lgs. n. 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. n. 74/2017 in materia di valutazione della performance organizzativa:

- art. 7, comma 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;

¹⁶ 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.

- art. 19-bis, comma 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, comma 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 comma 2 del citato articolo 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”. La Camera di commercio di Firenze ha avviato il processo di adeguamento del proprio sistema alle previsioni delle nuove linee, per quanto queste – dettate in primis per i Ministeri – possano essere applicate.

Deve 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 di commercio (per i cittadini, soprattutto in materia di regolazione del mercato)
- Funzioni di trasferimento; la Camera di commercio adotta regolarmente bandi e disciplinari per le aziende
- Funzioni di regolazione; la Camera di commercio 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 sopra menzionate richiedono l'applicazione di un modello di valutazione partecipativa definendo un arco temporale non superiore ai tre anni; in questo arco di tempo la Camera di commercio 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, Studi e prezzi sovrintende l'intero processo di rilevazione delle customer dell'Ente¹⁷, 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 Commercio¹⁸. 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 Studi e prezzi.

All'interno delle indagini complessive, adeguato spazio verrà dato alla rilevazione dell'efficienza, efficacia e qualità percepita dagli utenti sull'azione amministrativa realizzata dall'Ente con la modalità di lavoro agile; questo al fine di monitorare e valutare gli effetti di tali nuove modalità organizzative

In merito a quanto stabilito dall'art. 19 bis, comma 1 del d. lgs. n. 150 e s.i.m. (??)(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 tramite la quale 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;

¹⁷ A questo proposito si ricorda che attualmente i due addetti alla u.o. Statistica Studi e Prezzi collaborano con le attività del Controllo di Gestione e sono membri della Struttura Tecnica Permanente.

¹⁸ Le modalità operative con cui questa rilevazione avviene possono variare di anno in anno senza necessità di aggiornamento del SMVP

- due indirizzi di posta elettronica: uno di PEC istituzionale collegato al sistema di protocollo e uno di posta ordinaria (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 all'OIV di analizzare le segnalazioni ricevute al fine di individuare le unità organizzative 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 predispone una **scheda di valutazione per le comunicazioni dirette**. Si tratta di un modello predisposto dalla u.o. Statistica Studi e Prezzi, 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 che l'art. 19 bis, comma 3, del d.lgs. n. 150 e s.i.m. (??) 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 all'OIV;
3. valutazione della performance organizzativa effettuata dagli utenti interni.

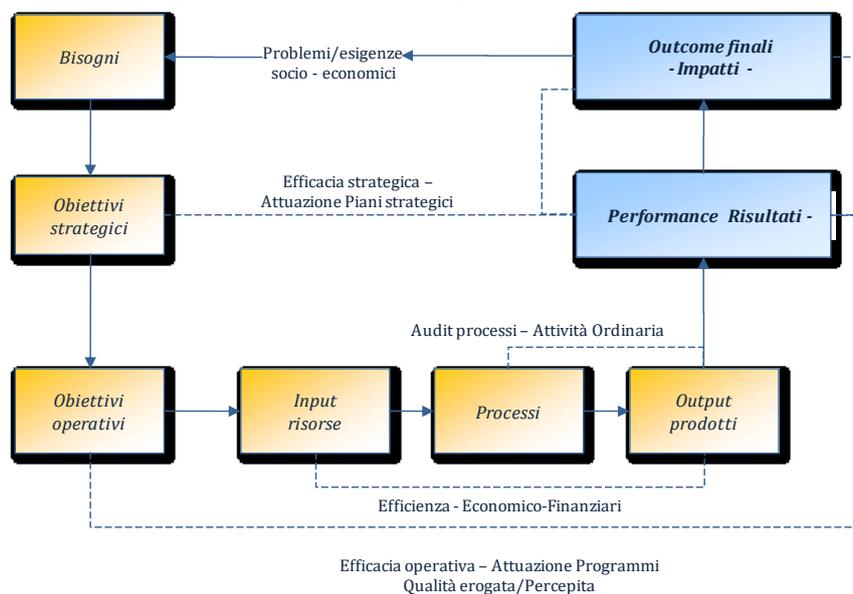
La valutazione complessiva sarà data dalla media dei risultati, ponderata per la relativa numerosità delle risposte.

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

Ai sensi del novellato art. 19 bis, comma 4, del D.lgs. n. 150/2009 << 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 attesi¹⁹.



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

19 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".

degli ambiti della performance precedentemente descritti come previsto dall'articolo 8 del D.Lgs. n. 150/2009.

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 di commercio 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,

La performance organizzativa attesa (e, a consuntivo, quella realizzata), viene misurata e rappresentata tramite quattro tipologie di indicatori: **stato delle risorse, efficienza, efficacia, impatto**²⁰.

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 evidenziare è la definizione delle unità organizzative e dei soggetti coinvolti nelle attività di misurazione e valutazione²¹.

²⁰ Dipartimento Funzione Pubblica - Ufficio per la valutazione della performance, Linee guida per il Piano della performance - Ministeri n. 1, giugno 2017.

²¹ Linee Guida Unioncamere Italiana, pag. 15

Presso la Camera di commercio 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 validazione²² del dirigente competente, sono trasmessi all'Ufficio Controllo di Gestione secondo le tempistiche previste per i vari adempimenti.

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 commercio 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 gli enti cameraltoscani, sostituito successivamente dal sistema Pareto, promosso da Unioncamere Nazionale.



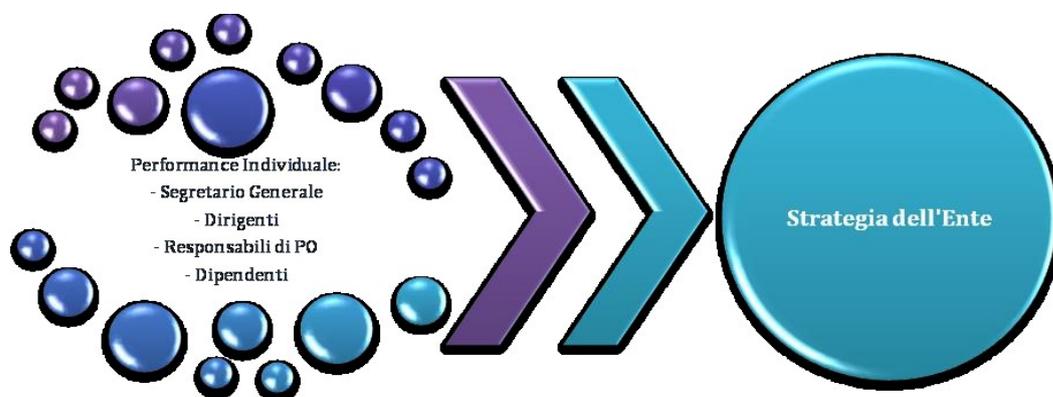
Il sistema di arrotondamenti viene applicato in ogni procedura di calcolo, ad esempio nell'utilizzo di una media, aritmetica o ponderata che sia.

²² Linee Guida Unioncamere Italiana, pag. 18 e relativo format di compilazione, pag. 7

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 commercio 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.



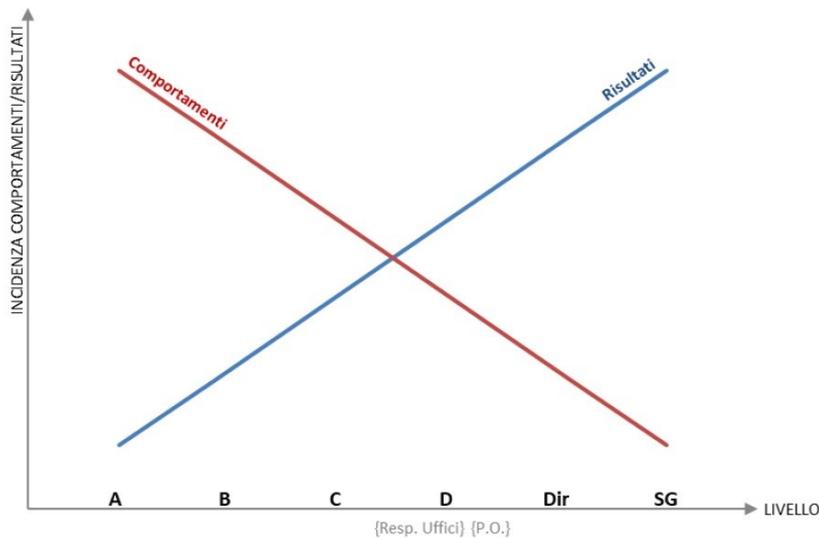
Sintetizzando quanto detto in precedenza, la valutazione individuale avviene attraverso due dimensioni: i **risultati raggiunti** e i **comportamenti agiti**.

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 commercio 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, comma 1, del D.lgs n. 150/2009 <<**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 conseguono 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.

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.

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, comma 3 del CCNL alla performance individuale una quota pari al 40%.

La misura della maggiorazione del premio, ai sensi dell'art. 69 comma 2 del CCNL viene fissata al 30% e, ai sensi dell'art. 69 comma 3 del CCNL, la limitata quota del personale viene fissata in n. 15 unità²³.

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. n. 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 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.

²³ Con riferimento all'ultimo premio incentivante distribuito, dove erano presenti 119 dipendenti (esclusi Dirigenti e PO), la quota equivale al 12,6% del totale.

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 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'articolo 15 della legge 29 dicembre 1993, n. 580.²⁴

L'articolo 8 del D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254, inoltre, prevede che entro il 31 dicembre di ogni anno la Giunta, dopo l'approvazione del preventivo economico 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, dell'articolo 8, del D.P.R. n. 254/2005 stabilisce 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 di ogni anno, quindi, la Giunta camerale approva sia il budget direzionale (Modello B – art. 8, comma 1, del D.P.R. n. 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'articolo 9, comma 1, del D.lgs. n. 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):

²⁴ 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>>

$$\text{Risultato valutazione dirigenti} = \varepsilon p_1 + \mu p_2 + \lambda p_3 + \alpha p_4$$

- ε rappresenta i risultati conseguiti negli obiettivi di Area Organizzativa/Ente;
- μ rappresenta i risultati conseguiti negli obiettivi individuali assegnati direttamente dalla Giunta al Segretario Generale, e di quelli assegnati dal Segretario agli altri dirigenti;
- λ rappresenta i risultati conseguiti nei comportamenti agiti, compresa la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- α rappresenta i risultati conseguiti dall'area organizzativa di diretta responsabilità²⁵.

