Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Governo italiano
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione pubblica

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

Progetto

VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

Reference book

Il Ciclo di Gestione delle Performance nei comuni

Definizione del sistema di misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa

Principi e criteri

Ottobre 2012

per una pubblica amministrazione di qualità

Formez PA

AZIONI DI SISTEMA PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Sommario

INTRODUZIONE. 3
TEMA 1. LE CONDIZIONI ABILITANTi. 5
Principio 1. Definire le responsabilità e la *governance* relativa al ciclo di gestione della performance. 5
Principio 2. Rafforzare il sistema di controllo e programmazione e integrare linee strategiche, priorità e obiettivi operativi. 10
Principio 3. Integrare la gestione delle risorse umane e il capitale organizzativo nel processo di misurazione e valutazione della performance. 16
TEMA 2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE. 21
Principio 4. Definire gli ambiti di misurazione e selezionare il set degli indicatori. 22
Principio 5. Chiarire le fasi che compongono il processo di misurazione e valutazione, i soggetti e le responsabilità relative al sistema. 37
Principio 6. Sviluppare un sistema informativo integrato o integrabile. 41
Principio 7. Garantire la trasparenza del sistema di misurazione. 45
TEMA 3. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE 48
Principio 8. Valutare la performance dell'amministrazione per decidere 49
Principio 9. Definire ambiti e metodologie di valutazione 53
Principio 10. Chiarire i ruoli e le responsabilità relative alla valutazione 56
LA CHECK LIST A SUPPORTO DELL'ANALISI 59
Temi e Fattori 59
Il processo di analisi 60
TEMA 1. Le condizioni abilitanti 61
TEMA 2. Il sistema di misurazione 65
TEMA 3. La valutazione della performance 70

INTRODUZIONE.

Il presente documento ha per scopo quello di illustrare in termini di principi e criteri, gli elementi ai quali un Comune dovrebbe porre attenzione se intende avviare il ciclo di gestione della performance organizzativa. Il documento è strutturato in:

- **Temi**. I temi rappresentano gli elementi e le dimensioni di analisi da considerare ed approfondire nell'avvio del ciclo di gestione della performance a partire dalla definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

  I tre temi approfonditi riguardano:

  1. **Le condizioni abilitanti.** Il tema delle condizioni abilitanti assume particolare importanza se si prende in considerazione il fatto che le amministrazioni non hanno nel corso degli anni spontaneamente proceduto a porre in essere un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa. Questo risultato trova le sue determinanti anche nell'impostazione che i sistemi di pianificazione strategica, programmazione e controllo e gestione del personale, hanno assunto. Tali sistemi si sono infatti sviluppati a prescindere dalla presenza di un sistema di misurazione evoluto. Non si è quindi attivato quel processo di supporto reciproco fra misurazione ed altre funzioni che costituisce uno degli elementi fondamentali affinché per le amministrazioni risulti utile dotarsi di strumenti, competenze e processi di misurazione.
  2. **Il sistema di misurazione.** Definiti gli accorgimenti che altri sistemi essere operativi aziendali necessitano, per poter operare a sostegno dello sviluppo del sistema di misurazione, il secondo tema si concentra sui principi e criteri che possono utilmente guidare la progettazione e il funzionamento del sistema stesso. Fatta salva l'autonomia che ciascuna amministrazione può esprimere nel definire il perimetro del sistema di misurazione, appare utile presentare una sintesi degli orientamenti che stanno emergendo e dei principi che il quadro normativo definisce. L'insieme dei principi e dei criteri esposti fornisce elementi utili all'amministrazione per definire il proprio documento relativo al sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.
  3. **La valutazione della performance.** Il terzo tema si colloca in sequenza logica e temporale rispetto ai primi due e definisce principi e criteri affinché il ciclo di gestione della performance si completi mediante l'effettivo svolgimento della fase di valutazione della performance. La misurazione infatti rischia di essere processo fine a sé stesso ed in quanto tale inutile se su si essa non si innesca un percorso di impiego degli indicatori nei processi decisionali interni ed esterni all'amministrazione ed in primis nel processo di valutazione e definizione del livello di performance effettivamente realizzato.

