



## **Parere dell'OIV sull'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**

*Spett.le CCIAA di Prato  
Via del Romito, 71 - 59100 Prato  
c.a. del Presidente Luca Giusti  
p.c. al Segretario Generale Catia Baroncelli*

Pisa, 26.01.2018

Il sottoscritto Organismo Indipendente di Valutazione della Performance presso la Camera di Commercio di Prato attesta di aver ricevuto, a mezzo e-mail del 14.12.2017, l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) che la Giunta dell'Ente sopra richiamato intende portare in approvazione. Tale aggiornamento si rende necessario al fine di assicurare la conformità del SMVP medesimo alle modifiche che il Decreto Legislativo n. 74 del 25.05.2017 ha apportato alla disciplina vigente in materia, ossia il D.Lgs. n. 150 del 27.10.2009 "Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

Il richiamato "decreto Brunetta" prevede adesso, al novellato art. 7, che l'adozione e l'aggiornamento annuale del SMVP sia sottoposto al parere, preventivo e vincolante, dell'Organismo indipendente di valutazione, che di fatto va a fungere da "presidio tecnico metodologico" del Sistema stesso.

Il sottoscritto attesta altresì che l'amministrazione camerale ha posto l'OIV nelle modalità ottimali per consentirgli il pieno e autonomo accesso alle informazioni rilevanti, e ha garantito un'adeguata struttura tecnica in possesso delle conoscenze e delle competenze professionali necessarie per il supporto delle funzioni proprie dell'OIV stesso.

Occorre anzitutto precisare che il SMVP è in via di approvazione nelle more della definizione del contratto collettivo nazionale, al fine di rendere operative le novità legislative già a partire dal prossimo Ciclo della performance (2018/2020).

*Dott. Iacopo Cavallini*  
*Dipartimento di Economia e Management, Università di Pisa*  
*Via C. Ridolfi 10 - 56124 Pisa*  
[iacopo.cavallini@unipi.it](mailto:iacopo.cavallini@unipi.it)                      [iacopo.cavallini@pec.it](mailto:iacopo.cavallini@pec.it)



Nelle more di prassi consolidate e di linee guida specifiche, si ritiene che l'OIV debba esprimere il proprio parere valutando la coerenza delle scelte operate dall'amministrazione con il quadro normativo vigente e lo specifico contesto interno (organizzativo) ed esterno (*stakeholder*) di appartenenza. Rispetto poi all'ampiezza e relativa complessità delle modifiche introdotte dal citato D.Lgs. 74/2017, l'approccio appena descritto si traduce nel verificare in particolare che:

1. rispetto alla misurazione e valutazione della performance organizzativa

1.1. Sia stata correttamente declinata la dimensione temporale;

1.2. Il Sistema contenga la dettagliata descrizione di tutte le fasi del ciclo e la chiarezza dei ruoli attribuiti ai diversi soggetti nelle fasi stesse;

1.3. Fonti e tipologie degli indicatori siano adeguati alle risorse e al contesto organizzativo dell'ente;

1.4. L'amministrazione abbia apprestato gli strumenti organizzativi per consentire ai cittadini, e agli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione stessa, di partecipare alla valutazione della performance organizzativa (*cf.* artt. 8 e 19-*bis*);

1.5. Sia prevista l'integrazione tra Ciclo della Performance e Ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio;

2. rispetto alla misurazione e valutazione della performance individuale

2.1. Sia evidente la correttezza metodologica dei parametri e delle misure adottati;

2.2. Il Sistema sia chiaro rispetto alle modalità con cui viene formulata la valutazione finale, e disciplini adeguatamente le procedure di conciliazione a garanzia dei valutati;

2.3. Siano previsti meccanismi in grado di assicurare una tendenziale e significativa differenziazione delle valutazioni.

Per quanto attiene alla dimensione temporale del Ciclo della Performance (sub 1.1), nel ricordare le Linee Guida Unioncamere del 2010 che definiscono il sistema di misurazione e



valutazione della performance un “insieme coerente ed esaustivo sotto il profilo delle sequenza logico-temporali”, il documento in approvazione colloca opportunamente il SMVP in posizione intermedia “nel più ampio ciclo di gestione della performance tra la fase di pianificazione degli obiettivi (Piano della Performance) e quella relativa alla rendicontazione (Relazione sulla performance)”; ne sottolinea, altresì, l’articolazione a propria volta temporale, tramite periodi intermedi di feedback che permettono di attivare eventuali azioni correttive.