Ciascuno di questi elementi (ε , μ , λ , α) 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. 15.

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 camere di commercio, 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

²⁵ Art. 9 co. 1 novellato D.lgs. 150/09.

giudizi, 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 di ogni anno la Giunta approva la proposta di preventivo economico da presentare al Consiglio camerale. Contemporaneamente è approvato il Sistema di Valutazione dei Dirigenti (SVD); il SVD contiene una serie di “obiettivi di Area Organizzativa/Ente”, il cui livello di raggiungimento determinerà il valore ε . **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 (μ) e quelli relativi ad λ .

Con riferimento ai risultati conseguiti dall'area organizzativa di diretta responsabilità (α), 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. 15.

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 α** .

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), comma 4, dell'articolo 14, del d.lgs. n. 150/2009, l'OIV << propone, sulla base del sistema di cui all'articolo 7²⁶, 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:

- ε , i risultati conseguiti negli obiettivi di Area Organizzativa/Ente, sono una risultante calcolata matematicamente sulla base di quanto definito dal SMVP;
- λ , 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.

²⁶ 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;

- α , 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 risultato²⁷.

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.

²⁷ 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'articolo 9, comma 1, lett. a) del novellato D.lgs. n. 150/2009, 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 complessiva²⁸. 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 il comma d), art. 9, D.lgs. 150/09.

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

²⁸ 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. 70, 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. 15.

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 Relazioni Sindacali e Ambiente.

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 e Ambiente. 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.

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, Ambiente. 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.

E' opportuno sottolineare come il processo di valutazione possa dirsi concretamente e formalmente completo solo quando la scheda di valutazione ha ricevuto la firma sia del valutatore che del valutato (**che, si ribadisce, avviene solo e soltanto per ricevuta, MAI per accettazione**). La firma sulla scheda costituisce un **obbligo** per l'amministrazione ed un **dovere** per il dipendente.

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 che non ha un incarico di Posizione Organizzativa. 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. 18;
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. 19.

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. 42;
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).

2.3.4 Il Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e la relativa valutazione della performance

Introduzione

Il Decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 “Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID- 19”, convertito con modificazioni con Legge 17 luglio 2020 n.77, ha previsto all'art. 263 comma 4-bis che *“Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità' attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività' che possono essere svolte in modalità' agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità' e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché' della qualità' dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano”*.

L'art. 1, comma 1 del DM 19 ottobre 2020 interviene poi con forza nelle modalità di organizzazione della Pubblica Amministrazione, stabilendo che il lavoro agile “costituisce una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa”.

Le vicende legate alla pandemia da Covid-19 hanno in realtà accelerato un processo che altrimenti avrebbe richiesto tempo per esplicitare appieno i suoi effetti. Le Camere di Commercio si sono trovate in una posizione avvantaggiata rispetto ad altri Enti, grazie ad una quasi completa digitalizzazione dei servizi e delle procedure e ad una piattaforma tecnologica di primario livello in ambito nazionale. Tutti i dipendenti camerale infatti già lavoravano su piattaforme virtuali: le singole postazioni d'ufficio sono solamente dei client e il “computer” usato dal dipendente è generato su un server comune: il sistema permette quindi di accedere a qualsiasi programma e documento anche da remoto. Questa modalità lavorativa era già conosciuta dal personale e già utilizzata, sebbene solo occasionalmente. Grazie a quest'abitudine, l'attivazione dello smart working è stato sostanzialmente immediato.

Si è trattato fino ad oggi, e per un po' di tempo lo sarà ancora, di uno smart working “emergenziale”, legato alle necessarie misure di sicurezza volte al contenimento del contagio.

Poco prima dell'arrivo della pandemia l'Ente Camerale aveva approvato un progetto sperimentale di s.w. per la realizzazione di specifici progetti per i quali la modalità agile risultava particolarmente efficace. Tale progetto sarebbe dovuto partire nel mese di aprile 2020, ma non ha visto la luce travolto da quanto è avvenuto nel marzo 2020.

Il pieno passaggio dalla fase “emergenziale” a quella “ordinaria” richiederà però un certo tempo, ma, come già accennato sopra, di per se stesso lo strumento del lavoro agile non rappresenta per la Camera di Firenze un’assoluta novità organizzativa.

Obiettivo dell’Ente sarà quello di trasformare **gradualmente** questo sistema emergenziale di tipo “difensivo” in un’opportunità di cambiamento organizzativo, finalizzato a migliorare gli standard di efficacia e di efficienza.

Non a caso le linee guida n. 9 del Dipartimento Funzione Pubblica sottolineano come il passaggio alla nuova modalità sia un percorso che gli Enti Pubblici devono compiere nell’arco di un triennio.

La presente sezione del Piano annuale della Performance, ai sensi dell’art. 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 15 e- in applicazione dell’art. 263 comma 4-bis del D.L. 34/2020 di modifica dell’art. 14 della Legge 7 agosto 2015, n. 124, costituisce quindi il POLA della Camera di Commercio di Firenze.

Disciplina ordinaria ed emergenziale

La Riforma Madia (Legge 7 agosto 2015, n. 124 “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”) ha avviato un progressivo inserimento nel pubblico impiego di forme alternative e flessibili di rapporto di lavoro, ispirate dall’obiettivo di conciliare i tempi di vita ed i tempi di lavoro.

L’art. 14 della Legge n. 124/2015 – recante “Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche” – ha previsto che *“le amministrazioni, ..., adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l’attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, garantendo che i dipendenti che se ne avvalgono non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera”*. La norma ha previsto anche che *“l’adozione delle misure organizzative e il raggiungimento degli obiettivi suddetti costituiscono oggetto di valutazione nell’ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale all’interno delle amministrazioni pubbliche”*.

Tale disposizione ha consentito a ciascuna amministrazione, nell’ambito della propria autonomia organizzativa, di individuare o almeno avviare un’embrionale progettazione sulle modalità innovative, alternative al telelavoro, più adeguate rispetto alla propria organizzazione, fermo restando il rispetto delle norme e dei principi in tema di sicurezza sul luogo di lavoro, tutela della riservatezza dei dati e verifica dell’adempimento della prestazione lavorativa.

In continuità con questa norma veniva poi approvata la Legge 22 maggio 2017, n. 81, recante “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”; negli artt. da 18 a 24 della suddetta legge trova definizione la disciplina del lavoro agile che pone l’accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l’accordo individuale e sull’utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto.

Di particolare rilievo è la definizione di lavoro agile / smart working prevista nell'articolo 18, comma 1, della medesima legge *“...modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Si prevede che la prestazione lavorativa debba essere eseguita in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”*.

Il comma 3 del medesimo articolo prevede l'estensione del lavoro agile anche al pubblico impiego, disponendo che la disciplina dettata si applica, in quanto compatibile, *“... anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, secondo le direttive emanate anche ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124, e fatta salva l'applicazione delle diverse disposizioni specificamente adottate per tali rapporti”*.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica aveva poi adottato la direttiva 3 giugno 2017 con la quale definisce le linee guida sul lavoro agile nella PA.

Pur innovative ed stimolanti le norme introduttive del lavoro agile nella Pubblica Amministrazione, sono, però, rimaste per lungo tempo disattese negli enti locali e la Camera di commercio di Firenze non è stata un'eccezione pur avendo più volte tentato di avviare progetti sperimentali relativi all'introduzione dell'istituto nella propria organizzazione (determinazione Segretario Generale 17 settembre 2019, n. 403 e Comunicato n. 22 dell'8.10.2019 e successiva determinazione Segretario Generale n. 67/ALL. del 11/02/2020 relativa alla riapertura delle candidature di partecipazione al progetto).

L'emergenza sanitaria da COVID-19 è sopraggiunta ai primi di marzo 2020 come uno “tsunami” sull'organizzazione delle aziende e delle PP.AA.

Modificando radicalmente il sistema delle relazioni sociali con l'imposizione del distanziamento sociale e fisico, l'emergenza ha fatto sorgere improvvisamente la necessità di rivedere le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, al fine di garantire la tutela della salute dei cittadini e dei lavoratori.

Il Decreto-legge 2 marzo 2020, n. 9, recante “Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19” ha, quindi, modificato l'articolo 14 della Legge n. 124/2015 superando il regime sperimentale dell'obbligo per le amministrazioni di adottare misure organizzative per il ricorso allo smart working con la conseguenza che la misura è divenuta “ordinaria”.

Nell'epoca emergenziale epidemiologica da Covid-19 il lavoro agile/smart working è divenuto, pertanto, la modalità necessitata e ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa con una disciplina sostanzialmente derogatoria rispetto alle previsioni contenute nella Legge n. 81/2017 prevedendo la possibilità di prescindere dalla stipula degli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81.

In tale situazione emergenziale la Camera di commercio di Firenze ha adottato con provvedimento dirigenziale n. 115 del 5 marzo 2020, modificato e integrato con provvedimento dirigenziale n. 120 del 9.03.2020, l'appendice contrattuale relativa alla attività lavorativa da svolgersi in smart working adottando, altresì, le istruzioni per l'utilizzo del sistema VDI sui PC personali e le indicazioni relative alla sicurezza del personale sul luogo di svolgimento della prestazione lavorativa da remoto. Queste prime determinazioni si riferivano al personale con figli minori di 13 anni a seguito della sospensione delle attività scolastiche.

Il DPCM 11 marzo 2020, pubblicato in GU n. 64 dell'11/3/2020, all'art. 1, comma 1, punto 6 ha stabilito che *“Fermo restando quanto disposto dall'articolo 1, comma 1, lettera e), del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri dell'8 marzo 2020 e fatte salve le attività strettamente funzionali alla gestione dell'emergenza, le pubbliche amministrazioni, assicurano lo svolgimento in via ordinaria delle prestazioni lavorative in forma agile del proprio personale dipendente, anche in deroga agli accordi individuali e agli obblighi informativi di cui agli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81 e individuano le attività indifferibili da rendere in presenza”*; in conseguenza di tale disciplina la camera di commercio di Firenze con O.D.S. n. 22 del 12.03.2020 ha individuato le attività indifferibili da rendere in presenza.

