



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
Direzione Generale per le
Politiche Attive e Passive del Lavoro



Review del ciclo di gestione della performance dei Comuni

Novembre 2012

Check List valutazione delle performance

www.qualitapa.gov.it

PROGETTO

Valutazione delle performance

PREMESSA

La presente check list è uno strumento pensato per supportare l'analisi del sistema di misurazione delle Amministrazioni locali coinvolte nel progetto, secondo uno schema omogeneo di riferimento. Tale strumento affronta in sequenza **tre temi** ciascuno dei quali rappresenta una dimensione di analisi utile a comprendere le caratteristiche ed il funzionamento del ciclo di gestione della performance. I temi si articolano in **fattori**. Ciascun fattore rappresenta un componente utile alla definizione del sistema e l'analisi è strutturata in modo tale da verificare la consistenza di ogni fattore.

TEMA 1. Le condizioni abilitanti. Si fa riferimento agli elementi del ciclo di gestione della performance che possono influenzare le caratteristiche del sistema di misurazione e valutazione. I fattori presi in considerazione sono:

- FATTORE 1. Governance e organizzazione;
- FATTORE 2. Sistema di programmazione e controllo;
- FATTORE 3. Gestione del personale.

TEMA 2. Il sistema di misurazione. In questa sezione sono analizzati gli elementi che compongono il sistema. I fattori presi in considerazione sono:

- FATTORE 4. Ambiti e metodologie di misurazione;
- FATTORE 5. Processo, soggetti e le responsabilità del sistema;
- FATTORE 6. Livello di informatizzazione del sistema;
- FATTORE 7. Livello di trasparenza del sistema.

TEMA 3. La valutazione della performance. In questa sezione sono analizzati gli elementi che favoriscono l'efficacia del processo di valutazione. I fattori presi in considerazione sono:

- FATTORE 8. Riflessi della valutazione sui processi decisionali;
- FATTORE 9. Ambiti e metodologie di valutazione;
- FATTORE 10. Processo, soggetti e responsabilità del sistema.

Ogni fattore è articolato infine in **criteri** che rappresentano le unità elementari di analisi che gli esperti prenderanno in considerazione nella loro analisi. L'analisi dei criteri, del livello di corrispondenza cioè tra il criterio presente nella check list e la situazione in cui si trova il sistema di misurazione dell'amministrazione, consente di definire le caratteristiche di quest'ultimo.

La check list costituisce per gli esperti una linea guida di riferimento e come tale può essere arricchita ed integrata laddove dall'analisi risultino rilevanti aspetti che non sono stati presi in considerazione. Ciascuno dei criteri di seguito presentati, pone in primo piano un aspetto del sistema di misurazione della performance organizzativa che può essere approfondito in modo tale da rappresentare le peculiarità in essere presso ciascuna Amministrazione.

Rispetto ai criteri proposti valgono le seguenti considerazioni:

- Nella valutazione delle caratteristiche assunte dal criterio presso ogni Amministrazione deve prevalere la dimensione sostanziale su quella formale;
- L'analisi deve fare riferimento alla situazione in essere e non a progettualità che non siano state ancora implementare;
- Laddove un criterio contenga più elementi di analisi, l'esperto può valutare se specificare ulteriormente tale criterio dando evidenza delle peculiarità in essere presso l'Amministrazione analizzata.

L'obiettivo della compilazione non è solo di carattere conoscitivo ma consiste nel fornire il quadro di riferimento per progettare e realizzare azioni di miglioramento che successivamente saranno poste in essere da ogni amministrazione.

Il processo di compilazione

La compilazione della check list avviene da parte degli esperti territoriali in collaborazione con le amministrazioni e richiede la conoscenza del sistema di misurazione della performance in uso.

Ciascuna amministrazione è chiamata anzitutto a prendere visione dell'articolazione e dei contenuti della check list ed in secondo luogo a rendere disponibili informazioni e documenti. Al fine di garantire un'analisi completa e corretta, è fondamentale la collaborazione diretta del Direttore Generale/Segretario e degli uffici di staff (e della struttura tecnica) che si occupano quotidianamente della definizione e della gestione del sistema di misurazione. La compilazione della check list richiede inoltre la possibilità da parte degli esperti di svolgere interviste con diversi soggetti all'interno dell'Amministrazione ed in generale di osservare il funzionamento del sistema di misurazione della performance organizzativa.

