



Unione Europea


**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**
Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione


Governo italiano
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica


per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

Comune di Novara

Report di analisi del sistema di
misurazione della performance
organizzativa

Aprile 2011

Progetto PON – GAS “Valutazione delle Performance”

Formez PA


AZIONI DI SISTEMA
PER LE PUBBLICHE
AMMINISTRAZIONI

Sommario

1.	INTRODUZIONE. IL COMUNE DI NOVARA.....	5
2.	INNOVAZIONI NEI SISTEMI DI MISURAZIONE REALIZZATO NEGLI ULTIMI ANNI	6
2.1	i sistemi informativi	6
2.2	Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale	6
3.	REVIEW DEL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	7
3.1	Le condizioni abilitanti	7
3.1.1	Le responsabilità e la governance.....	7
3.1.2	Il sistema di controllo e programmazione.	8
3.1.3	La gestione delle risorse umane e il capitale organizzativo	8
3.2	Il sistema di misurazione	10
3.2.1	Gli ambiti di misurazione e valutazione.	10
3.2.2	Metodologie di misurazione e valutazione.	10
3.2.3	Il processo, i soggetti e le responsabilità del sistema.	10
3.2.4	Gli elementi del sistema.....	10
3.2.5	Il livello d’informatizzazione del sistema.	10
3.2.6	Il livello di trasparenza del sistema.	10
3.3	Gli indicatori.....	12
3.3.1	Estensione della misurazione.....	12
3.3.2	Anagrafica, contesto e fattori di complessità.	12
3.3.3	Gli impatti.	12
3.3.4	I servizi comunali offerti.....	12
3.3.5	Lo stato di salute dell’Ente Comunale	12
4.	LESSONS LEARNED E PUNTI DI FORZA DEL PERCORSO REALIZZATO	13
4.1	Strumenti, metodologie e competenze	13
4.2	Processo di sviluppo del sistema di misurazione e valutazione delle performance	14

1. INTRODUZIONE. IL COMUNE DI NOVARA

Comune, Capoluogo di provincia, di 103 km² con 105.024 abitanti (di cui 3.224 immigrati, 22.494 over 65 e un andamento demografico 2010/2009 leggermente in calo), 47.205 famiglie (36% mononucleari) e 32.299 imprese (dato provinciale).

L'amministrazione si trova a fine legislatura e le elezioni si terranno a maggio. Il **Sindaco**, al suo secondo mandato, si è dimesso in occasione delle elezioni regionali (è attualmente Assessore regionale). In questo ultimo anno il Comune è retto dal Vice Sindaco, mentre l'attuale Assessore all'Organizzazione e Personale è il candidato Sindaco per la coalizione uscente (centrodestra con Sindaco della Lega).

Tredici Assessorati (in futuro saranno otto), sei aree funzionali, sette società a partecipazione comunale, **18 Dirigenti** (di cui 2 a contratto di diritto privato), **866 dipendenti**. Un Direttore Generale, nominato nel 2001, e un Segretario Generale, già Assessore al personale, che operano in sinergia e che insieme al Sindaco costituiscono la Direzione strategica incaricata di assicurare l'integrazione tra indirizzi politici e gestione operativa.

Nel 2010 le **spese correnti** sono state pari a *100,6 milioni* contro 98,7 del 2003 (*107,4* a prezzi 2010). Anche per il 2011 è assicurato il rispetto del patto di stabilità, ma sono diffuse forti preoccupazioni per il bilancio 2012 tra addetti e amministratori conoscitori delle questioni di bilancio.

La **governance allargata** (società e portatori di interessi di riferimento delle politiche comunali) sembra essere esercitata in modo informale e con rapporti diretti.

Ad eccezione del bilancio e del relativo PEG, non ci si avvale di strumenti formalizzati di programmazione e controllo che esplicitino il rapporto sistematico tra obiettivi/risultati strategici ed operativi.

Il **controllo di gestione** si limita ad effettuare controlli amministrativo-contabili, verifica l'attuazione del bilancio e si avvale di due operatori di cui una posizione organizzativa.

Il PEG individua, per Centro di Responsabilità, le attività, le azioni e le risorse finanziarie e umane. Indica inoltre, seppur in modo disomogeneo, per 25 Centri di Responsabilità su 64, i **parametri/prodotti attesi**. Non sono mai indicate nel PEG misure o indicatori di impatto.