In particolare sono state considerate indifferibili:

- Rilascio certificati e visure Registro imprese con diritto di urgenza per partecipazione a gare di appalto;
- Certificazione per l'esportazione e l'importazione temporanea di merce (carnet ATA – TIR)
- Certificazione per lo sdoganamento limitatamente alle merci deperibili, tali prestazioni sono garantite solo limitatamente alle scadenze di legge, ove previste;
- Rilascio carte tachigrafiche, CNS e SPID;
- Registrazione brevetti;
- Vidimazione libri sociali, registri e formulari;
- Sportello protesti.

I dipendenti camerali non addetti a tali attività sono stati, quindi, collocati tutti in lavoro agile previa sottoscrizione della relativa appendice contrattuale.

Con successivo ODS n. 32 del 26.05.2020 l'elenco delle attività indifferibili da rendere in presenza è stato modificato stabilendo che, oltre le attività sopra elencate, sono state considerate attività indifferibili, tutte quelle attività volte a supportare la fase di riavvio del sistema delle imprese nella cd. Fase Due e in via generale a garantire il generale supporto all'apparato amministrativo camerale ed in particolare le attività relative a:

- Rilascio certificati e visure Registro imprese con diritto di urgenza per partecipazione a gare di appalto;
- Certificazione per l'esportazione e l'importazione temporanea di merce (carnet ATA – TIR)
- Certificazione per lo sdoganamento limitatamente alle merci deperibili, tali prestazioni sono garantite solo limitatamente alle scadenze di legge, ove previste;
- Rilascio carte tachigrafiche, CNS e SPID;
- Registrazione brevetti;
- Vidimazione libri sociali, registri e formulari;
- Sportello protesti;
- Diritto annuale;
- Autorizzazione al trasporto rifiuti, bonifica di siti e bonifica di siti contenenti amianto;
- Promozione economica;
- Mediazione anche internazionale.

Nonché:

- Le attività di supporto agli organi di vertice e agli organi politici;
- Le attività inerenti gli acquisti e la fornitura di beni e servizi per l'Ente Camerale;
- Le attività relative alla gestione del personale;
- Le attività relative al bilancio e alla contabilità;
- Le attività relative al servizio informatico;
- Le attività di regolazione del mercato.

Con determinazione del Segretario Generale 27.07.2020, n. 331 è stato poi adottato un nuovo modello di appendice di contratto di smart working per tutto il personale camerale. Tale contratto, che si allega al presente POLA, ha costituito e costituisce tutt'oggi la base regolamentare dell'attività lavorativa da svolgersi nella modalità suddetta (ALL. 1 Modello appendice contrattuale CCIAA di Firenze).

Le appendici di contratto, sottoscritte da quasi il 100% del personale camerale sono state, con successivi O.D.S. prorogati fino al 31 gennaio 2021, data inizialmente individuata quale termine dello stato di emergenza.

La delibera del Consiglio dei Ministri 7 ottobre 2020 (pubblicata in G.U. Serie Generale, n. 248 del 7.10.2020) ha, infatti, prorogato fino al 31 gennaio 2021, lo stato di emergenza in conseguenza del rischio sanitario connesso all'insorgenza di patologie derivanti da agenti virali trasmissibili e il Decreto 23 Dicembre 2020 ha prorogato, al 31 Gennaio 2021, le disposizioni di cui al Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione 19 Ottobre 2020.

Successivamente il d.l. n. 31 dicembre 2020, n. 183, art. 19 comma 1 ha prorogato al 31 marzo 2021 le disposizioni di cui all'art. 263 del d.l. n. 34/2020 stabilendo che: *“I termini previsti dalle disposizioni legislative di cui all'allegato 1 (cfr. art. 263 DL 34/2020) sono prorogati fino alla data di cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da COVID-19 e comunque non oltre il 31 marzo 2021, e le relative disposizioni vengono attuate nei limiti delle risorse disponibili autorizzate a legislazione vigente”*.

Attendendo un coordinamento tra la suddetta norma e il D.L. n. 2 del 14.01.2021, che all'art. 2 comma 1 sposta al 30 aprile prossimo il termine per la cessazione dell'emergenza sanitaria, l'Ente ha prorogato le appendici contrattuali in essere per lo meno fino al 31 marzo 2021.

L'esperienza del Lavoro Agile presso la Camera di commercio di Firenze durante il periodo 12 marzo 2020 - 15 maggio 2020 (cosiddetta fase 1 dell'emergenza epidemiologica da COVID-19) ha fatto registrare i seguenti dati riportati di seguito nei valori medi su base giornaliera per il periodo considerato:

- Totale dipendenti in servizio presso l'ente= 112 fino al 16 marzo successivamente 113;
- Personale che ha sottoscritto l'appendice di contratto per il lavoro in smart working 110 unità.
- Percentuale Personale in presenza per servizi essenziali= 15%;
- Percentuale Personale in lavoro Agile= 85%;
- Personale in esenzione ex art. 87, co. 3 D.L. 18/2020= 0;
- Personale assente con giustificazione di cui ad altri istituti= 1;

La scelta di disciplinare, fin dalla prima fase emergenziale, i rapporti di lavoro con specifiche appendici contrattuali, seppur perfettabili e oggetto di successive modifiche e /o integrazioni, ha permesso a tutto il personale camerale di svolgere le attività da remoto, integralmente o alternandosi con un sistema di rotazione, con chiarezza di obblighi e di diritti, quali per esempio il diritto alla disconnessione e al riposo.

Occorre evidenziare che il D.L. 19 maggio 2020, n. 34 – cd. decreto rilancio– convertito in legge 17 luglio 2020, n. 77 e s.m.i.), oltre a prevedere l'istituzione del POLA, al comma 1 ha disposto che *“Al fine di assicurare la continuità' dell'azione amministrativa e la celere conclusione dei procedimenti, le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, adeguano l'operatività' di tutti gli uffici pubblici alle esigenze dei cittadini e delle imprese connesse al graduale riavvio delle attività' produttive e commerciali. A tal fine, fino al 31 dicembre 2020, in deroga alle misure di cui all'articolo 87, comma 1, lettera a), e comma 3, del decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 aprile 2020, n. 27, organizzano il lavoro dei propri dipendenti e l'erogazione dei servizi attraverso la flessibilità' dell'orario di lavoro, rivedendone*

l'articolazione giornaliera e settimanale, introducendo modalità di interlocuzione programmata, anche attraverso soluzioni digitali e non in presenza con l'utenza, applicando il lavoro agile, con le misure semplificate di cui al comma 1, lettera b), del medesimo articolo 87, al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità e comunque a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente”.

In ossequio a tale disposizione la Camera di commercio di Firenze ha stabilito nei propri atti dispositivi che *“I Dirigenti, ciascuno per la propria Area di competenza e in collaborazione con le rispettive P.O., procederanno, nelle more dell’emanazione delle ulteriori disposizioni governative che definiscano la specifica fascia di rischio del territorio regionale, all’organizzazione del lavoro prevedendo, con cadenza settimanale, la presenza in sede dei dipendenti articolata, indicativamente, su due giornate e con tre giorni di smart working. Essi garantiranno comunque l’ottimale funzionamento degli uffici, assicurando a livello di Ente il rispetto della percentuale di almeno il 50% del lavoro da remoto, calcolata su base plurisettimanale.”.*

Le scelte organizzative della Camera di commercio di Firenze hanno permesso, come si può facilmente verificare dalla successione degli ordini di servizio emanati dall’inizio dell’emergenza ad oggi, un’organizzazione delle attività elastica con una percentuale di utilizzo del lavoro da remoto che si è adattata alle diverse misure di prevenzione previste dalle misure governative per la classe di rischio attribuita al territorio regionale di competenza garantendo comunque l’erogazione dei servizi e dell’attività amministrativa.

Prospettive e cambiamento organizzativo

Obiettivo dell’Ente è quello di trasformare **gradualmente** questo sistema emergenziale di tipo “difensivo” in un’opportunità di cambiamento organizzativo, finalizzato a migliorare gli standard di efficacia e di efficienza.

Come sopra specificato, l’art. 18 della legge n. 81/2017, il lavoro agile è definito quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro.

Una corretta applicazione del lavoro agile, sia nelle aziende private che negli Enti pubblici può portare una serie di vantaggi:

- per la collettività: riduzione dei costi sociali e ambientali (*smog, traffico etc.*); riduzione della spesa pubblica ed aumento dell’efficienza nell’erogazione dei servizi.
- per i singoli lavoratori: conciliazione dei tempi della vita e del lavoro;
- per le aziende e gli Enti pubblici: risparmio di costi su postazioni lavorative ed energia, risparmio sui costi del lavoro e modalità di lavoro più rapide ed efficaci.

- per gli utenti: servizi sempre disponibili, senza necessità di doversi spostare per raggiungere la sede dell’Ente. Servizi in presenza su appuntamento, senza necessità di code o attese. Tempi di risposta più rapidi per le proprie istanze.

Con il contratto individuale di smart working nasce implicitamente un patto tra l’Ente ed il dipendente: al dipendente viene riconosciuta un’ampia flessibilità di auto – organizzarsi e di autonomia operativa a fronte di risultati tendenzialmente migliori. La fiducia reciproca è elemento fondamentale del successo organizzativo del lavoro agile. Dall’altro lato, più che un controllo visivo del Dirigente sul dipendente, l’attenzione del datore di lavoro sarà sempre più incentrata sull’analisi dei risultati conseguiti che implica, a monte, un rafforzamento degli strumenti di pianificazione e controllo. Per passare ad un modo di lavorare che sia effettivamente Smart Working e ottenerne tutti i benefici, la grande sfida è **creare un’organizzazione in cui sia il raggiungimento dei risultati a guidare le scelte di organizzazione del lavoro (Result Driven Organization)**.