Al fine di analizzare ciascuno dei criteri di seguito proposti, gli esperti possono fare riferimento ai seguenti strumenti o a documenti che ne articolano i contenuti:

- Regolamenti: regolamento di organizzazione, regolamento di contabilità, regolamento di audit dei processi, regolamento di qualità, linee guida per il sistema di controllo di gestione;
- Documenti di programmazione: linee di indirizzo, piano della performance, relazione previsionale e programmatica, piano esecutivo di gestione, piano degli obiettivi, bilancio, bilancio pluriennale, programma delle opere pubbliche, piano di governo del territorio, piano dei servizi;
- Documenti di rendicontazione: relazione sulla performance, rendiconto, relazione al rendiconto, bilancio sociale;
- Documenti relativi al sistema informativo e informatico: gestione della banca dati, applicativi di sistema, applicativi specifici per attività e servizi, sito e strumentazione web;
- Progetti: sperimentazioni gestionali, innovazioni organizzative, partnership, consulenze, progetti regionali e nazionali, benchmarking.

Nella compilazione della check list, gli esperti fanno riferimento puntuale alla **situazione in essere** al momento dell'analisi. Il riferimento a documenti dell'Amministrazione che disciplinano il sistema di misurazione (regolamenti, delibere) può essere utile in particolare laddove a tali documenti corrispondano prassi e strumenti effettivamente in uso all'interno dell'Amministrazione. Laddove in tali documenti siano definiti elementi che non sono ancora operativi, è importante che essi non siano presi in considerazione. Analogo ragionamento vale per strumenti manageriali o modelli quali ad esempio il Bilancio Sociale, il Bilancio di Mandato, la Balanced Scorecard, il Common Assessment Framework. Il riferimento a tali modelli nell'analisi supportata dalla Check list assume significato solo laddove essi siano effettivamente in uso.

A completamento dell'analisi svolta in collaborazione con il Direttore Generale/Segretario dell'Amministrazione, se ritenuto opportuno, l'esperto può svolgere una verifica delle analisi svolte anche con dirigenti che coordinano settori di linea dell'Amministrazione. Nel predisporre il report di review del sistema di misurazione, gli esperti daranno evidenza dei soggetti con i quali hanno interagito all'interno dell'Amministrazione.

Di seguito si presenta l'elenco dei fattori presi in considerazione. I fattori e i criteri sono presentati in forma di tabella. Le tabelle sono strutturate in modo da rendere agevole l'analisi e può essere direttamente compilata con gli elementi raccolti. In tal modo, attraverso la compilazione della tabella, emerge un quadro omogeneo di analisi fra le amministrazioni coinvolte. I temi sono introdotti da una breve sezione anagrafica.

Anagrafica. Comune di ...

L'amministrazione ha adottato i seguenti documenti?		Si/No	Data
Adozione di documenti	Documento sul sistema di misurazione	Si/No	
	Relazione sulla Performance 2011	Si/No	
	Bilancio consuntivo 2011	Si/No	
	Bilancio previsionale 2012	Si/No	
	Piano della Performance 2012-14	Si/No	
	Relazione sulla Performance 2012	Si/No	
	Bilancio consuntivo 2012	Si/No	
	Bilancio previsionale 2013	Si/No	
	Piano della Performance 2013-15	Si/No	

L'amministrazione ha sviluppato schede per la misurazione dei seguenti servizi?		Dato storico 2011	Previsione target 2012
Misurazione dei servizi	Asili nido	Si/No	Si/No
	Servizi per gli anziani	Si/No	Si/No
	Rifiuti	Si/No	Si/No
	Servizio Idrico	Si/No	Si/No