Il processo di misurazione e valutazione della performance, ai fini della propria efficacia, richiede di essere articolato in fasi (attività da svolgere) e organizzato secondo una tempistica definita, con una chiara definizione delle modalità e dei soggetti coinvolti (*sub* 1.2). Il SMVP della Camera di Commercio di Prato descrive tale processo sia in maniera puntuale, distinguendo opportunamente tra performance organizzativa e individuale.

Gli indicatori utilizzati nell’ambito del Sistema di misurazione e valutazione della Camera di commercio di Prato (*sub* 1.3) sono funzionali all’esigenza di copertura degli ambiti di performance di cui al novellato art. 8 del D.Lgs. 150/09<sup>1</sup>, e consentono all’ente di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati, di monitorare il livello delle performance conseguite, do compiere comparazioni spazio-temporali sulle diverse dimensioni delle performance stesse. Nello specifico, la performance organizzativa attesa (e, a consuntivo, realizzata), è misurata e rappresentata tramite ben cinque tipologie di indicatori: efficienza, efficacia, qualità, economico-finanziari (collegati alla fase di programmazione e controllo), outcome (collegati alla fase di pianificazione e controllo strategico). Al fine di rendere il Sistema conforme al novellato art. 9, co. 1 del d. lgs. 150/2009, la valutazione complessiva di Dirigenti e PPOO si basa su un panel di indicatori al cui interno “è attribuito un peso

---

<sup>1</sup> a) politiche e obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività; b) piani e programmi; c) rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive; d) modernizzazione e miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali; e) 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; f) efficienza nell’impiego delle risorse, con particolare riferimento a costi e tempi dei procedimenti amministrativi; g) qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; h) pari opportunità.



prevalente” a quelli “relativi all’ambito di diretta responsabilità”; laddove il concetto di “peso prevalente” - nelle more di specifici indirizzi della Funzione Pubblica - è interpretato correttamente come peso maggiore tra quelli eventualmente utilizzati.

A livello di performance organizzativa l’individuazione di opportuni indicatori consente, poi, la cosiddetta “logica a cannocchiale”, ossia il processo di misurazione e valutazione della performance su diversi gradi di analiticità/sinteticità. Ad esempio, all’interno degli atti di programmazione che i dirigenti predispongono per le singole unità organizzative da loro gerarchicamente dipendenti, vengono individuati appositi indicatori che successivamente andranno ad alimentare anche le schede di *cascading* e quella per la valutazione individuale dei dipendenti.

Ove a un obiettivo vengano associati più indicatori, il grado di raggiungimento complessivo è calcolato attraverso la media aritmetica dei risultati dei vari indicatori (media con pesi equivalenti). La misurazione e valutazione dei risultati prevede, inoltre, una scala di intervalli tale per cui a una performance  $\geq 80\%$  del target, compresa tra 60% e 80% o  $\leq 60\%$  corrisponde rispettivamente un obiettivo pienamente, parzialmente o non raggiunto.

Per ciò che concerne lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione con cittadini, utenti e altri soggetti interessati, anche ai fini della rilevazione del grado di soddisfazione su attività e servizi (*sub* 1.4), la Camera di Commercio di Prato ha adottato i seguenti strumenti:

- annualmente, a cura dell’ufficio Relazioni Esterne e URP, una rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione alle attività ed ai servizi erogati;
- all’interno del sito internet camerale, una maschera per l’inserimento di suggerimenti e reclami;
- per quanto riguarda invece gli utenti interni, la rilevazione di benessere organizzativo mediante il questionario predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

A tal proposito il sottoscritto rammenta che la nuova formulazione dell’art. 14 del novellato D.Lgs. 150/2009 esige che gli OIV esercitino i propri compiti e, in particolare, procedano alla validazione della Relazione sulla performance, “tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività



e i servizi rivolti". Si suggerisce pertanto di individuare, confrontandosi con l'OIV medesimo, modalità che rendano agevole, efficace e trasparente la partecipazione degli stakeholder "al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati" (art. 19-bis).

Si invita inoltre a dare attuazione a quanto previsto dal comma 3 del citato art. 19-bis, mettendo a disposizione degli utenti interni strumenti ulteriori rispetto alla rilevazione del benessere organizzativo, affinché partecipino "al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto".

Al fine di assicurare raccordo e integrazione tra Ciclo della Performance e ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio (*sub* 1.5), le attività di Pianificazione strategica - concretizzate tramite il Programma Pluriennale - confluiscono all'interno del Piano triennale della Performance, mentre quelle di programmazione annuale - concretizzate nella Relazione Previsionale e Programmatica, nel preventivo, nel budget economico e nelle schede di programmazione annuali - determinano la produzione del cruscotto di indicatori annuali, anch'esso confluyente nel PdP. Infine, l'attività di monitoraggio in itinere si realizza attraverso la produzione di report multilivello differenziati per soggetti destinatari, che confluiscono all'interno della Relazione sulla Performance.