Ovviamente non tutte le attività proprie di un Ente (o azienda privata che sia) possono essere realizzate in modalità agile; alcuni servizi richiedono, infatti, necessariamente la presenza fisica del lavoratore. A titolo di esempio, si consideri il servizio di bollatura e vidimazione²⁹ realizzato dalla Camera di commercio per quei documenti (come i formulari per il trasporto rifiuti) per i quali la normativa non permette un equivalente digitale. Unioncamere Nazionale ha avviato un processo di definizione comune per tutte le Camere di commercio italiane delle attività realizzabili in modalità agile, tenendo conto della mappa dei servizi approvata con decreto del Ministro dello sviluppo economico 7.03.2019. Nelle more di tale analisi la Camera di commercio di Firenze sta effettuando in tale sede una prima iniziale mappatura delle attività “smartabili” tenendo conto delle proprie specificità.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione (di cui il POLA è parte integrante) sarà, pertanto, aggiornato non appena saranno disponibili le prime linee guida di Unioncamere, nonché sulla base dell’esperienza e dei risultati raggiunti nel primo anno di attività. Fondamentale a questo fine sarà il monitoraggio semestrale della Performance.

La definizione delle attività realizzabili in forma agile tiene conto, come già detto, della situazione emergenziale in cui l’Ente e l’Italia intera si è venuta a trovare. In questa prima fase, fondamentale è stata la tutela e la sicurezza della salute sia dei dipendenti che degli utenti. A questo fine, sono state considerate “smartabili” tutte quelle attività che non richiedono necessariamente la presenza fisica dell’utente e/o del dipendente che la svolge. Il termine “necessità” deve essere inteso in due accezioni:

- necessità “fisica”: ad esempio una persona deve azionare manualmente la pressa meccanica della vidimazione ed il macchinario non può essere spostato.
- necessità “tecnologica”: l’attività potrebbe, almeno in teoria, essere realizzata a distanza ma l’utente non dispone della tecnologia necessaria.

²⁹ Questa attività viene realizzata attraverso una pressa meccanica che incide, grazie alla pressione esercitata da un pistone, il logo camerale su di un documento.

Allo stesso tempo, al fine di mantenere inalterato il livello di servizio ed assicurare un passaggio graduale allo smart working, è stato scelto di mantenere un certo presidio negli uffici (alternando il personale).

Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità agile

Questa prima iniziale mappatura delle attività camerali gestibili ed i servizi erogabili tramite lavoro agile è stata redatta tenendo conto sia di quanto indicato nei template della Funzione Pubblica (pubblicati in data 21.12.2020) e sulla base del Decreto Ministero dello Sviluppo Economico 7.03.2019 cd. “Decreto servizi” che ha definito la mappatura dei servizi che le Camere di Commercio devono realizzare sull’intero territorio.

Per ciascuna attività individuata è stato inserito anche che il numero delle unità di personale che vi operano. Poiché il personale spesso opera su più attività e / o processi, anche in un’ottica di operatività trasversale agli uffici e ai servizi, il numero totale delle unità di personale risulta essere superiore al numero dei dipendenti della Camera di Commercio di Firenze.

Si ricorda che l’aver individuato la possibilità di lavoro agile non comporta che tutto il processo indicato possa essere svolto da remoto. Per i processi realizzabili in modalità smart working spetterà al Dirigente l’individuazione delle specifiche attività e/o fasi marginali delle stesse che possono essere svolte in tale modalità e quelle che dovranno essere rese in presenza e degli obiettivi da realizzare in modalità agile.

E’ quindi rimessa a ciascun dirigente, all’interno della propria autonomia gestionale, la puntuale organizzazione di ciascun ufficio, compresa la gestione del lavoro in forma agile.

Si fa presente che il presente documento è basato anche sull’analisi della situazione emergenziale attualmente in atto; non costituisce, quindi, la definitiva organizzazione del lavoro agile a regime. Non a caso la norma prevede un processo di sviluppo triennale, al fine di agevolare il progressivo adeguamento dell’organizzazione medesima.

In presenza di mutamenti normativi rilevanti o nuove, non certo auspiccate, situazioni emergenziali e comunque della definizione delle linee guida fornite da parte di Unioncamere Nazionale, il POLA verrà adeguato per farvi fronte, attraverso l’aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione Performance di cui fa parte.

E’, inoltre, necessario ribadire che lo smart working è una forma flessibile di organizzazione del lavoro, rimessa, come sopra più volte evidenziato, alla valutazione del Dirigente responsabile al fine dell’ottimizzazione della produttività degli uffici.

Si evidenzia che caratteristica intrinseca di questa modalità di lavoro è l’alternanza tra prestazioni da rendere in presenza e quelle da svolgere da remoto. La normativa non individua un numero predefinito di giornate in presenza e a distanza che ogni lavoratore può/deve svolgere: anche la presenza di 4 giorni settimanali presso la Sede ed uno a distanza costituisce, Camera di Commercio di Firenze – SMVP 2021

infatti, una legittima modalità organizzativa dello smart working. La scelta è puramente organizzativa ed affidata alle valutazioni del dirigente competente.

Area di STAFF al SEGRETARIO GENERALE

U.O. Affari Generali		
Attività/procedimenti	Personale addetto	Smartabile SI/NO/ Parz-SW
U.O. Segreteria Organi Collegiali		
Attività di supporto agli Organi collegiali	4	Parz-SW
Attività supporto alla verbalizzazione riunioni	4	NO
Attività pubblicazione e archivio delibere	4	SI
U.O. Segreteria Presidenza e Direzione - Autisti		
Segreteria Presidenza e Direzione – gestione agenda	2	NO
Gestione corrispondenza Presidenza e Direzione gestione autisti	3	NO
U.O. OCRI		
Attività posticipata al 1 settembre 2021		
U.O. Partecipate		
Gestione partecipazioni societarie camerali	1	Parz-SW
Attività di verifica e controllo	1	Parz-SW
Partecipazione assemblee	1	Parz-SW
U.O. Comunicazione, URP e Agenda digitale		
Attività/procedimenti	Personale addetto	Smartabile SI/NO/ Parz-SW
U.O. URP Comunicazione e Agenda digitale		
Comunicazione istituzionale e verso l'utenza	4	Parz-SW
Comunicazione a supporto dell'erogazione servizi	4	Parz-SW
Comunicazione interna	4	Parz-SW
U.O. Protocollo		
Protocollo Generale - Acquisizione documenti a mezzo PEC – protocollazione e smistamento uffici	2	Parz-SW
Attività di ricezione e spedizione corrispondenza cartacea	1	NO
Archiviazione corrente e deposito, selezione e scarto d'archivio – archivio storico	2	Parz-SW
U.O. Studi, Statistica – Prezzi e Controllo di Gestione		
Attività/procedimenti	Personale addetto	Smartabile SI/NO/ Parz-SW
U.O. Controllo di Gestione		
Gestione ciclo della performance – adempimenti supporto agli organi e agli uffici	1	Parz-SW
Struttura di supporto OIV	1	Parz-SW
Supporto uffici per progetti europei	1	SI
Gestione budget direzionale	1	SI
U.O. Statistica Studi e Prezzi		

Osservatori economici - Analisi congiuntura economica provinciale	2	Parz-SW
Attività predisposizione ricerche e studi per Direzione	2	Parz-SW
Reportistica per Enti pubblici	2	SI
Rilevazione prezzi tariffe e borsa merci	3	Parz-SW
U.O. Legale e trasparenza		
Attività/procedimenti	Personale addetto	Smartabile SI/NO/ Parz-SW
U.O. Legale trasparenza e anticorruzione		
Attività difesa tecnica e gestione udienze	1	NO
Redazione pareri e atti	1	SI
Supporto al Responsabile Trasparenza	1	Parz-SW

U.O. Privacy		
Compliance normativa Attività di supporto a Aree Uffici e servizi	1	Parz-SW

Area SERVIZI DI SUPPORTO

U.O. Personale Relazioni Sindacali e Ambiente		
Attività/procedimenti	Personale addetto	Smartabile SI/NO/ Parz-SW
U.O. Gestione Giuridica del Personale		
Procedure di assunzione personale gestione contratti (nelle varie tipologie) e gestione progressioni del personale – attività connesse alla performance	3	Parz-SW
Treatmento Giuridico Personale Gestione presenze e attività controllo dati- adempimenti INAIL - Funzione Pubblica – Centro per l’impiego ecc. - Gestione sorveglianza sanitaria del personale - Gestione categorie protette e disabili - Conto Annuale, Fondo risorse decentrate e Fondo dirigenti – Contrattazione decentrata – attività supporto alla dirigenza	3	SI
U.O. Gestione Economica del Personale:		
Treatmento economico del personale - Servizio stipendi – gestione TFS e TFR e loro eventuali anticipazioni – welfare camerale - Predisposizione della CU (Certificazione Unica) annuale Monitoraggio scadenze per pagamenti indennità di anzianità e TFR - Predisposizione della CU (Certificazione Unica) annuale. Gestione delle pratiche pensionistiche - Passweb	2	Parz-SW
U.O. Formazione del Personale:		
Predisposizione piano annuale della formazione - gestione dei corsi in presenza e via web - verifica proposte formative esterne - predisposizione atti - Attività di inserimento dati in gestionale STATO MATRICOLARE per FORMAZIONE e gestione on line attestati Gestione INDACO 2018 inserita nel PIANO STATISTICO NAZIONALE 2017 2019 del SISTAN (ex ISF 00060)	2	Parz-SW
U.O. Ambiente e Bollatura:		
Registri Ambientali (Gestione banche dati FGAS, AEE e PILE (istruttoria pratiche e relative certificazioni) e Gestione MUD raccolta denunce, gestione banca dati, supporto alle aziende e agli Enti tenuti all'adempimento e	1	SI
Bollatura e vidimazione libri sociali e registri e formulari ambientali	2	NO
U.O. Sezione Regionale Albo Gestori Ambientali:		
Tenuta Albo Gestori Ambientali - Rilascio autorizzazioni trasporto rifiuti categorie ordinarie e semplificate(1,4,5,6- 2bis e 3 bis), ricezione istanze, istruttoria e predispone elenchi per Sezione regionale, consegna autorizzazioni e gestione eventuali ricorsi. Rilascio autorizzazioni commercio e intermediazione rifiuti (cat. 8), bonifiche e bonifiche amianto (cat. 9		Parz sw