L'amministrazione ha incorporato nel proprio sistema di misurazione gli indicatori degli obiettivi di servizio identificati dalla politica italiana di sviluppo regionale nell'ambito del QNS 2007-2013?		Fonte	Incorporazione
Misurazione degli indicatori degli obiettivi di servizio	S.01: percentuale della popolazione 18-24 anni con al più la licenza media, che non ha concluso un corso di formazione professionale riconosciuto dalla regione di durata superiore ai 2 anni e che non frequenta corsi scolastici o svolge attività formative	Istat	Si/No
	S.02: percentuale di 15-enni con un livello basso di competenza (al massimo primo livello) nell'area della lettura	OCSE-PISA	Si/No
	S.03: percentuale di 15-enni con un livello basso di competenza (al massimo primo livello) nell'area della matematica	OCSE-PISA	Si/No
	S.04: percentuale di Comuni che hanno attivato servizi per l'infanzia (asilo nido, micronidi o servizi integrativi e innovativi) sul totale dei Comuni della regione	Istat	Si/No
	S.05: percentuale di bambini tra zero e fino al compimento dei 3 anni che hanno usufruito dei servizi per l'infanzia (asilo nido, micronidi, o servizi integrativi e innovativi) di cui il 70% in asili nido, sul totale della popolazione in età 0-3 anni	Istat	Si/No
	S.06: Anziani trattati in assistenza domiciliare integrata (ADI) rispetto al totale della popolazione anziana (65 anni e oltre)	Ministero della Salute	Si/No
	S.07: Rifiuti urbani smaltiti in discarica per abitante (in kg)	APAT	Si/No
	S.08: Rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata sul totale dei rifiuti urbani	APAT	Si/No
	S.09: Percentuale di frazione umida trattata in impianti di compostaggio sulla frazione di umido nel rifiuto urbano totale	APAT	Si/No
	S.10: Percentuale di acqua erogata sul totale dell'acqua immessa nelle reti di distribuzione comunale	Istat	Si/No
	S.11: Abitanti equivalenti serviti effettivi da impianti di depurazione delle acque reflue urbane con trattamento secondario e terziario sugli abitanti equivalenti totali urbani della regione (valore percentuale)	Istat	Si/No

TEMA 1. Le condizioni abilitanti

Affinché il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione operi a supporto dei processi manageriali ed in definitiva del miglioramento della performance, è importante che siano presenti all'interno dell'organizzazione alcune condizioni cosiddette abilitanti. Tali condizioni non si riferiscono direttamente al sistema di misurazione ma riguardano le fasi che compongono il **ciclo di gestione della performance**.

I fattori presi in considerazione sono:

- **FATTORE 1. Governance e organizzazione.** Il fattore si riferisce ad elementi quali la presenza di una leadership all'interno dell'organizzazione, la definizione di chiare responsabilità in relazione ai risultati dell'amministrazione, il raccordo tra pianificazione strategica, programmazione generale e valutazione della performance organizzativa ed individuale;
- **FATTORE 2. Sistema di programmazione e controllo.** Il fattore si riferisce ad elementi quali la presenza di un adeguato sistema informativo, la rendicontazione sistematica dei risultati, la capacità di identificare e progettare i miglioramenti e i cambiamenti da apportare all'organizzazione;
- **FATTORE 3. Gestione del personale.** Il fattore si riferisce ad elementi quali la definizione di un quadro sistematico di riferimento per la gestione del personale secondo criteri di eticità e di regolarità, l'esplicitazione di requisiti culturali e professionali (le competenze richieste) per ciascun operatore, la valorizzazione della professionalità e del merito dei dirigenti e del personale.

L'analisi dei fattori proposti ha per obiettivo generale quello di definire le caratteristiche di elementi che influenzano il sistema di misurazione della performance organizzativa. L'analisi dei fattori di seguito proposti richiede un forte momento di interazione con l'amministrazione, i suoi vertici politici, amministrativi, i dirigenti ed il personale.

FATTORE 1. Governance e organizzazione.

CRITERI	Sì/ No	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
1.1. All'interno dell'amministrazione esiste una leadership che individua le priorità da seguire e gli obiettivi strategici da conseguire.		
1.2. L'amministrazione definisce in appositi documenti (linee di mandato, programmi strategici, altri documenti) gli obiettivi e le priorità strategiche.		
1.3. Le responsabilità relative alla definizione ed al raggiungimento dei risultati dell'amministrazione sono condivise dal vertice politico e dal vertice amministrativo.		
1.4. L'amministrazione identifica in appositi documenti le responsabilità relative al ciclo di gestione della performance.		
1.5. I cittadini e gli altri portatori di interesse sono coinvolti nel processo di definizione delle priorità dell'amministrazione e ricevono rendicontazione periodica del livello di attuazione degli obiettivi.		
1.6. Gli organi di vertice politico ed amministrativo dispongono di informazioni relative al grado di attuazione delle strategie nei propri processi decisionali.		

FATTORE 2. Sistema di programmazione e controllo.