L'amministrazione dispone di un consolidato **sistema di valutazione e premiante la produttività** del personale (dirigenti e operatori del comparto) risalente al 1999-2000 che ha le sue origini metodologiche nella partecipazione al progetto FEPA (fine anni 80).

La **continua e progressiva riduzione delle risorse disponibili** negli ultimi anni e la mancanza di prospettive in senso contrario, è considerata il motivo principale che fa ritenere la misurazione della performance organizzativa un'attività quasi inutile e non prioritaria rispetto alla necessità di trovare risorse per assicurare la sopravvivenza di servizi comunali e la realizzazione di interventi. Risorse che però, in ogni caso, richiedono, per essere almeno in parte recuperate, un apparato capace, efficiente, non burocratizzato e strategie/politiche efficaci.

Lo sviluppo del sistema di misurazione e valutazione delle performance è pertanto legato alle decisioni che saranno prese dalla nuova Amministrazione che uscirà **dalle elezioni** e dovrà essere un elemento indispensabile della prevedibile riorganizzazione.

2. INNOVAZIONI NEI SISTEMI DI MISURAZIONE REALIZZATO NEGLI ULTIMI ANNI

A parte la **contabilità economica** e il **controllo interno della spesa**, non è stato sviluppato un sistema di misurazione della performance organizzativa del Comune, anche se ci sono alcuni servizi che effettuano rilevazioni della domanda e dell'offerta assicurata.

Alcuni **servizi** sono stati **certificati** ISO (Polizia Municipale) altri continuano ad esserlo (Asili Nido, URP, Biblioteche)

Tre sono le esperienze innovative più significative portate avanti dall'Amministrazione negli ultimi anni. Anzitutto il progetto per la valutazione delle capacità individuali in funzione del miglioramento della produttività e l'efficienza globale dell'Ente e delle competenze degli operatori. In secondo luogo il Bilancio di Mandato 2001-2006 ed il Bilancio Sociale 2004. Infine Il progetto Cartella Unica, premiato nel 2010 dal Dipartimento della Funzione Pubblica, riguardante la gestione diretta della riscossione delle entrate comunali (ICI,TARSU e lampade votive).

2.1 I sistemi informativi

Il sistema informativo del Comune di Novara dispone di una base dati Oracle comune su cui operano i diversi applicativi e su cui si apre il portale dei pagamenti e delle entrate (Cartella Unica). Sono in corso due progetti, il primo concerne l'associazione dei dati provenienti dalle diverse banche dati alla cartografia e relativa gestione del Certificato di Destinazione Urbanistica, il secondo riguarda lo sviluppo della cartella Unica. La contabilità generale dispone di un modulo per il controllo di gestione non sviluppato. Le principali criticità del sistema riguardano la sicurezza, la settorializzazione e l'integrazione dei dati.

2.2 Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

In attesa del nuovo sistema, in fase elaborativa, l'attuale metodologia di misurazione e valutazione della produttività, o performance individuale, è immutato ed in uso ormai da anni ed è diversa per i dipendenti e per i dirigenti.

Il personale dipendente viene valutato dal proprio responsabile tramite schede di valutazione delle prestazioni (apporto agli obiettivi di gruppo, comportamenti e andamenti rispetto all'anno precedente).

I dirigenti sono valutati dal NIV (Direttore Generale, Segretario Generale, Esperto esterno), per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi strategici individuati nel PEG, dalla Direzione Strategica (Sindaco, Direttore Generale, Segretario generale) per quanto riguarda il clima organizzativo e il buon andamento del servizio, dall'Assessore/i per quanto riguarda le capacità manageriali

3. REVIEW DEL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Di seguito si riassume brevemente l'esito dell'analisi svolta. In relazione alle **condizioni abilitanti** è possibile affermare che esse sono sufficientemente presidiate per quanto riguarda l'identificazione della leadership dell'organizzazione e la gestione del personale, mentre appaiono carenti per quanto riguarda il sistema di programmazione e controllo ed, in particolare, la valutazione della performance organizzativa ed il controllo strategico. Il **sistema di misurazione** della performance organizzativa, fatto salvo la gestione del bilancio e la contabilità generale, è in gran parte da costruire. Infatti gli **indicatori disponibili** di misurazione della performance organizzativa sono pochi e non sistematici.