e 10) ricezione istanze, istruttoria e predisporre elenchi per Sezione regionale, consegna autorizzazioni e gestione eventuali ricorsi.		
Partecipazione attività di coordinamento nazionale presso il Ministero dell'Ambiente	1	NO
Attività promozionale e formativa in materia ambientale per le imprese iscritte in ambito regionale iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile e progetti Europei	1	Parz-SW
U.Org. BILANCIO E CONTABILITA'		
Attività/procedimenti	Personale addetto	Smartabile SI/NO/ Parz-SW
U.O. Contabilità e Gestione redditi e assimilati e U.O. Finanza e sostituto d'imposta		
Supporto alla pianificazione e programmazione	8	Parz-SW
Contabilità	8	Parz-SW
Finanza	7	Parz-SW
U.O. Diritto Annuale:		
Incasso diritto annuale e gestione ruoli	3	Parz-SW
U.Org. Provveditorato		
Attività/procedimenti	Personale addetto	Smartabile SI/NO/ Parz-SW
U.O. Contratti, cassa e gestione beni mobili:		
Rilevazione consumi e individuazione fabbisogni di funzionamento, programmazione e pianificazione acquisti, procedure per l'approvvigionamento di beni e servizi, esecuzione e gestione contratti di fornitura, gestione magazzino	5	Parz-SW
Servizio di cassa interna, gestione fondo economale, gestione liquidità, front office e back, attività ausiliarie e di supporto agli uffici	2	Parz-SW
U.O. Tecnico e attività immobiliare:		
Gestione dei beni mobili e immobili dell'Ente. Acquisizione di beni e servizi, assicurando la predisposizione e la gestione dei relativi contratti. Inventario, gestione dei servizi tecnici, nonché la logistica generale dell'Ente, sia presso la sede principale che presso le sedi decentrate, anche con riferimento al mantenimento del decoro degli ambienti	4	Parz-SW
U.O. Informatica:		
Costante adeguamento delle procedure informatiche alle esigenze dei vari settori dell'Ente, rispettando i relativi vincoli normativi; promuove la diffusione delle tecnologie informatiche e della relativa formazione, contribuendo ad aumentare l'integrazione tra le diverse funzioni interne della Camera di Commercio. Cura, infine, l'implementazione della rete Intranet della Camera di commercio	2	Parz-SW

Area Servizi di Promozione

U.O. PROMOZIONE		
Attività/procedimenti	Personale addetto	Smartabile SI/NO/ Parz-SW
U.O. Sviluppo d'impresa/U.O. Turismo e cultura		
Istruttoria domande contributo (tipologia A, B, C)	5	Parz-SW
Informazione aziende telefoniche e via mail	5	SI
Controlli dichiarazioni sostitutive su domande di contributo	1	Parz-SW

Interventi diretti in ambito turistico e promozionale in generale	3	Parz-SW
U.O. Orientamento al lavoro e alle professioni		
Attività di orientamento scuole secondarie provincia Firenze	2	NO
Attività previste dal progetto + 20% Formazione lavoro	2	Parz-SW
Laboratori Crescere in Digitale e attivazione tirocini	2	Parz-SW

U.O. DIGITALIZZAZIONE AGRICOLTURA BREVETTI		
Attività/procedimenti	Personale addetto	Smartabile SI/NO/ Parz-SW
U.O. Brevetti e Patlib		
Tutela della proprietà industriale – supporto alla presentazione domande marchi, brevetti e altri titoli di proprietà intellettuale	2	NO
Servizi informativi e di assistenza in materia di proprietà industriale	2	Parz-SW
U.O. Gestione Pid/U.O Qualificazione imprese e filiere agroalimentari e produttive		
Gestione Punto impresa digitale	2	Parz-SW
Servizi informativi e di assistenza a supporto del digitale e dell'innovazione	4	Parz-SW
U.O. TUTELA DEL CONSUMATORE		
Attività/procedimenti	Personale addetto	Smartabile SI/NO/ Parz-SW
U.O. Metrologia e sicurezza prodotti		
Attività di verifica e vigilanza metrologica	4	Parz-SW
Attività connesse alle autorizzazioni dei centri tecnici per tachigrafi analogici e digitali	4	Parz-SW
Tenuta elenco, concessione e vigilanza marchi di identificazione per metalli preziosi	4	Parz-SW
Magazzini generali	1	Parz-SW
Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità prodotti	4	Parz-SW
U.O. Sanzioni Ordinanze protesti		
Redazione Ordinanze ingiunzione per sanzioni RI e REA accertate da UO Registro Imprese 3, per sanzioni accertate da UO Metrico sanzioni accertate da organi esterni alla CCIAA – redazione ordinanze ingiunzione	1	SI
Gestione procedimento sanzionatorio	1	Parz sw
Protesti Lavorazione elenchi mensili inviati da ufficiali levatori Ricezione, istruttoria e lavorazione di richiesta di cancellazione per pagamento nei 12 mesi, riabilitazione o erronea levata e attività connesse e conseguenti	1	Parz-SW
U.O. Regolazione del Mercato e Tutela del Consumatore		
Esame mediatori immobiliari	1	Parz-SW
Tenuta Registri Assaggiatori Oli e Assaggiatori Vini / Ceramica artistica e tradizionale	1	SI
Tenuta Ruoli (es. Conducenti / Periti ed Esperti)	1	SI
Servizi a garanzia della regolarità dei Concorsi a Premi	1	Parz-SW
Altre attività di tutela legalità, Fede Pubblica e Consumatore	1	Parz sw

U.O. GIUSTIZIA ALTERNATIVA		
Attività/procedimenti	Personale addetto	Smartabile SI/NO/ Parz-SW
U.O. Arbitrato e Conciliazione		
Gestione procedimenti di mediazione e conciliazione domestica	2	Parz-SW
Gestione procedimenti di arbitrato	2	Parz-SW
Servizi di informazione formazione in materia di composizione delle controversie	2	Parz-SW
U.O. OCC		
Gestione servizi di composizione delle crisi (OCC)	1	Parz-SW
U.O. FIMC		
Attività di promozione	1	Parz-SW
Attività gestione procedure	1	NO

Area SERVIZI AMMINISTRATIVI

AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI		
Attività/procedimenti	Personale addetto	Smartabile SI/NO/ Parz-SW
Unità organizzativa Registro Imprese 1		
Iscrizioni, modifiche, cancellazioni Registro imprese e REA	9	SI
Iscrizioni abilitanti, revisioni e artigianato	6	SI
Informazioni RI e REA controlli di qualità	4	SI
Unità organizzativa Registro Imprese 2		
Emissione di atti da valere all'estero	9	Parz-SW
Emissione in presenza di certificati e visure RI, CNS , token, assistenza SPID	3	Parz-SW
Emissione di carte tachigrafiche	1	Parz-SW
Sportelli decentrati	4	NO
Unità organizzativa Registro Imprese 3		
Iscrizioni d'ufficio e gestione provvedimenti RI	4	SI
Accertamento sanzioni RI, controlli dichiarazioni sostitutive e antimafia	3	SI

Le attività smartabili sopra definite sono state individuate senza il supporto dell'Unione Italiana delle Camere di Commercio. Saranno soggette a revisione e / o modifica a seguito della ricezione delle auspiccate indicazioni nazionali così da poter avere un'uniformità di comportamento su tutto il sistema camerale.

I Dirigenti responsabili delle singole Aree procederanno all'organizzazione del lavoro garantendo l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, nel rispetto della percentuale annuale di avviamento del personale addetto alle attività smartabili al nuovo "lavoro agile a regime". La declinazione organizzativa (alternanza di presenza e lavoro da remoto) potrà differire tra le Aree rispondendo ai criteri sopra citati.

Preme ricordare che il personale camerale nel suo complesso ha partecipato ai corsi di formazione organizzati, già a maggio 2020, dalla società di sistema Si.Camera per tutto il sistema in materia di gestione dello smart working emergenziale.

Particolare rilievo sarà dato alla formazione del Responsabile della Transizione al Digitale (RTD) nelle attività formative che saranno effettuate nel 2021 considerato che questa figura risulta fondamentale nell'intero processo. La formazione sarà individuata nel Piano annuale di formazione della Camera anno 2021.

L'attivazione dello smart working, non più emergenziale ma "ordinario" avverrà con la seguente cadenza:

Attività	Tempistica	Personale coinvolto	Verifica
Formazione Dirigenti e P.O. su "lavorare per obiettivi anche in funzione dell'applicazione dello smart working non emergenziale"	Entro luglio 2021	Dirigenti e P.O.	Settembre 2021
Formazione di tutto personale su "lavorare per obiettivi anche in funzione dell'applicazione dello smart working non emergenziale"	Entro luglio 2021	Tutto il personale (esclusi dirigenti e PO)	Settembre 2021
Dalla cessazione dello stato di emergenza sanitaria – avviamento di almeno il 40% del personale addetto alle attività smartabili al nuovo "lavoro agile a regime"	Entro dicembre 2021		Gennaio 2022
Dal 1.01.2022 avviamento di almeno il 50% del personale addetto alle attività smartabili al nuovo "lavoro agile a regime"	Entro dicembre 2022		Gennaio 2023
Dal 1.01.2023 avviamento di almeno il 60% del personale addetto alle attività smartabili al nuovo "lavoro agile a regime"	Entro dicembre 2023		Gennaio 2024

Il personale interessato allo svolgimento del lavoro agile sarà individuato, in una prima fase attraverso la volontaria adesione e successivamente, qualora fosse necessario, tramite identificazione dei profili più idonei da parte dei Dirigenti di Area garantendo, comunque, la precedenza ai lavoratori con patologie gravi che usufruiscono dei permessi di cui alla Legge 104 e ai genitori con figli fino a 14 anni.

I dipendenti camerali interessati sottoscriveranno apposita appendice contrattuale di lavoro con durata di un anno, rinnovabile per un ulteriore anno a richiesta dell'interessato.

Monitoraggio del POLA e controllo delle attività svolte in lavoro agile

Per quanto riguarda la verifica ed il controllo delle attività legate al lavoro agile, non è un caso se nel presente SMVP il capitolo relativo al POLA e alla sua valutazione è stata posta dopo quelli riguardanti la valutazione della performance organizzativa, di quella dei dirigenti, delle PO e dei dipendenti.