CRITERI	Sì/ No	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
2.1. Il Consiglio approva i documenti di programmazione entro le scadenze definite per legge ed impiega gli strumenti di programmazione e controllo per verificare l'andamento dell'Amministrazione.		
2.2. L'amministrazione ha identificato Centri di Responsabilità cui sono assegnati obiettivi e risorse. I responsabili di tali centri intervengono nel processo di definizione degli obiettivi e di selezione degli indicatori per la relativa misurazione.		
2.3. Periodicamente sono predisposti report destinati al vertice politico ed amministrativo che forniscono indicazione del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi.		
2.4. Gli esiti dei controlli tecnici, di regolarità amministrativa e contabile e finanziari costituiscono elementi a supporto della misurazione e valutazione della performance.		
2.5. Gli strumenti di rendicontazione sono prodotti con tempestività e sono utilizzati per l'attività di programmazione dei periodi successivi.		
2.6. L'amministrazione svolge un audit periodico e strutturato dei rischi e del livello di regolarità della propria attività e definisce e		

monitorea periodicamente programmi di miglioramento ed innovazione dei processi e dell'organizzazione.		
2.7. L'amministrazione dispone di un'unità organizzativa dedicata alle attività di budgeting, monitoraggio e controllo di gestione.		

FATTORE 3. Gestione del personale

CRITERI	Sì/ No	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
3.1. L'amministrazione dispone di un sistema di rilevazione delle presenze, di un codice etico e di un codice disciplinare.		
3.2. L'amministrazione ha definito un programma di formazione e aggiornamento delle competenze che tiene conto del fabbisogno del proprio personale dirigente e dipendente.		
3.3. L'amministrazione provvede a definire e aggiornare i profili di ruolo (conoscenze e abilità richieste) da utilizzare per le valutazioni delle performance individuali.		
3.4. L'amministrazione dispone di un processo documentato e specifico di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti.		
3.5. La valutazione della performance individuale dei		

dirigenti rileva l'apporto al coordinamento ed integrazione dell'amministrazione, ai risultati annuali dell'amministrazione e dell'area diretta.		
3.6. La valutazione della performance individuale dei dirigenti rileva la capacità dimostrata nel valutare i collaboratori.		
3.7. La valutazione della performance individuale di dirigenti e dipendenti rileva i comportamenti manifestati (intraprendenza, rispetto dell'utente, del collega, delle regole, ...)		
3.8. La valutazione della performance individuale di dirigenti e dipendenti rileva le competenze tecniche e gestionali in possesso.		
3.9. La valutazione annuale avviene sulla base di una metodologia scritta, è trasparente e discussa con il valutato.		
3.10. La valutazione annuale è effettuata entro i primi due mesi dell'anno successivo.		
3.11. L'amministrazione ha formalizzato il proprio sistema di misurazione e valutazione della performance individuale in un Documento integrato con quello relativo alla misurazione e valutazione della performance organizzativa.		

TEMA 2. Il sistema di misurazione

Quale premessa all'analisi del secondo tema identificato, si ricorda che per sistema di misurazione non si intende il sistema informativo e informatico aziendale, ma in senso ampio il **modello di rappresentazione** delle attività svolte e dei risultati di competenza dell'organizzazione. Tale modello include la definizione della metodologia adottata ai fini della misurazione della performance organizzativa e individuale. Per un approfondimento sul significato in termini tecnici e manageriale di sistema di misurazione di rinvia a quanto definito nel **Manuale per lo sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa**.

Di seguito si presenta l'elenco dei fattori che descrivono il sistema di misurazione della performance e sono presi in considerazione.

- **FATTORE 4. Ambiti e metodologie di misurazione.** I criteri considerati mirano a verificare se il sistema articola e definisce gli ambiti di misurazione, le relative metodologie di rilevazione ed il collegamento logico esistente fra essi.
- **FATTORE 5. Processo, i soggetti e le responsabilità del sistema.** I criteri considerati mirano a verificare se il sistema distribuisce tra i soggetti dell'Amministrazione le responsabilità relative alla rilevazione, all'aggiornamento, all'analisi e all'audit dei processi di rilevazione di dati e indicatori.
- **FATTORE 6. Livello di informatizzazione del sistema.** I criteri considerati mirano a verificare se il sistema è integrato e gestito all'interno dell'Amministrazione e nei confronti dell'utenza in modo unitario attraverso opportuni strumenti informatici.
- **FATTORE 7. Livello di trasparenza del sistema.** I criteri considerati mirano a verificare se il sistema è accessibile all'interno ed all'esterno, secondo criteri definiti a priori e secondo canali idonei rispetto alle esigenze informative delle diverse categorie di utenti ed interlocutori.