3.1 LE CONDIZIONI ABILITANTI

Obiettivo di questa sezione è quello di presentare gli elementi abilitanti il processo di innovazione del sistema di misurazione e valutazione della performance che contraddistinguono il Comune di Novara. In particolare, si analizzano le responsabilità e la governance, il sistema di programmazione e controllo e la gestione delle risorse umane.

3.1.1 *Le responsabilità e la governance*

L'attuale organizzazione delle responsabilità sono esplicitate in un atto del 2006 che stabilisce la macrostruttura organizzativa dei servizi comunali. Probabilmente uno dei primi atti della nuova Giunta consisterà in un aggiornamento/revisione di questa organizzazione che, d'altra parte, contemplava la costituzione di una holding comunale di governance della rete delle società d'intervento comunale la cui operatività è stata impedita in quanto la sua costituzione è stata successivamente vietata dalla legge.

Quanto alla situazione esistente si possono evidenziare alcuni elementi. I soggetti chiamati ad esprimere una leadership nell'organizzazione sono di fatto identificati in appositi documenti: lo Statuto e la Delibera della Macrostruttura organizzativa dei Servizi Comunali (Direzione Strategica, Direzione Operativa, Aree Funzionali, Servizi, Unità organizzative). La Direzione Strategica, formata dal Sindaco, dal Direttore Generale e dal Segretario Generale, assicura l'integrazione tra indirizzi politici e attività gestionale. La delibera della macrostruttura, il Regolamento dei Servizi e il PEG identificano le responsabilità. Anche le responsabilità relative ad attività di progetto sono esplicitate. Per quanto riguarda specifiche attività o straordinarie, a volte si rilevano sovrapposizioni o difficoltà a individuare le responsabilità.

Il programma di mandato del Sindaco (2006-2011) prevede degli indirizzi strategici. Tali indirizzi vengono ripresi e aggiornati periodicamente (annualmente) nell'ambito della Relazione Previsionale e Programmatica. Inoltre, una parte di tali indirizzi vengono tradotti in progetti ed in obiettivi gestionali nell'ambito del PEG. Il Piano della Performance in fase di studio dovrebbe contenere il Piano degli Obiettivi. Il Comune di Novara dispone di Guide ai Servizi che sono pubblicate sul Sito del Comune che identificano le modalità con le quali viene erogato il servizio e chi ne è responsabile senza però provvedere standard di qualità e di accessibilità ai servizi e procedure in caso di infrazione. Gli obiettivi sono di gruppo. All'interno viene valutato il contributo di ogni singolo dipendente.

3.1.2 Il sistema di controllo e programmazione.

Come già evidenziato. Il Piano della Performance è in fase di elaborazione sulla base del PEG e comprenderà il Piano degli obiettivi mentre nei documenti adottati a seguito del D.Lgs. n. 150 del 2009 non vi sono accenni ai contenuti e ai tempi della Relazioni sulla Performance. La progettualità relativa all'attuazione della riforma sarà inevitabilmente comunque sarà aggiornato o rivisto dalla nuova Giunta.

Attualmente la performance viene considerata solo dal punto di vista finanziario, pertanto gli indicatori utilizzati sono quelli finanziari (a consuntivo) e di attuazione dei programmi previsti nel PEG. La direzione strategica accede direttamente al sistema informativo finanziario e ne verifica al bisogno l'attuazione. Solitamente a settembre viene fatta un'analisi finanziaria dettagliata della situazione (più di 700 voci analizzate, standardizzate e parametrizzate), preliminare alla predisposizione del bilancio dell'esercizio successivo. Non esiste una procedura di gestione degli eventi avversi.

L'OIV entrerà in funzione il 1 aprile 2011. Il membro esterno nominato nell'OIV è lo stesso che precedentemente faceva parte del Nucleo di Valutazione. Pertanto l'OIV ha la stessa composizione del precedente NIV con uno sviluppo di competenze. In particolare l'OIV valida la relazione sulla performance, ma non valuta il DG e Segretario Generale, e attesta l'assolvimento degli obblighi di integrità e trasparenza. Il regolamento prevedendo la presenza di due membri interni su tre, di fatto, assegna alla linea di responsabilità interna tutto il processo di definizione e attuazione del processo di valutazione. Esistono due strutture di cui l'OIV può avvalersi: una struttura tecnica permanente per la misurazione della performance inserita presso il Servizio Organizzazione Gestione Risorse Umane – Unità Organizzazione e Valutazione del Comune e il Controllo di Gestione collocato presso il Servizio Bilancio.