E' importante sottolineare infatti che il comma 1 dell'art. 6 del d.m. 19 ottobre 2020 stabilisce che *“le amministrazioni adeguano i SMVP alle specificità del lavoro agile rafforzando, ove necessario, i metodi di valutazione.”*. Il termine *“ove necessario”* prende atto dell'estrema varietà organizzativa e di controllo degli Enti Pubblici italiani.

Per la Camera di commercio di Firenze, le metodologie di valutazione descritte nei paragrafi precedenti sono immediatamente applicabili anche a quei dipendenti che si trovano ad operare in smart working. La definizione degli obiettivi individuali di ciascun dipendente tiene infatti conto dell'eventuale attivazione di modalità lavorative agili. Questo indipendentemente dal fatto che la situazione sia di tipo *“emergenziale”* od *“ordinaria”* e del numero di giornate di s.w effettuate durante la settimana³⁰.

Ugualmente, l'attivazione di specifici progetti non presenta sostanziali differenze: nel caso in cui il progetto sia realizzato completamente in presenza, il dipendente riceverà specifici obiettivi ed indicatori, con indicazione degli stati di avanzamento temporali da rispettare. Lo stesso avviene in modalità agile, in questo caso adottando una tempistica maggiormente serrata secondo le linee di seguito riportate.

Similmente, gli obiettivi comportamentali (si vedano, al proposito, le schede di valutazione allegate al presente sistema, pag. 74 e seg.) sono già strutturati al fine di tener conto della modalità di lavoro agile. Individuano, infatti, modalità relazionali e condotte agite necessarie ed oggettivamente misurabili, valide per entrambe le modalità lavorative.

E,' infatti, importante chiarire come lo smart working sia un *mezzo* con il quale raggiungere determinati obiettivi, e **non** un fine in sé. Finalità della Camera di commercio è, invece, quella di realizzare efficaci strumenti di misurazione e valutazione della performance, evitando la produzione di inutili montagne di carta, tipiche dei sistemi di valutazione e controllo meramente formali.

³⁰ Si ricorda che è sempre prevista l'alternanza tra giornate in presenza e giornate in s.w. durante la settimana

Trattandosi comunque di una transizione organizzativa importante, con l'aggiornamento annuale 2021 del SMVP, l'Ente individua alcuni principali aspetti su cui porre particolare attenzione, in riferimento ai possibili benefici indicati a pag. 50:

- Tempistica della valutazione individuale
- Effetti dello smart working sulla performance organizzativa
- Effetti dello smart working sulla collettività

TEMPISTICA DELLA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Al termine di ciascun trimestre le **Posizioni Organizzative** provvederanno a monitorare – secondo modalità informali, concordate con il proprio Dirigente – il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dipendenti ed i comportamenti agiti, con particolare riferimento alle attività in smart working. In corso d'anno il Segretario ed i Dirigenti valuteranno se il termine trimestrale risulta efficace o sia opportuna una tempistica più serrata/diversa. In quest'ultimo caso, il SMVP recepirà la modifica in sede di aggiornamento annuale.

Sulla base di questo monitoraggio le P.O. presenteranno ai dirigenti di riferimento una breve relazione sullo stato avanzamento degli obiettivi assegnati, in formato libero, volta a fornire un quadro di sintesi della situazione e delle performance raggiunte; dovranno, in particolare, evidenziare eventuali disservizi direttamente riconducibili al lavoro agile, accompagnati da proposte di soluzione/miglioramento.

Anche sulla base di questa relazione – oltre che su altri dati loro disponibili – i **dirigenti** valuteranno lo stato di avanzamento complessivo degli obiettivi, prendendo i necessari provvedimenti; anche in questo caso, particolare attenzione verrà posta alla presenza di eventuali disservizi direttamente riconducibili al lavoro agile. Successivamente i dirigenti a loro volta presenteranno apposita reportistica al Segretario Generale ed informeranno la Struttura Tecnica di Supporto all'OIV³¹ circa risultati delle proprie valutazioni. Queste verifiche di tipo non formale e strutturato hanno lo scopo di analizzare con tempestività lo stato di attuazione degli obiettivi, senza appesantire l'attività degli uffici. Si affiancano, inoltre, al monitoraggio semestrale – formalizzato e approfondito – della performance.

Particolare attenzione verrà, quindi, posta al monitoraggio degli effetti che lo s.w. ha sull'utenza. A questo proposito un ruolo cruciale viene svolto dall'Ufficio Relazioni con il Pubblico, il quale gestisce il primo livello di contatto. L'URP provvederà ad informare tempestivamente i dirigenti responsabili e le P.O. competenti di ogni segnalazione ricevuta in tal senso. Al termine dell'anno, l'URP predisponde una relazione sulle segnalazioni gestite, da trasmettere ai Dirigenti, PO e Struttura Tecnica Permanente di Supporto all'OIV.

³¹ Si ricorda che nella Camera di Firenze, il Controllo di Gestione fa parte interamente della Struttura Tecnica

EFFETTI DELLO SMART WORKING SULLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il Piano della Performance di ciascun anno individuerà appositi indicatori di performance organizzativa volti a valutare gli effetti del lavoro agile sulla struttura dell'Ente e sulle sue performance. Essendo come detto lo s.w. una modalità ordinaria di lavoro, in primis dovrà essere inserito nel P.P. un **obiettivo specifico relativo al numero e/o gravità dei disservizi direttamente riconducibili al lavoro agile**. Per la misurazione e valutazione di questo obiettivo verranno innanzitutto utilizzate le risultanze della valutazione trimestrale descritta in precedenza.

All'interno del Piano Performance – per mezzo di opportuni indicatori - verrà inoltre valutata l'efficienza che l'Ente raggiunge attraverso l'adozione di forme flessibili di lavoro, sia in termini di efficienza produttiva (tassi di assenza del personale etc.) che economica (risorse risparmiate).

Va poi ricordato che, come detto, il passaggio completo alla modalità di lavoro agile è un processo che l'Ente deve compiere nei prossimi tre anni. Per questo il Piano Performance verrà progressivamente aggiornato per contenere obiettivi strategici volti a verificare lo stato di avanzamento e la gestione degli spazi (che sarà profondamente rivista e riorganizzata una volta a regime).

EFFETTI DELLO SMART WORKING SULLA COLLETTIVITÀ

L'ufficio Statistica Studi e Prezzi³² avvierà nel 2021 la realizzazione di un sistema volto a valutare l'impatto prodotto dallo s.w. sulla collettività. Si tratta di un lavoro che richiederà tempo ma che risulta fondamentale per verificare l'outcome dell'iniziativa.

Per quanto riguarda invece gli effetti – ed i benefici – per il singolo dipendente, questi saranno valutati all'interno dell'analisi di clima realizzata annualmente dalla Camera di commercio di Firenze. Un'apposita sezione sarà dedicata a verificare *se e come* il lavoro agile abbia effettivamente migliorato il benessere dei dipendenti, facilitando la conciliazione dei tempi di vita – lavoro.

³² I cui addetti fanno parte della Struttura Tecnica di Supporto all'OIV

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 valutazione³³>>

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, la Camera di commercio di Firenze ha istituito un'apposita unità di staff, denominata "Legale 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 anche della Struttura Tecnica Permanente di supporto all'OIV.

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

E', inoltre, importante ricordare che la lett. h), del comma 1 dell'articolo 8, del D.Lgs. n. 150/2009, 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), dell'articolo 14, del D.lgs. n. 150/2009 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 commercio 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

³³ 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)

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 commercio di Firenze in sede di predisposizione della Relazione sulla Performance illustrerà sempre le attività svolte ed i risultati raggiunti in materia.

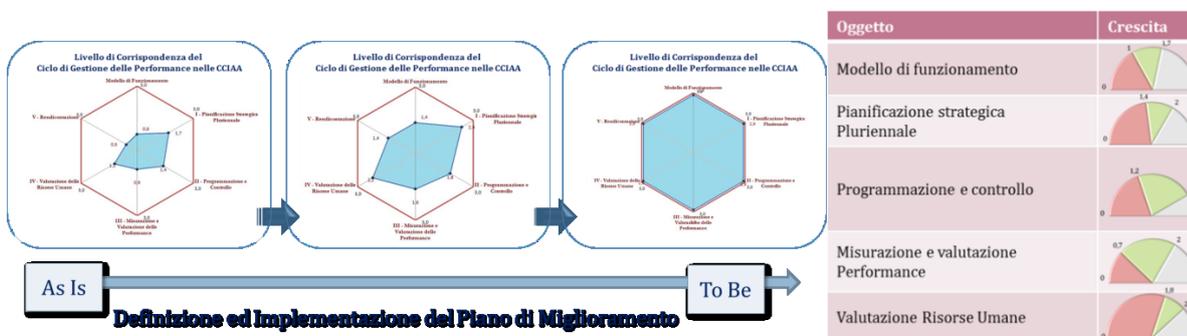
In ambito interno all'Ente, invece, sarà il collegamento con il Comitato Unico di Garanzia (CUG) a permettere di esprimere giudizi sull'operato dell'Ente.

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. n. 150/2009, Delibera CIVIT n. 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 n. 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'articolo 4, comma 2 del D.lgs. n. 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 di ogni anno, in coerenza con la relazione previsionale e programmatica e 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 medesimo termine la Giunta, dopo l'approvazione del preventivo economico 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 medesimo assegna il budget ai dirigenti, assegnando loro a sua volta gli obiettivi (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 di ogni anno viene avviato il processo di monitoraggio del Piano della Performance, anche in vista di un potenziale aggiornamento, in collegamento con l'aggiornamento del preventivo economico previsto entro il successivo 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. 70, nel capitolo “Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa”.

Entro il 30 aprile di ogni anno il consiglio approva il bilancio d'esercizio. **Successivamente a tale adempimento, è approvata la Relazione della Performance**, la quale viene successivamente inviata per la validazione all'Organismo Indipendente di Valutazione.