L'analisi dei fattori proposti ha per obiettivo generale quello di definire l'estensione e la profondità del sistema di misurazione della performance organizzativa. Tale analisi richiede, oltre all'analisi documentale, un'osservazione diretta degli elementi che compongono il sistema, ovvero di obiettivi ed indicatori.

FATTORE 4. Ambiti e metodologie di misurazione.

CRITERI	Sì/ No	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
4.1 L'Amministrazione ha identificato un modello generale di rappresentazione della performance descritto in un Documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance.		
4.2 Nel sistema sono rilevati dati contabili riclassificati in centri di costo e/o centri di responsabilità, coerenti alla struttura organizzativa (servizi generali, settori, servizi di linea).		
4.3 Nel sistema sono integrati i dati contabili finanziari con rilevazioni economico-patrimoniali.		
4.4 Il sistema specifica il legame logico esistente tra indicatori selezionati, obiettivi e target definiti		
4.5 L'amministrazione rileva periodicamente indicatori che descrivono elementi di contesto e complessità utili a comprendere le condizioni in cui avviene la gestione.		
4.6 Gli obiettivi strategici sono corredati di indicatori che ne misurano l'attuazione, l'impatto e le risorse.		

4.7	Gli indicatori di impatto (outcome) sono accompagnati da opportuni set di dati che si riferiscono alle condizioni di contesto e che misurano l'effetto prodotto da dinamiche ambientali ed inter-istituzionali sugli impatti dell'amministrazione.		
4.8	Servizi e attività dell'amministrazione sono misurati attraverso indicatori che descrivono quantità, qualità, efficienza, efficacia e customer satisfaction.		
4.9	L'Amministrazione ha identificato gli standard per i servizi gestiti in proprio e per i servizi affidati a partecipate e/o concessionarie.		
4.10	Per i servizi erogati ai cittadini ed alle imprese, il sistema rileva la qualità dell'erogazione in termini di accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia.		
4.11	L'amministrazione ha identificato fra gli ambiti di misurazione della performance la propria salute a livello di ente.		
4.12	L'amministrazione monitora attraverso una selezione di indicatori il proprio stato di salute economico finanziaria (equilibrio economico, entrate, spese, indebitamento, patrimonio).		
4.13	L'Amministrazione monitora attraverso indicatori il proprio stato di salute organizzativa (caratteristiche del personale, clima organizzativo, sviluppo delle competenze, organizzazione, etc.).		
4.14	L'Amministrazione monitora attraverso indicatori lo stato di		

salute delle proprie relazioni con gli stakeholder (utenti, imprese, associazioni, aziende controllate, partner istituzionali).		
4.15 L'Amministrazione svolge attraverso indicatori un'azione sistematica o selettiva di confronto con altre amministrazioni (benchmark).		
4.16 L'Amministrazione si è dotata di un Piano della Performance che aggiorna annualmente e mantiene coerente al proprio bilancio (integrazione ciclo di gestione della performance e ciclo di programmazione economico finanziaria).		

FATTORE 5. Processo, soggetti e responsabilità del sistema.

CRITERI	Si/ No	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
5.1. Nella definizione degli indirizzi, degli obiettivi strategici e degli obiettivi di gestione dell'amministrazione è esteso il ricorso ad indicatori.		
5.2. Il sistema integra le rilevazioni periodiche relative al grado di attuazione degli obiettivi strategici e di raggiungimento degli obiettivi di gestione con dati e informazioni derivanti dal sistema contabile.		
5.3. Il Consiglio utilizza il sistema di misurazione ai fini dell'esercizio della funzioni di indirizzo e monitoraggio.		
5.4. Il Sindaco/Giunta ha adottato il sistema sulla		

base della proposta presentata dall'Organismo Indipendente di Valutazione.		
5.5. L'Organismo Indipendente di Valutazione è stato nominato e svolge un'azione di validazione e sviluppo del sistema di misurazione e valutazione.		
5.6. Il Direttore Generale/Segretario Generale assicura l'impiego e lo sviluppo del sistema in linea con le indicazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione.		
5.7. I dirigenti e funzionari con posizione di responsabilità impiegano il sistema nell'ambito dei propri processi decisionali.		
5.8. Gli stakeholder (utenti, imprese, associazioni, aziende controllate, partner istituzionali). hanno accesso al sistema e possono su richiesta o per specifiche esigenze chiedere integrazioni o suggerire modifiche.		