Per quanto concerne il processo di definizione dei contenuti degli obiettivi dell'Amministrazione, i dirigenti concordano di norma con gli assessori di riferimento i contenuti della RPP e in seguito propongono i contenuti operativi degli obiettivi previsti dal PEG. Per quanto riguarda invece gli obiettivi strategici e gli obiettivi trasversali, essi vengono definiti e presidiati dalla Direzione Strategica. Il coinvolgimento e il livello dello stesso sono diversi da settore e settore. Il coinvolgimento di stakeholder in fase di programmazione risulta essere limitato.

3.1.3 La gestione delle risorse umane e il capitale organizzativo

Il totale del personale è passato da 955 (2003) a 866 (2010) (-9,3%) e non vi sono state nel frattempo esternalizzazioni. I dirigenti sono passati da 22 (2003) a 18 (2010) (-18,2%) compresi due dirigenti a contratto di diritto privato, esclusi Direttore e Segretario Generale.

L'Amministrazione si è dotata di un piano di formazione, ma non si tratta di una formazione continuativa. La spesa di formazione prevista per il 2011 è di 77.000 euro, pari al 50% della spesa 2009 e circa lo 0,30% della spesa del personale. L'amministrazione dispone di un sistema di rilevazione delle presenze, di un codice etico pubblicato sull'intranet e di un codice disciplinare. Per la maggioranza dei ruoli è previsto un profilo i cui contenuti sono menzionati nel contratto. Nel documento di Valutazione dei Rischi sono indicate le mansioni e le procedure per alcune attività lavorative. Tuttavia, nella valutazione della performance individuale sono considerati i comportamenti e le azioni proposte per il miglioramento delle prestazioni.

La valutazione degli obiettivi dei dirigenti secondo il precedente ordinamento riguarda la valutazione degli obiettivi strategici che viene fatta dal NIV, la valutazione del clima organizzativa e del buon andamento del

servizio, che viene fatta dalla Direzione Strategica, e la valutazione della capacità manageriale a cura dell'assessore di riferimento o assessori quando si tratta di obiettivi trasversali. Le schede di valutazione riguardano anche i comportamenti organizzativi e si chiudono con una relazione e un giudizio riservato in busta chiusa per il dirigente. Per quanto riguarda invece il raggiungimento degli obiettivi si tratta di una relazione a cura del dirigente, il cui giudizio da parte del NIV non viene reso pubblico.

La valutazione della performance individuale del personale non dirigente (obiettivi secondo vecchio ordinamento) avviene su obiettivi di gruppo e non individuali. All'interno della valutazione della performance di gruppo viene fatta una valutazione dell'apporto di ogni persona. Per i dirigenti però il risultato della performance di gruppo incide solo indirettamente sulla valutazione dei comportamenti degli stessi.

La metodologia di valutazione viene pubblicata sull'intranet. Per i dirigenti non è previsto un colloquio tra valutato e valutatore, mentre il regolamento prevede la discussione tra valutato e valutatore per quanto riguarda i dipendenti. Per le progressioni orizzontale vengono prese in considerazione le valutazioni nei tre anni precedenti. Attualmente il processo di valutazione viene considerato un adempimento rituale e non viene quasi più fatto.

Il sistema di valutazione è stato spesso rivisto nel corso degli anni, mantiene d'abitudine l'impianto metodologico complessivo mentre i cambiamenti riguardano piuttosto i pesi. Dal 2005 non c'è stata alcuna revisione in quanto legato al rinnovo del contratto integrativo decentrato.

È convinzione condivisa della Direzione strategica l'esigenza di un forte investimento per lo sviluppo di una dirigenza competente e capace di gestione manageriale.

3.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE

Il secondo paragrafo è volto all'analisi del sistema di misurazione. Nella fattispecie si descrive il modello di rappresentazione delle attività svolte e dei risultati di competenza dell'organizzazione. Inoltre, si presenta la metodologia adottata ai fini della misurazione della performance organizzativa e individuale.