- **Principi**. I principi rappresentano elementi di indirizzo utili ad avviare il ciclo e a progettare e sviluppare il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa. Le amministrazioni possono prendere a riferimento i principi proposti per svolgere un audit del proprio sistema di misurazione e progettare interventi di miglioramento;

- **Criteri**. Sono enunciazioni finalizzate a soffermare l'attenzione su come è possibile attuare i principi richiamati. L'utilità dei criteri di seguito enunciati deriva dal fatto che essi identificano caratteristiche che rendono il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa maggiormente in grado di supportare il miglioramento dei processi decisionali dell'amministrazione e l'incremento della trasparenza sul livello di performance atteso o raggiunto. Ciascun criterio può trovare attuazione in diversi modi da parte delle diverse amministrazioni, mediante l'impiego di diversi strumenti e seguendo diversi percorsi. Inoltre è probabile che non sia possibile realizzare un rafforzamento simultaneo di tutti i criteri di seguito proposti.

I principi e criteri si riferiscono al sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, ma coinvolgono in modo più ampio l'intero ciclo di gestione della performance.

Al fine di supportare le amministrazioni locali che volessero progettare o revisionare il proprio sistema di misurazione mediante l'impiego dell'approccio di seguito descritto, il presente documento è corredato da uno strumento operativo: la check list a supporto della diagnosi del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa. Analizzando, attraverso la check list, criterio dopo criterio, le caratteristiche del sistema di misurazione, ciascuna amministrazione potrà progettare gli elementi del sistema o identificarne punti di forza e criticità a partire dai quali definire un quadro coerente di azioni di miglioramento.

TEMA 1. LE CONDIZIONI ABILITANTI.

Il tema delle condizioni abilitanti ha a che fare con l'identificazione di quegli elementi del ciclo di gestione della performance che possono influenzare le caratteristiche del sistema di misurazione e valutazione della performance e che dunque devono essere progettati e gestiti secondo un disegno quanto più possibile coerente e unitario. La coerenza deriva dalla presa di coscienza del fatto che il sistema di misurazione non può essere considerato mera somma di dati ed informazioni provenienti da diverse fonti ma piuttosto come selezione di un set di indicatori scelti a partire proprio dall'esigenza di misurare e valutare, tramite essi, la performance dell'amministrazione. L'unitarietà richiama il fatto che il sistema di misurazione non può essere costruito e gestito privilegiando un'unica dimensione, quale ad esempio quella economico finanziaria, ma deve essere in grado di rappresentare in modo unitario l'amministrazione creando collegamenti dinamici con i sistemi di *governance*, di pianificazione strategica e territoriale, di programmazione e controllo, di gestione del personale, di gestione della qualità e dei servizi.

Principio 1. Definire le responsabilità e la *governance* relativa al ciclo di gestione della performance.

Sebbene i temi che il ciclo di gestione della performance tratta non costituiscano una novità per le amministrazioni locali, raramente queste hanno affrontato il tema in ottica di sistema, andando cioè a considerare le funzioni di pianificazione strategica, programmazione e controllo, gestione del bilancio, gestione del personale, rendicontazione e trasparenza, come elementi integrati. Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa può fornire un utile sostegno a questo processo, integrando le informazioni che alimentano le decisioni all'interno di ciascuna funzione e costituendo una sorta di piattaforma comune. Di conseguenza un sistema di misurazione che non funziona, o peggio ancora, non esiste, mina la possibilità di integrare fra loro le funzioni ora richiamate. Al tempo stesso però, le debolezze in seno a tali funzioni, fanno venire meno condizioni importanti per la progettazione ed il funzionamento del sistema.