FATTORE 6. Livello d'informatizzazione del sistema.

CRITERI	Si/ No	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
6.1 L'amministrazione ha definito esplicitamente la propria strategia di e-government in uno dei suoi documenti.		
6.2 L'Amministrazione ha una propria articolazione organizzativa che si occupa della progettazione, adesione ed attuazione dei		

progetti di e-government.		
6.3 L'Amministrazione dispone di un sistema ERP, o di un sistema gestionale equivalente, integrato con i sistemi gestionali relativi alle diverse attività e servizi.		
6.4 L'Amministrazione dispone di un software applicativo a supporto del controllo di gestione.		
6.5 L'Amministrazione ha un sito aggiornato periodicamente con informazioni sulle attività ed i servizi svolti e con documenti relativi all'Amministrazione.		
6.6 L'Amministrazione rende disponibili sul sito servizi <i>on line</i> . Si indichino quelli maggiormente utilizzati dagli utenti.		
6.7 L'Amministrazione dispone di banche dati accessibili anche on line (se sì, specificare il tipo di informazioni che contengono).		

FATTORE 7. Il livello di trasparenza del sistema.

CRITERI	Sì/ No	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
7.1 L'amministrazione porta a conoscenza di cittadini ed altre categorie di stakeholder il proprio modello di misurazione, gli indicatori e gli strumenti di monitoraggio.		
7.2 L'Amministrazione comunica il livello di risorse impiegato nelle proprie attività e comunica la composizione delle entrate chiarendone l'origine e la discrezionalità.		

7.3 L'Amministrazione riassume le informazioni prodotte dal sistema contabile in modo da rendere chiara la correlazione fra spese sostenute e risultati prodotti.		
7.4 L'Amministrazione ha attivo sul proprio sito o mediante linea telefonica un servizio di informazione su richiesta.		
7.5 L'Amministrazione rende pubblici e visibili le caratteristiche, gli standard e i risultati raggiunti nell'erogazione dei propri servizi.		
7.6 L'Amministrazione integra le informazioni relative ai servizi erogati con dati di benchmark e confronti con altre Amministrazioni.		
7.7 I cittadini e gli altri stakeholder dell'amministrazione possono accedere in modo attivo al sito web e rendere pubblici i propri pareri in relazione alle attività ed ai servizi ottenuti.		
7.8 L'amministrazione rende disponibili sul proprio sito informazioni relative all'assetto istituzionale ed organizzativo, ai componenti degli organi politici e ai dirigenti e responsabili di unità organizzativa.		

TEMA 3. La valutazione della performance

La valutazione della performance rappresenta il fine ultimo della misurazione. Tale valutazione si realizza nel momento in cui le informazioni contenute negli indicatori del sistema vengono interpretate alla luce degli obiettivi che l'amministrazione aveva il compito di raggiungere e si traducono in un giudizio. Il processo di valutazione è reso complesso da tre ordini di fattori. In primo luogo, la valutazione, al pari della misurazione, è un processo multidimensionale che prende in considerazione al tempo stesso molteplici ambiti di performance (impatti, strategia, attività e servizi, stati di salute, benchmarking, etc). In secondo luogo, ciascuno di tali ambiti ha responsabili, interlocutori, orizzonti temporali e contesti di riferimento specifici, e pertanto occorre specificare il percorso di valutazione. In terzo luogo la valutazione è un processo che si compie laddove avviene una condivisione dell'esito della valutazione stessa con i soggetti i cui interessi sono influenzati dalla performance dell'amministrazione. Se tale condivisione non avviene la valutazione della performance organizzativa diventa un esercizio autoreferenziale che difficilmente innesca miglioramenti della performance reale.

Di seguito si presenta l'elenco dei fattori che descrivono il processo di valutazione e le condizioni per una sua efficacia.