3.2.1 Gli ambiti di misurazione e valutazione.

Fatta salva la contabilità generale, sono evidenti l'inadeguatezza e il livello iniziale di studio/progettazione in cui si trova questo fattore caratterizzato dall'assenza di un sistema integrato di misure degli output e , soprattutto, degli outcome. Alcuni servizi, a richiesta, sono in grado di fornire rilevazioni concernenti i "prodotti" realizzati nell'anno.

3.2.2 Metodologie di misurazione e valutazione.

Il PEG prevede per alcuni servizi/attività la rilevazione di parametri/prodotti, ma manca una metodologia di rilevazione comune e generale dell'Ente.

3.2.3 Il processo, i soggetti e le responsabilità del sistema.

Manca una procedura e una metodologia condivisa che pongano in capo alla funzione Controllo di Gestione la responsabilità di sviluppare il sistema, non potendosi ritenere il sistema di valutazione finalizzato a premiare la produttività, che d'altra parte non coinvolge il controllo di gestione, un sistema di misurazione della performance organizzativa.

3.2.4 Gli elementi del sistema.

Nella contabilità generale sono rilevati dati finanziari articolati per natura delle poste contabili, in grado di esprimere anche una contabilità economica (ammortamenti, ecc.), e per Centro di responsabilità.

La gestione del personale si basa su un sistema informativo relativo alle presenze e ai carichi di lavoro per linea di attività.

3.2.5 Il livello d'informatizzazione del sistema.

Pur mancando di un sistema informatico integrato, sono presenti applicativi (contabilità generale, cartella unica tributi comunali, gestione reclami, cartella sociale, ...) e strumenti comunicativi (intranet, sito, posta certificata) di buon livello e da cui probabilmente è possibile partire per sviluppare il sistema di misurazione della performance almeno nei suoi aspetti fondamentali.

3.2.6 Il livello di trasparenza del sistema.

Il tema non sembra essere stato finora affrontato tranne che per gli adempimenti di legge (sezione sito: "trasparenza, valutazione e merito" con cv e compensi a dirigenti e a posizioni organizzative e dati mensili sull'assenteismo).

Nel regolamento approvato di adeguamento ai principi del D. Lgs 150/2009 è previsto che l'OIV "assicuri la visibilità della Relazione sulla performance, dando mandato al servizio informatico di fare la pubblicazione sul sito web istituzionale".

3.3 GLI INDICATORI

In questa sezione si descrivono gli indicatori in uso nel Comune di Novara, rappresentandone il grado di estensione della misurazione, il tipo di indicatori di contesto, di impatto e di stato di salute utilizzati. Inoltre si rappresentano gli indicatori adottati per alcuni servizi offerti dal Comune. L'analisi è stata svolta assumendo a riferimento un elenco di indicatori definito per ciascuno degli ambiti di misurazione proposti. Tale elenco è contenuto nella Check List a supporto della review dei sistemi di misurazione della performance.

3.3.1 Estensione della misurazione.

Fatti salvi gli indicatori di bilancio e alcune esperienze settoriali, la rilevazione e l'elaborazione sistematica d'indicatori di risultato (output e outcome) sono **agli albori** e non sembra che sia considerata un problema o una priorità.

3.3.2 Anagrafica, contesto e fattori di complessità.

È stato possibile rilevare solo alcuni valori delle variabili più comuni (popolazione e poco più) relativi alle azioni amministrative e alle condizioni di contesto. In generale si è rilevato come questi dati non siano ritenuti di diretto interesse per l'Amministrazione.

3.3.3 Gli impatti.

Non ci sono indicatori d'impatto, anche se in alcuni settori (Ambiente, servizi sociali, ...) sono rilevati dati che potrebbero essere correlati a politiche comunali per valutarne l'impatto.

3.3.4 I servizi comunali offerti.

I dati rilevati per i servizi indicati nella check list sono stati forniti ad hoc. Infatti, per tutti questi servizi i responsabili non dispongono di una sistematica reportistica annuale, e tantomeno infrannuale, di monitoraggio e valutazione dell'andamento delle attività.

Rispetto agli indicatori concernenti i cinque servizi individuati, non c'è un uso sistematico per la programmazione né di quelli indicati nella check list né di altri.