Criterio 1.1 Valutare il livello effettivo di leadership all'interno dell'amministrazione e individuare le priorità e gli obiettivi strategici degli organi di vertice politico amministrativo

Il criterio si fonda sulla presenza di **tre elementi**. Anzitutto la presenza di una **leadership** cioè di un soggetto che assume decisioni e se ne assume la responsabilità. Il criterio guarda oltre la distribuzione formale dei ruoli tra i vertici politici ed amministrativi e guarda all'esito del processo decisionale ovvero priorità e obiettivi strategici. Le **priorità** riguardano l'indirizzo che l'amministrazione intende realizzare. La presenza di indirizzi di riferimento sostiene la definizione del sistema di misurazione perché consente di selezionare le aree di misurazione cui dedicare maggiore attenzione, in particolare in termini di impatto. Gli **obiettivi strategici** identificano i risultati che l'amministrazione intende realizzare per concretizzare gli indirizzi. La presenza di obiettivi strategici, definiti in modo chiaro è una condizione fondamentale per lo sviluppo del sistema di misurazione dal momento che ne costituisce l'oggetto. Senza obiettivi non è possibile

costruire indicatori che abbiano valore in termini di valutazione delle strategie e gestione delle relative fasi operative.

Assicurare un forte commitment da parte dei vertici politico-amministrativi e un clima organizzativo positivo da parte di dirigenti e posizioni organizzative costituisce un elemento di forza per un'amministrazione che voglia migliorare il proprio ciclo di gestione della performance. Nel caso del ***Comune di Novara*** *recentemente sono stati fatti diversi passi al fine di perseguire la condivisione di un'agenda tra direzione politica e direzione manageriale in grado di declinare nel tempo i principali interventi di cambiamento di cui necessita il Comune. A questo fine sembra sia stato utile per l'amministrazione prendere atto a livello politico come a livello amministrativo del fatto che tempi troppo dilatati per assumere decisioni relative a obiettivi strategici e priorità, svuotano di fatto il ciclo della performance, lasciando da parte o in penombra le strategie e rendendo effettivamente poco utile la misurazione e la valutazione.*

www.comune.novara.it

Criterio 1.2 Esplicitare in appositi documenti (linee di mandato, programmi strategici, altri documenti) gli obiettivi e le priorità strategiche

Il criterio fa da corollario al precedente e identifica nella predisposizione di documenti una condizione utile allo sviluppo del sistema di misurazione. Tali documenti, infatti, costituiscono il naturale terreno di incontro tra obiettivi e indicatori che compongono il sistema di misurazione. In assenza di tali documenti diventa impossibile creare un collegamento tra ciclo di pianificazione strategica e ciclo di misurazione e valutazione della performance organizzativa. Si perde infatti la possibilità di ancorare gli indicatori necessari per la misurazione e valutazione a target coerenti con gli obiettivi.

*Il **Comune di Bergamo** ha dedicato particolare attenzione riguardo la definizione, l'aggiornamento e l'effettiva conoscenza degli obiettivi strategici dell'Ente. Nel Comune di Bergamo esistono diversi documenti che assolvono a questo obiettivo: il primo, di cui è necessario far menzione, sono le Linee programmatiche di mandato. Appena insediatasi, il Sindaco e la Giunta hanno definito cinque grandi obiettivi da realizzare nel corso del quinquennio 2009 – 2014. Bergamo solidale, Bergamo sicura, Bergamo che cresce nella tradizione, Bergamo delle grandi opere e Bergamo turistica corrispondono ad altrettanti insiemi di obiettivi strategici che guidano l'azione dell'ente, identificando i grandi temi sui cui si concentrerà l'azione amministrativa nel quinquennio di riferimento.*

La Relazione Previsionale e Programmatica che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati ai servizi, viene di conseguenza sviluppata avendo a riferimento un quadro unitario. Infine, il Piano Esecutivo di Gestione, approvato annualmente, e il Piano Dettagliato degli Obiettivi contengono gli obiettivi gestionali e le risorse assegnate ai servizi. Questi documenti sono, di fatto, lo strumento di lavoro dei dirigenti del Comune di Bergamo. I documenti menzionati sono tutti oggetto di aggiornamento periodico per quanto riguarda le priorità e gli obiettivi in essi definiti.

www.comune.bergamo.it

Criterio 1.3 Condividere a livello di vertice politico ed amministrativo le responsabilità relative alla definizione ed al raggiungimento dei risultati dell'amministrazione

La performance che l'amministrazione misura attraverso il Piano e rendiconta attraverso la Relazione, è il frutto di un processo decisionale condiviso tra vertice politico e vertice amministrativo. Tale processo decisionale conduce a un indirizzo entro il quale si collocano gli obiettivi strategici. L'amministrazione pone in essere tutte le azioni necessarie per attuare gli obiettivi strategici svolgendo al tempo stesso le sue attività di amministrazione e servizio. Fermi restando i principi di separazione tra politica ed amministrazione, l'amministrazione nel suo complesso risponde dell'insieme dei risultati prodotti perseguendo gli obiettivi strategici e gli obiettivi di gestione, dal momento che non è pensabile che i due vertici ed i due ordini di obiettivi siano in conflitto. Il criterio richiama dunque una condizione di unitarietà dell'amministrazione.