In questo quadro ormai strutturato si è inserita la novità introdotta dall'art. 7, comma. 1, lett. a), del D.lgs. n. 74/2017 che prevede che il SMVP è <<aggiornato annualmente>>. Le linee guida del Dipartimento Funzione Pubblica³⁴ non definiscono un termine entro cui effettuare tale aggiornamento: si ritiene comunque opportuno prevedere quale termine ultimo il 31/12 di ciascun anno, con validità per l'esercizio successivo.



ANALISI PROPEDEUTICHE			PIANIFICAZIONE STRATEGICA		
ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1. Analisi del contesto	Giu-Set	Organi SG Ufficio Studi Stakeholder Servizio Amministrativo Contabile	1. Definizione/aggiornamento obiettivi strategici pluriennali e annuali	Set-Ott	SG Responsabile ufficio Controllo di Gestione Dirigenti P.O.
2. Mappatura e Coinvolgimento degli Stakeholder	Giu-Set		2. Definizione/aggiornamento della Mappa Strategica	Ott-Nov	
3. Feedback strategico	Set-Ott		3. Definizione/aggiornamento del Cruscotto di Ente con indicatori e target	Nov-Dic	
4. Analisi Finanziaria	Set-Ott				

ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI	ATTIVITÀ	TEMPI	ATTORI COINVOLTI
1. Approvazione della RPP	Ott	Consiglio	1. Definizione della struttura del documento	Ott - Dic	S.G. Responsabile Controllo di Gestione
2. Definizione/aggiornamento albero della performance: rolling cruscotto di ente	Nov-Dic	SG Responsabile ufficio Controllo di Gestione Dirigenti P.O.	2. Sistematizzazione delle informazioni derivanti dalle fasi precedenti	Ott - Dic	Responsabile Controllo di Gestione
3. Traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi: cruscotto di area, schede di programmazione e piani operativi	Nov-Dic		3. Check-Up e definizione dei Piani di Miglioramento	Gen	S.G. Responsabile Controllo di Gestione
4. Approvazione del Preventivo economico	Dic	Consiglio	4. Predisposizione del Piano della Performance	Gen	S.G. Responsabile Ufficio Controllo di Gestione
5. Traduzione della programmazione annuale in obiettivi economico finanziari: il Budget Direzionale e parametri dirigenti	Dic	SG Responsabile ufficio Controllo di Gestione Dirigenti Giunta	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 commercio 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.

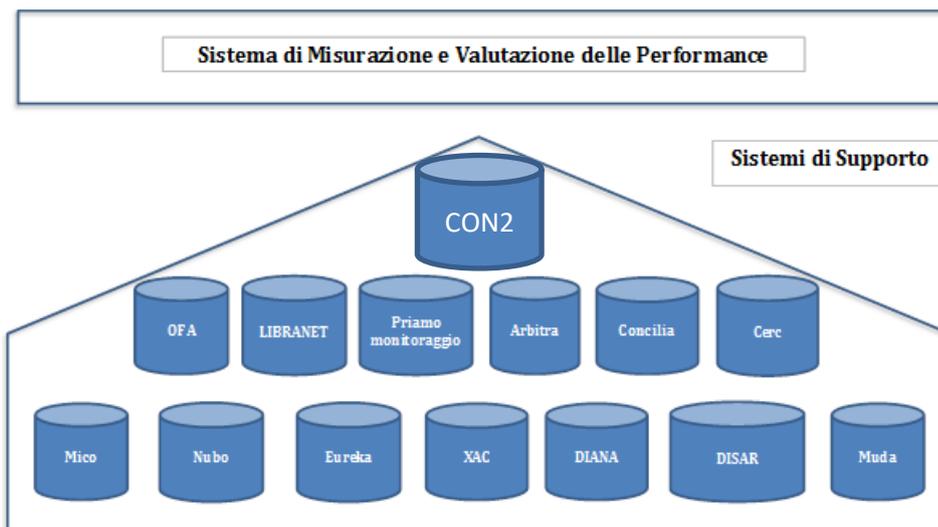
Gli incontri periodici oltre ad offrire il flusso informativo necessario allo sviluppo della fase di valutazione dei risultati e di redazione dei report finali, sono di prezioso

³⁴ Linee Guida n. 2 del dicembre 2017 "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Ministeri"

ausilio per l'avvio del meccanismo di feedback al fine di garantire reale coerenza a successivi interventi in sede di programmazione.

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 in house 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' articolo 7, comma 2-bis del D.lgs. n. 150/2009 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 commercio 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", (pag. 41).

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 l'ente camerale è stato costituito un apposito Tavolo di Raffreddamento³⁵ (TDR) a cui ciascun dipendente può rivolgersi avverso i risultati della valutazione **finale**.

Il TDR è stato costituito e regolato con determinazione del Segretario Generale 12/11/2020, n. 480, e 24/11/2020, n.503. Il Tavolo 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 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. Il regolamento di funzionamento del Tavolo di raffreddamento è inserito tra gli allegati del presente SMVP.

³⁵ 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.

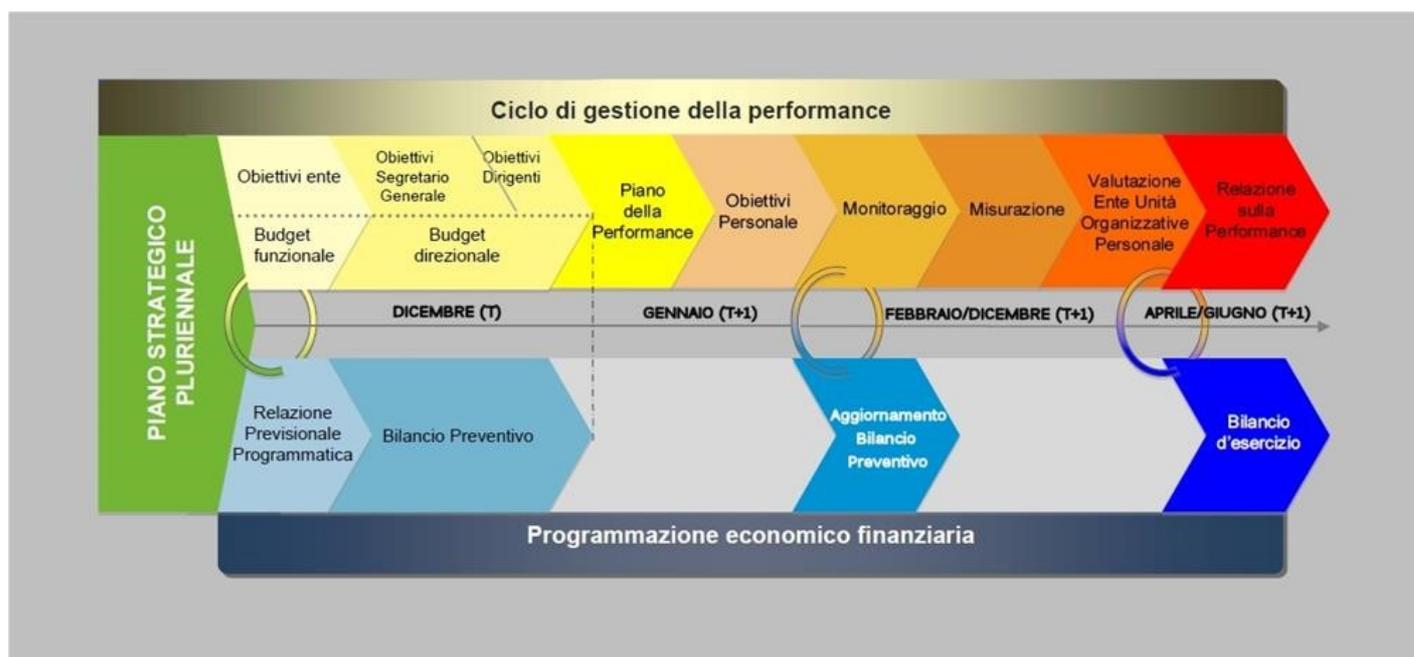
6 Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Con il Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio, D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254, 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 (artt. 4, 5, 35, 36);
- la programmazione delle risorse in ottica economica attraverso il preventivo annuale ed il budget direzionale (artt. 6, 7, 8, 9, 10);
- sistemi e procedure relativi alle rendicontazione economica (artt. 23, 24, 28);
- modelli di contabilità analitica (artt. 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 specifici³⁶ 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 d'esercizio si affianca alla Relazione sulla Performance per dimostrare i risultati raggiunti.

³⁶ 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.Org. Studi Statistica Prezzi e Controllo di gestione in staff al Segretario Generale (con compiti riguardo tutto il ciclo performance) e l'U.Org. Bilancio, Contabilità, Finanza e Diritto Annuale (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

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

SCHEMA 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			
1) Valutazione Performance Organizzativa		max 60	0
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	
2) Valutazione Performance Individuale		max 40	0
2a) Valutazione obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati		max 15	
2b) Competenze, aspetti comportamentali e relazionali		max 25	0
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	0	max 25
Considerazioni:		max 100	0

Scheda Posizione Organizzativa

Nome Cognome			
Area			
Posizione Organizzativa			
<p>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</p>			
Risultati conseguiti	0	Max 42	
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	
Valutazione delle competenze e comportamenti organizzativi	0	Max 58	
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>

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REGOLAMENTO DEL TAVOLO DI RAFFREDDAMENTO

Si riporta nelle pagine seguenti il Regolamento di funzionamento del Tavolo di Raffreddamento

**FUNZIONAMENTO DEL TAVOLO DI RAFFREDDAMENTO (TDR) DELLA CAMERA DI COMMERCIO
DI FIRENZE**

(Approvato con determinazione Segretario Generale n. 480 del 12/11/2020)

Art. 1 - Oggetto e funzioni Tavolo di Raffreddamento.

Il *Tavolo di Raffreddamento (TDR) della Camera di Commercio di Firenze* ha il compito di porre in essere iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito delle processo di valutazione della performance individuale da parte dei dirigenti per l'applicazione dei vari istituti previsti dal CCNL e dal CDI, e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Il TDR svolge la propria attività con la finalità di conciliare le parti coinvolte, ispirandosi ai principi di trasparenza, equità, imparzialità, celerità, efficacia, efficienza ed economicità della propria azione. In quest'ambito il TDR si riunisce in convocazione ordinaria, secondo le modalità di cui ai successivi articoli.