3.3.5 Lo stato di salute dell'Ente Comunale

Il sistema di misurazione dell'Amministrazione consente di rilevare molti indicatori idonei a valutare lo stato di salute economico finanziaria ed organizzativa anche se questo l'ambito "stato di salute dell'Ente" non risulta oggetto di sistematiche rilevazioni, fatto salvo lo stato di "salute economica" legato principalmente al monitoraggio del rispetto del patto di stabilità. Il tasso di assenteismo registrato nel 2010 è stato del 5,91%.

4. LESSONS LEARNED E PUNTI DI FORZA DEL PERCORSO REALIZZATO

4.1 Strumenti, metodologie e competenze

Due sono le **considerazioni di fondo** proposte a seguito del lavoro svolto di osservazione e di studio della "nave" comunale:

- La prima, concerne **l'idea di performance del Comune che i suoi amministratori e dirigenti esprimono.**
- La seconda, è come questi la misurano e se hanno veramente **interesse a sviluppare un sistema di misurazione razionale e sistematica in funzione della valutazione delle politiche comunali e dei diversi possibili "destinatari e beneficiari" delle decisioni sulle politiche stesse.**

Alla domanda: "Come rappresenterebbe sinteticamente la performance 2010 del Comune?", la risposta migliore ricevuta è stata: "Le entrate e le spese previste sono state in grandissima parte realizzate, i risultati sintetizzati nel conto consuntivo degli ultimi esercizi dimostrano le cose fatte nel pur non facile rispetto del patto di stabilità".

L'analisi pone di fronte ad un'amministrazione che sembra mediamente funzionare bene, assicurare la continuità dei servizi comunali essenziali, applicare le leggi, non avere problemi d'integrità, con spirito di collaborazione interna tra i suoi operatori e che, a fronte di una misurazione politica qualitativa autoreferenziale della propria performance (vedasi bilancio di mandato 2006), ritiene, anche per la scarsità di risorse a disposizione, non prioritario e poco utile lo sviluppo di un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Quest'ultimo sembra l'aspetto nodale e interessante del caso Amministrazione pilota di Novara per lo sviluppo del progetto PON. Cioè **la messa a fuoco del modo con cui questo problema della valutazione e della trasparenza della performance viene reso esplicito o meno in fase di fine e d'inizio legislatura** (atteggiamento attendista o anticipatore del management e degli amministratori) e **possa essere affrontato** con un intervento che porti i vari attori comunali interessati/interessabili a una riorganizzazione dell'apparato comunale con una maggior fiducia (o meno sfiducia!) nella valutazione della performance organizzativa quale base dei possibili miglioramenti.

I principali problemi che dovranno essere affrontati con la riorganizzazione riguardano, infatti, il rapporto appropriato e stringente tra strategie e politiche d'intervento e operatività gestionale, rapporto che implica:

- chiarezza di ruoli nell'Amministrazione e valutazione dei risultati,
- miglior coordinamento,
- superamento di settorialismi e sovrapposizioni,
- deleghe assessorili che favoriscano il lavoro di squadra,
- dirigenza competente e direttamente responsabilizzata,
- operatori motivati.

La misurazione e la valutazione delle performance dovrà infine essere lo strumento principale per la governance degli attori e degli stakeholders con cui il Comune interagisce per realizzare i propri obiettivi.

4.2 Processo di sviluppo del sistema di misurazione e valutazione delle performance

Il processo di sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance, a partire dal ciclo di gestione della performance del Comune e dal relativo Piano della Performance, dovrà investire direttamente tutti i seguenti passaggi logici:

1. **Interesse e attenzione** degli Amministratori e del Management sia per un sistema efficace di misurazione e di valutazione delle performance, sia per l'attribuzione chiara delle responsabilità per risultati, sia per un OIV esplicitamente indipendente e garante dell'imparzialità della valutazione;
2. Sviluppo e sistematizzazione delle misurazioni base della performance organizzativa dei principali servizi/interventi in raccordo con il bilancio e relativa comunicazione (**trasparenza e accountability**);
3. Sviluppo di un **sistema informativo** integrato o integrabile funzionale alle misurazioni e alla valutazione della performance organizzativa e del Piano della Performance;
4. Utilizzo sistematico di **modelli e strumenti di valutazione** (variabili indipendenti e variabili dipendenti, indicatori di outcome, andamenti a confronto);
5. Evidenziazione e integrazione delle **linee strategiche**, con priorità e obiettivi operativi;
6. **Revisione** delle politiche pubbliche comunali in atto e mappe strategiche di miglioramento dei processi decisionali