- **FATTORE 8. Riflessi della valutazione sui processi decisionali.** I fattori puntano l'attenzione sui processi decisionali che l'amministrazione attiva a seguito dello svolgimento del processo di valutazione in itinere e al termine del ciclo di gestione della performance.
- **FATTORE 9. Ambiti e metodologie di valutazione.** I fattori considerati mirano a verificare se l'amministrazione realizza un percorso di valutazione coerente rispetto al sistema di misurazione e in grado di esplicitare una valutazione dei diversi livelli organizzativi.
- **FATTORE 10. Processo, soggetti e responsabilità della valutazione.** I fattori considerati mirano a verificare se l'amministrazione ha chiaramente definito il processo di valutazione e se le responsabilità legate agli esiti della valutazione sono state definite con chiarezza.

L'analisi dei fattori proposti ha per obiettivo generale quello di consentire alle amministrazioni di impostare percorsi di valutazione che siano orientati ad un miglioramento complessivo della performance. Tale analisi richiede, oltre all'analisi documentale, un'osservazione delle dinamiche di impiego delle valutazioni nei processi decisionali.

FATTORE 8. Riflessi della valutazione sui processi decisionali.

CRITERI	Si/ No	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
8.1 L'amministrazione ha esplicitato le finalità del processo di valutazione.		
8.2 L'amministrazione ha dato evidenza al reale livello di performance raggiunto, anche se basso o negativo.		
8.3 L'amministrazione interviene prioritariamente sugli ambiti della performance che hanno registrato una valutazione bassa e/o negativa.		
8.4 Gli organi di vertice politico tengono conto dell'esito della valutazione e del livello di performance raggiunto dall'amministrazione per revisionare le proprie linee di indirizzo.		
8.5 L'amministrazione allinea la gestione della performance alla gestione economico finanziaria attraverso l'analisi degli effetti sulla performance prodotti da variazioni dei livelli di spesa.		
8.6 L'amministrazione aggiorna il Piano della Performance in modo da renderlo del tutto coerente allo scenario delineato nella Relazione sulla Performance.		
8.7 L'amministrazione riconsidera la strategicità di un obiettivo se la sua attuazione non è avvenuta nei termini programmati.		
8.8 L'amministrazione identifica specifiche azioni di miglioramento se la performance di un servizio non è stata in linea a quanto programmato.		
8.9 L'amministrazione attiva relazioni inter-istituzionali in presenza di impatti disallineati rispetto alle aspettative.		

8.10 L'amministrazione avvia percorsi di apprendimento e benchmarking nei confronti di quelle amministrazioni che siano riuscite ad ottenere migliori performance.		
8.11 L'amministrazione possiede meccanismi di verifica del livello complessivo di coerenza tra decisioni assunte dall'amministrazione e valutazione della performance.		

FATTORE 9. Ambiti e metodologie di valutazione.

CRITERI	Si/ No	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
9.1 L'amministrazione valuta, attraverso un processo articolato, i diversi ambiti che compongono la performance organizzativa.		
9.2 Gli indicatori del sistema sono impiegati in fase di valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione (performance organizzativa).		
9.3 L'amministrazione ha definito, per ciascun ambito di valutazione, metodi specifici e differenziati di determinazione del livello di performance raggiunto.		
9.4 Il processo assicura una valutazione coerente tra diversi ambiti e tra livello organizzativo e livello individuale.		
9.5 La struttura della Relazione sulla Performance è coerente con quella del Piano della Performance.		
9.6 La Relazione sulla Performance è strutturata in modo tale da essere comprensibile anche da parte di un pubblico di non addetti ai lavori.		

9.7 L'amministrazione realizza nel processo di valutazione confronti con la performance raggiunta da altre amministrazioni.		
---	--	--

FATTORE 10. Processo, soggetti e responsabilità della valutazione.

CRITERI	Si/ No	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
10.1 LOIV assicura che l'amministrazione renda disponibili in modo oggettivo gli elementi su cui si fonda la propria valutazione.		
10.2 L'organo di vertice politico si assume chiaramente la responsabilità del livello di performance organizzativa raggiunta dall'amministrazione.		
10.3 Il Direttore Generale / Segretario Generale si assume la responsabilità di guidare il processo di valutazione della performance organizzativa.		
10.4 Il Consiglio è informato tempestivamente dell'esito della valutazione.		
10.5 Il personale dirigente e i ruoli organizzativi che hanno responsabilità di gestione sono coinvolti nel processo di valutazione.		
10.6 La valutazione si conclude entro tempi congrui rispetto alla chiusura delle procedure di rilevamento dei dati.		
10.7 L'esito della valutazione è condiviso con cittadini ed altre categorie di portatori di interesse.		