Art. 2 - Composizione e sede

Il TDR è composto:

- da due componenti effettivi e due supplenti nominati di comune accordo dalle organizzazioni sindacali rappresentative, ai sensi degli artt. 40 e 43 del decreto legislativo n. 165/2001;
- dal dirigente dell'Area Servizi di Supporto e dal dirigente dell'Area Servizi di Promozione designati dall'Amministrazione, con funzioni di componenti effettivi e del dirigente dell'Area Servizi Amministrativi con funzioni di componente supplente

Il Presidente è individuato nella riunione di insediamento del TDR tra i membri che rappresentano l'Amministrazione.

Nel caso in cui il dirigente responsabile della valutazione sia uno dei componenti effettivi, le funzioni di componente effettivo saranno svolte dal componente supplente.

Nel caso in cui il dirigente responsabile della valutazione sia anche il Presidente del TDR le sue funzioni sono svolte dal componente supplente.

Qualora la valutazione oggetto della segnalazione al TDR sia avvenuta di concerto tra due dirigenti, la composizione lato Amministrazione sarà definita per le vie brevi dal Segretario Generale con l'individuazione di una P.O. da affiancare al Dirigente non coinvolto nella valutazione. Quest'ultimo assume la funzione di Presidente

Su richiesta dei componenti del Tavolo è invitato a partecipare alle riunioni, senza diritto di voto, il Responsabile della Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance della Camera di Commercio di Firenze (STP), costituita ai sensi dell'art. 14, co. 9, D.lgs. 150/09, cui fa da supplente un secondo membro selezionato dalla stessa STP al proprio interno. Compito del Responsabile della STP è quello di supportare in maniera imparziale i membri del TDR per tutti gli aspetti tecnici riguardanti il ciclo di gestione della performance. Il Responsabile della STP partecipa alla discussione ma non può curare la verbalizzazione delle sedute; può far risultare a verbale le proprie dichiarazioni testuali.

Il TDR è validamente costituito anche in assenza del Responsabile della Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance della Camera di Commercio di Firenze (STP).

Alle riunioni del TDR è invitato l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) il quale, nella sua forma monocratica o collegiale, ha facoltà di partecipare. Il TDR è comunque validamente costituito anche in assenza dell'OIV. L'OIV partecipa alle sedute con funzione consultiva, senza diritto di voto e senza ulteriori

oneri a carico dell'Ente per tale attività.

Il TDR ha sede presso la Sede della Camera di Commercio di Firenze.

Art. 3 - Durata in carica

Il Tavolo di Raffreddamento dura in carica tre anni.

I componenti in carica continuano a svolgere le funzioni entro il termine di 45 giorni dalla loro scadenza qualora non si sia provveduto alla nuova nomina del TDR. Decorso il suddetto termine i componenti decadono.

I componenti, nominati in corso di mandato, cessano comunque dall'incarico allo scadere del medesimo mandato del TDR.

La cessazione dall'incarico di componente del Tavolo può avvenire anche:

- 1) per dimissioni volontarie (da presentare per iscritto all'Amministrazione ed alla Commissione);
- 2) per decadenza, in caso di assenza senza giustificato motivo a tre riunioni consecutive;
- 3) per cessazione del rapporto di lavoro.

Art. 4 - Compiti del Presidente

Il Presidente rappresenta il Tavolo di Raffreddamento, ne convoca e presiede le riunioni, stabilendone l'ordine del giorno, anche sulla base delle indicazioni dei componenti, e ne coordina i lavori.

Art. 5 - Convocazioni

Il Tavolo di Raffreddamento si riunisce a seguito di presentazione di apposita domanda da parte di un dipendente, avverso il risultato conseguito nella valutazione individuale finale. La domanda può essere presentata, senza ulteriori formalità, alla casella di posta elettronica dell'organismo, che provvede prontamente a informare il Segretario Generale, i membri del Tavolo di Raffreddamento e il dirigente responsabile della valutazione.

La domanda deve essere presentata entro e non oltre 10 giorni dalla data di consegna della scheda di valutazione.

Il TDR è tenuto a riunirsi entro 7 giorni lavorativi dalla data di presentazione della domanda del ricorrente.

L'intera procedura di conciliazione deve necessariamente concludersi entro 15 giorni lavorativi successivi alla data di presentazione della domanda del ricorrente.

La convocazione viene effettuata via e-mail, almeno 3 giorni lavorativi prima della data prevista per la riunione.

La convocazione deve contenere l'indicazione dell'ordine del giorno e la documentazione strettamente necessaria per la trattazione dei relativi argomenti.

I componenti impossibilitati a partecipare alle riunioni devono darne comunicazione al Presidente ed al componente supplente.

Il Tavolo di Raffreddamento accerta le cause di decadenza di cui all'art. 3 e delibera la richiesta di sostituzione del componente; la deliberazione viene tempestivamente comunicata all'Amministrazione.

Art. 6 – Funzionamento

Davanti al TDR sono convocati il dipendente ricorrente e il dirigente responsabile della valutazione, i quali possono farsi assistere da una persona di loro fiducia. Il dirigente responsabile della valutazione è tenuto a presentarsi, senza possibilità di delega a terzi.

Il TDR incoraggia e facilita il dialogo tra le parti, al fine di conciliare le rispettive posizioni e addivenire ad una posizione condivisa. Se le parti raggiungono un accordo, la procedura termina con un verbale d'intesa, sottoscritto dai membri presenti con diritto di voto della Commissione, dal dipendente ricorrente e dal dirigente responsabile della valutazione. Copia del verbale è trasmessa all'Amministrazione per gli adempimenti conseguenti.

Se le parti non raggiungono un accordo, il TDR esamina la correttezza dell'intero processo di valutazione, utilizzando ogni informazione disponibile. Al termine il TDR formula una proposta di conciliazione che tiene conto delle posizioni di entrambe le parti, delle risultanze degli atti e della documentazione sottoposta al suo esame.

Il TDR, a maggioranza dei componenti e qualora ravveda una delle fattispecie previste, può deliberare la trasmissione degli atti al Comitato Unico di Garanzia.

Il TDR, a maggioranza dei componenti e qualora ravveda criticità nel processo valutativo in esame, può deliberare la trasmissione di una apposita relazione al Segretario Generale, al dipendente ricorrente e al dirigente responsabile della valutazione.

Il Segretario Generale valuta la relazione e decide su eventuali adempimenti conseguenti, dandone evidenza scritta agli interessati, nel rispetto dei tempi indicati nel precedente art. 5.

Art. 7 – Partecipazione alle sedute

Per poter partecipare alle sedute del Tavolo di Raffreddamento i componenti non si devono trovare in situazioni di parentela o affinità fino al secondo grado con il dipendente ricorrente o con il dirigente responsabile della valutazione. In questi casi vengono sostituiti dai componenti supplenti.

Qualora nell'esame del caso un componente del TDR si trovi ad essere Posizione Organizzativa del dipendente ricorrente, capufficio o comunque responsabile del dipendente ricorrente o collega d'ufficio, viene sostituito dal componente supplente. Lo stesso avviene per il Responsabile della Struttura Tecnica Permanente.

Nel caso in cui un componente del TDR sia il ricorrente, viene sostituito dal componente supplente.

Qualora, sempre nell'esame del caso, anche i componenti supplenti si trovino in situazione tale da dover essere sostituiti, il TDR procede comunque, purché sia presente almeno un rappresentante dell'Amministrazione ed un rappresentante delle organizzazioni sindacali rappresentative. Se questo non è possibile, gli atti vengono rimessi direttamente al Segretario Generale, il quale comunica per iscritto ai ricorrenti la propria decisione.

Art. 8 - Deliberazioni

Il Tavolo di Raffreddamento, validamente costituito, delibera a maggioranza semplice dei presenti, che si esprimono a voto palese.

In caso di parità prevale il voto del Presidente.

Le deliberazioni approvate sono prontamente inviate al Segretario Generale per le valutazioni conseguenti.

Art. 9 – Caso del Segretario Generale quale dirigente responsabile della valutazione

Nel caso in cui il Segretario Generale sia anche il dirigente responsabile della valutazione, valgono le indicazioni di cui ai punti precedenti, con l'eccezione che tutti i componenti effettivi del TDR sono tenuti a partecipare alla convocazione, in deroga ai casi di astensione previsti dall'art. 7. L'eventuale deliberazione del TDR viene trasmessa all'Ente perché sia protocollata e mantenuta agli atti ed il Segretario è comunque tenuto a dare riscontro iscritto al ricorrente.

Art. 10 – Ricorso di un dirigente avverso la valutazione del Segretario Generale

Nel caso in cui il ricorrente sia un dirigente, avverso la valutazione ricevuta dal Segretario Generale, valgono le indicazioni di cui all'art. 9. L'eventuale deliberazione del TDR viene trasmessa all'Ente perché sia protocollata e mantenuta agli atti ed il Segretario è comunque tenuto a dare riscontro iscritto al ricorrente.

Art. 11 - Dimissioni dei componenti

Le dimissioni di un componente del TDR devono essere presentate per iscritto al Presidente, che ne dà puntuale comunicazione all'Amministrazione per consentirne la sostituzione.

Il Presidente comunica, in forma scritta, le proprie dimissioni allo stesso TDR e all'Amministrazione.

Art. 12 - Relazione annuale

Il Tavolo di Raffreddamento redige, entro il 31 marzo di ciascun anno di mandato, una relazione sintetica sulle controversie trattate in materia di valutazione individuale nell'esercizio precedente, indicando in forma anonima il numero e gli esiti dei casi, nonché ogni indicazione ritenuta utile. Il Responsabile della Struttura Tecnica Permanente non può partecipare alla predisposizione della relazione.

La relazione deve essere trasmessa alla Struttura Tecnica permanente e all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Art. 13 - Obbligo di riservatezza e trattamento dei dati personali

Le informazioni ed i documenti assunti dal TDR nel corso dei suoi lavori devono essere utilizzati nel rispetto delle norme contenute nel Codice per la protezione dei dati personali di cui al Regolamento UE 2016/679 (GDPR).