*Un aspetto rilevante nell'esperienza di sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance del **Comune di Verona** è stato l'emergere di competenze nella gestione orizzontale dei processi e di lavoro collegiale da parte dei dirigenti e dei loro diretti collaboratori. Il percorso attuato dall'amministrazione ha dato modo di innescare dinamiche collaborative e rendere evidenti capacità professionali e di leadership che non avevano avuto modo di esprimersi in precedenza. Lo sviluppo di tali competenze costituisce una condizione fondamentale per una gestione affidata a strumenti più moderni come quelli messi in campo dalla riforma. Tale condizione può peraltro rivelarsi inefficace se non è accompagnata da idonei cambiamenti organizzativi che contribuiscano a sviluppare capacità di integrazione inter-funzionale, e amplino lo spettro delle competenze e delle professionalità disponibili.*

www.comune.verona.it

Criterio 1.4 Identificare in appositi documenti le responsabilità relative al ciclo di gestione della performance

Il criterio fa da corollario al precedente ed identifica, in appositi documenti, l'esplicitazione dei ruoli e delle responsabilità formali degli organi dell'amministrazione e di tutti i soggetti coinvolti nella gestione del ciclo della performance. L'esplicitazione formale di tali responsabilità non si riferisce in particolare al sistema di misurazione e valutazione della performance ma riguarda l'intero ciclo di gestione della performance. Il portato normativo in tal senso fornisce un'inquadratura di riferimento dalla quale non è possibile prescindere ma di per sé non esaurisce i profili di responsabilità. Identificare le responsabilità per tali elementi, magari con riferimenti anche al sistema di misurazione e valutazione, è utile anche al fine di chiarire che il sistema di misurazione non è uno strumento tecnico affidato ad una articolazione organizzativa ma uno strumento manageriale diffuso tra tutti coloro che operano all'interno dell'amministrazione e, per certi aspetti, aperto anche ai soggetti che si collocano al di fuori dell'amministrazione.

*La linea di responsabilità del **Comune di Reggio Emilia** è definita in modo chiaro e preciso. Sono identificate le aree di intervento del Comune e le responsabilità di ciascun dirigente di linea anche attraverso la rappresentazione grafica per mezzo dell'organigramma della struttura amministrativa. Inoltre, la collegialità della linea di responsabilità è garantita grazie alla Conferenza dei Dirigenti. Le funzioni di questo organo collegiale sono sia di tipo consultivo sia propositivo in relazione all'assetto organizzativo del lavoro e, più in generale, alle problematiche di carattere trasversale dell'Ente.*

Le responsabilità nell'Ente sono presenti nel Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi, così come nell'organigramma dell'Ente, che identificano per ciascun ruolo, Direttore Generale, direttori d'area, dirigenti e posizioni organizzative chiare competenze e responsabilità. Ad essi, il Piano Generale di Sviluppo attribuisce obiettivi di risultato da raggiungere di carattere strategico, mentre il Piano Esecutivo di Gestione attribuisce loro obiettivi di risultato di carattere gestionale unitamente alle risorse per raggiungere tali obiettivi.