Più nello specifico, gli obiettivi 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; inoltre, il monitoraggio in itinere si affianca all'aggiornamento dello stesso preventivo, così come il bilancio consuntivo alla Relazione sulla Performance nella dimostrazione dei risultati raggiunti.

La misurazione della performance individuale ha per scopo primario quello di evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione (premiando la performance realizzata con sistemi incentivanti e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente), oltre



che di rendere chiare le aspettative in termini di risultati facendo sì che i comportamenti vengano finalizzati anche allo sviluppo delle proprie capacità professionali e manageriali.

Per raggiungere tale scopo il SMVP della Camera di Prato è articolato in una molteplicità di fattori valutativi (sub 2.1), differenziati in base ai vari livelli organizzativi, che si possono riassumere in una dimensione quantitativa (indicatori correlati al sistema di obiettivi con specificazione di target) e in una qualitativa (aspetti comportamentali/relazionali e di competenze).

Per quanto concerne una delle principali novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017, ossia la cosiddetta valutazione negativa, in attesa di indirizzi specifici e/o di chiarimenti della Funzione Pubblica essa non è intesa come mancato raggiungimento di un obiettivo (a cui piuttosto consegue una valutazione insufficiente) ma, correttamente, come legata ad eventi di particolare gravità che comunque comportino l'attivazione delle forme di garanzia previste dallo stesso SMVP.

Per ciò che concerne la chiarezza delle modalità con cui viene formulata la valutazione finale, (sub 2.2), il dipendente non in posizione apicale usufruisce di un colloquio con il dirigente avverso il quale - ferme restando le ulteriori tutele previste dalla normativa vigente - egli può presentare ricorso, nel termine di 15 giorni dalla data del colloquio stesso, al Segretario Generale, che decide, acquisito il parere vincolante del Comitato dei Dirigenti alla cui decisione non può tuttavia partecipare il valutatore. È opportuno comunque evidenziare come sia previsto un monitoraggio semestrale per ciascuno degli ambiti di misurazione (comportamenti e competenze, e raggiungimento degli obiettivi).

Nelle more che il CCNL, ai sensi del citato art. 19, co. 1, D.lgs 150/09 stabilisca "criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi (...) corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati" (sub 2.3), la Camera di Commercio di Prato dà atto, all'interno della Relazione della Performance, dell'effettiva differenziazione nelle valutazioni individuali e nel livello di remunerazione raggiunte dall'Ente, che costituisce, peraltro, uno degli elementi di valutazione del Segretario Generale e dei Dirigenti.



Il citato art. 7 prevede che il Sistema di misurazione e valutazione della performance venga “adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell’art. 19 del D.L. 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla Legge 11 agosto 2014, n. 114”. Nonostante che, allo stato attuale, non siano stati diffusi indirizzi specifici per il settore camerale, il sottoscritto ha preso comunque visione delle Linee guida rilasciate nel dicembre 2017 per i Ministeri, considerato che “gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale sono applicabili anche alle altre amministrazioni dello Stato, che potranno adeguarvisi in sede di revisione dei propri SMVP” (pag. 4). Il Sistema della Performance in approvazione da parte della Giunta camerale sembra mostrare un elevato grado di conformità all’approccio metodologico proposto dalla Funzione Pubblica, sia pur nella consapevolezza che il medesimo “non fornisce indicazioni dettagliate e vincolanti sui singoli contenuti dei SMVP”, in quanto “un approccio eccessivamente prescrittivo rischia di limitare la capacità di personalizzazione di strumenti (...) che, per essere efficaci, richiedono una forte coerenza con il contesto organizzativo in cui sono chiamati ad operare” (pag. 4).

Tutto ciò premesso, si esprime **parere favorevole** alla proposta di aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, in approvazione da parte della Giunta della Camera di Commercio di Prato, fermo restando che la Relazione annuale ex-art. 14, c. 4, lett. a) del D.Lgs. 150/2009 permane lo strumento principale mediante cui l’OIV rende conto del funzionamento complessivo del SMVP e formula proposte e raccomandazioni ai vertici dell’amministrazione, al fine di aiutare l’ente stesso nell’introduzione di modifiche migliorative.

L’OIV  
Iacopo Cavallini