Ancora una volta il Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi identifica il ruolo e le responsabilità per i dirigenti di unità di progetto e il ruolo e le responsabilità dei dirigenti per le attività continuative dell'Ente. Si sottolinea il fatto che il Comune di Reggio Emilia ha svolto anche un'analisi approfondita per determinare quali siano le competenze manageriali e tecniche necessarie per ricoprire specifici incarichi all'interno dell'Ente. Oltre a ciò, ogni anno viene svolta una valutazione del dirigente per verificare l'adeguatezza delle competenze necessarie a ricoprire quella determinata posizione incidendo, tra l'altro, anche sull'indennità di posizione ai fini del sistema premiante e retributivo dell'Ente.

www.municipio.re.it

Criterio 1.5 Condividere con cittadini e altri portatori di interesse la definizione delle priorità dell'amministrazione e le modalità di valutazione circa il livello di attuazione degli obiettivi

Coinvolgere gli *stakeholder* nella fase di definizione degli indirizzi e delle strategie costituisce un elemento di rafforzamento dei processi decisionali e della partecipazione. Ai fini della progettazione del sistema di misurazione il criterio richiama l'importanza che l'amministrazione identifichi e condivida con cittadini e altre categorie di *stakeholder*, gli indicatori attraverso i quali sarà poi monitorato il livello di attuazione delle priorità strategiche identificate. Se questa condivisione non si compie, l'impiego ex post di indicatori al fine di rendicontare il livello di attuazione degli obiettivi può risultare oggetto di contestazione o fraintendimenti. Al contrario, la

condivisione in fase di definizione delle priorità da un lato supporta percorsi di partecipazione basati su un linguaggio condiviso, dall'altro esplicita il collegamento tra obiettivi strategici e azioni che l'amministrazione può compiere.

Criterio 1.6 Rendere disponibili agli organi di vertice politico ed amministrativo informazioni relative al grado di attuazione delle strategie che gli stessi possano impiegare nei propri processi decisionali

Affinché il sistema di misurazione assuma una utilità piena è importante che gli elementi che lo compongono, gli indicatori ed i relativi valori, siano portati a conoscenza dei soggetti politici al vertice dell'amministrazione. Tale esigenza si lega non tanto alla possibilità che i processi decisionali politici siano fondati su dati e risultanti derivanti da un'analisi tecnica o manageriale degli indicatori. E' infatti fisiologico che il processo decisionale politico sia fondato su una pluralità di elementi. Ciò che al contrario rileva è che le decisioni, una volta assunte, possano trovare una traduzione in termini quantitativi che rende misurabile la loro attuazione. Un sistema di misurazione fruibile agli organi di vertice politico amministrativo aiuta quindi a tradurre determinate scelte in target assegnabili ad indicatori e, dal momento che il sistema di misurazione non comprende solo la dimensione strategica ma anche quella delle attività e dei servizi, consente di rappresentare ex ante e valutare ex post le conseguenze di una determinata decisione rispetto alla performance organizzativa dell'amministrazione.

Principio 2. Rafforzare il sistema di controllo e programmazione e integrare linee strategiche, priorità e obiettivi operativi.

L'attitudine dell'amministrazione a individuare le proprie priorità in documenti di indirizzo quali le Linee Programmatiche della Giunta dovrebbe innescare un meccanismo di distribuzione delle responsabilità lungo la struttura organizzativa. Lo strumento attraverso il quale realizzare tale distribuzione sono i sistemi di programmazione e controllo che si concretizzano, nel caso delle amministrazioni locali, nella Relazione Previsionale e Programmatica, nel Bilancio preventivo, nel Piano Esecutivo di Gestione e nel Piano degli Obiettivi. Questi quattro documenti configurano, almeno potenzialmente, un sistema di obiettivi definiti a livello strategico ed operativo che consente di indirizzare ed orientare l'intera amministrazione solo a condizione di essere coerente. I criteri di seguito evidenziati definisco gli elementi lungo i quali valutare tale coerenza.

Criterio 2.1 Approvare i documenti di programmazione entro le scadenze definite per legge ed impiegare gli strumenti di programmazione e controllo per verificare l'andamento dell'amministrazione

Il criterio pone in correlazione fra loro due elementi solo apparentemente distanti e cioè la tempestività e l'impiego dei documenti di programmazione. L'approvazione entro le scadenze previste normativamente dei documenti sopra richiamati, stante l'attuale sistema di finanza derivata propria delle amministrazioni locali, è un accadimento che si verifica con una certa rarità. Le ragioni sono legate ad elementi di incertezza che rendono impossibile approvare documenti formali. Tale ritardo si accompagna però anche a ritardi che concernono i processi decisionali e la definizione delle priorità da parte degli organi di vertice politico amministrativo. I documenti di programmazione hanno il compito di rappresentare tale priorità e si possono basare su elementi di incertezza senza che questo impedisca la loro definizione. Al contrario, la definizione delle priorità favorisce proprio l'assunzione di decisioni in presenza di elementi di incertezza perché consente, per esempio a fronte di ritardi per quanto concerne la determinazione dell'entità di risorse disponibili, di velocizzare i processi decisionali una volta che i dati siano diventati certi.

*Il **Comune di Bergamo** fa ricorso in modo integrato e sistematico a indicatori contenuti nel sistema di misurazione della performance per supportare le attività di controllo di gestione e programmazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi. Nella fattispecie, infatti, il controllo strategico, il controllo di gestione e il controllo di regolarità amministrativo e contabile, monitorano una serie di indicatori di misurazione della performance legati a obiettivi strategici e a obiettivi gestionali. Inoltre questi tre soggetti garantiscono e monitorano il buon funzionamento e andamento dell'Amministrazione. Gli indicatori sono presenti nei documenti strategici e gestionali, quali la Relazione Previsionale e Programmatica, Piano Esecutivo di Gestione e il Piano Dettagliato degli Obiettivi. Non solo, il controllo di gestione sottopone semestralmente all'attenzione dell'organo politico-amministrativo report sull'avanzamento delle attività dell'Ente. Parallelamente allo stato di avanzamento intermedio il controllo di gestione rende disponibile all'Organismo Indipendente di Valutazione l'autovalutazione dei dirigenti, il cui riscontro viene, a sua volta, reso disponibile alla Giunta comunale.*

Il Comune ha approvato un documento denominato Regolamento di organizzazione – Il Ciclo della Performance che esplicita il ciclo della performance e raccorda i diversi documenti di programmazione attualmente in uso. In particolare, il documento esplicita in che modo sono organizzate le diverse parti del ciclo delle performance. Dell'articolazione del Piano si è dato ampio rilievo nel secondo paragrafo del presente documento. Appena il Piano della Performance sarà stato approvato dalla Giunta comunale, il documento sarà pubblicato e reso disponibile sul portale istituzionale del Comune.

www.comune.bergamo.it

Criterio 2.2 Identificare il profilo di accountability dei soggetti cui sono affidati obiettivi dell'amministrazione

Se il sistema di programmazione e controllo distribuisce all'interno dell'organizzazione gli obiettivi che l'amministrazione si è data, diventa allora importante che all'interno dell'organizzazione sia stata formalizzata una distribuzione delle responsabilità in termini di compiti, funzioni, obiettivi e risorse. Il piano dei centri di responsabilità costituisce uno strumento utile a tal fine a condizione che non sia interpretato come una rigida distinzione di ruoli che delimita gli ambiti di responsabilità. Piuttosto, attraverso il piano si condividono all'interno dell'amministrazione i perimetri di *accountability* di ciascuna posizione e si identificano, oltre alla tradizionale componente di responsabilità diretta, altri ruoli di collaborazione e coordinamento legati a progetti, obiettivi e processi trasversali.

Un secondo aspetto evidenziato dal criterio identificato ha a che fare con il ruolo che i soggetti responsabili dei diversi Centri di Responsabilità possono svolgere. Non si intende qui affermare che un approccio sia migliore dell'altro ma che è importante che l'amministrazione sia consapevole e dunque abbia definito se l'approccio che segue è contraddistinto da un elevato o da un limitato livello di coinvolgimento dei responsabili. Tale livello di coinvolgimento peraltro non riguarda soltanto l'identificazione degli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire ma anche l'identificazione degli indicatori. Questo secondo aspetto risulta di particolare importanza dal momento che, sebbene appaia comprensibile una trasmissione top down degli obiettivi, risulta, invece, essere più critica l'imposizione di indicatori e più in generale di un sistema di misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi. I sistemi di programmazione e controllo devono essere quindi progettati in modo tale che sugli indicatori impiegati ci sia la

possibilità di un riscontro in termini di funzionalità e validità degli stessi da parte di coloro che sono responsabili del raggiungimento degli obiettivi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del ***Comune di Arezzo*** *stabilisce un collegamento tra Macrofunzioni – Funzioni – Servizi – Processi ed attività (che tiene conto anche di eventuali progetti a supporto), in modo che obiettivi ed indicatori assegnati a ciascun elemento della mappa siano in correlazione tra loro.*

Coerentemente al modello di misurazione e valutazione adottato, il Comune di Arezzo ha definito una mappa dei centri di responsabilità e ha tracciato la relazione tra centri di responsabilità e attività (servizi) e, successivamente, selezionato gli indicatori di prestazione più opportuni per i singoli centri di responsabilità. Per ogni servizio è stata inoltre prevista l'introduzione di un modello di misurazione multidimensionale che tenesse conto, oltre che dell'efficienza, anche dell'efficacia, la tempestività, l'accessibilità, la trasparenza e la capacità di rassicurazione.

www.comune.arezzo.it

Criterio 2.3 Predisporre periodicamente report destinati al vertice politico ed amministrativo che forniscono indicazioni circa il livello di raggiungimento degli obiettivi programmati

La previsione di un sistema di monitoraggio interno, relativo in particolare agli obiettivi, costituisce una condizione fondamentale perché il sistema di programmazione consenta di realizzare un controllo dell'amministrazione. Lo sforzo di definizione degli obiettivi non può infatti esaurirsi in fase di programmazione senza attivare un percorso di controllo contemporaneo alla stessa gestione. Elemento utile a consentire tale contemporaneità tra gestione e controllo è l'attribuzione della funzione di controllo non a una generica struttura organizzativa ma agli stessi responsabili dei centri. Tale funzione di controllo si sostanzia nell'alimentazione dei report, e degli indicatori in essi contenuti, da parte dei responsabili dei Centri di Responsabilità e, nell'audit di tali report, da parte della funzione controllo di gestione. Disporre periodicamente di un aggiornamento relativo al livello di attuazione degli obiettivi consente inoltre di valutare l'attualità di tali obiettivi e il mantenimento di quella coerenza fra diversi obiettivi che dovrebbe essersi realizzata in fase di programmazione. Tali report devono inoltre essere resi disponibili agli organi di vertice politico amministrativo e ciò non già per innescare indebite intromissioni nella gestione degli obiettivi ma per consentire una valutazione indipendente della capacità dell'amministrazione di perseguire gli obiettivi che sono stati assegnati.

*Tutti gli strumenti di rendicontazione del **Comune di Bergamo** sono prodotti semestralmente con tempestività ed in particolare il rapporto semestrale e la relazione annuale sono utilizzati per l'aggiornamento annuale degli atti di programmazione in uso nel Comune. Nei documenti di programmazione, in particolare nel Piano Esecutivo di Gestione, il Comune di Bergamo, inoltre, rileva e dà evidenza delle criticità emerse durante la gestione delle attività comunali. Tuttavia, la rilevazione delle criticità emerse durante la gestione non si basa sulla logica manageriale della ricerca degli interventi correttivi volti al raggiungimento degli obiettivi prefissati ma sulle cause, anche esterne, che non hanno consentito il raggiungimento degli obiettivi del Piano Esecutivo di Gestione. La registrazione e la gestione di incidenti, errori e reclami è affidata all'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP). Questi eventi avversi all'azione amministrativa non sono considerati come spunto per azioni di miglioramento dell'azione amministrava al fine di raggiungere tutti gli obiettivi definiti in sede di programmazione.*

www.comune.bergamo.it

*Il **Comune di Lecco** supporta la propria attività di gestione mediante un'attività di monitoraggio quadrimestrale degli stati di avanzamento degli interventi programmati (pur in assenza di applicativi informatici dedicati). Aspetto di particolare rilievo è dato dall'integrazione, nel sistema di monitoraggio del Piano Generale di Sviluppo dell'amministrazione, di informazioni e dati contenuti anche in altri documenti settoriali, in particolare nel Piano di Governo del Territorio, PGT. L'azione di monitoraggio è svolta con periodicità anche grazie ad alcune condizioni di sostegno riconducibili alla pratica ormai consolidata di monitorate gli obiettivi, alla presenza di un'unità dedicata al sistema di programmazione e controllo ed al forte committment espresso dal Segretario Generale e dal Sindaco.*

www.comune.lecco.it

Criterio 2.4 Produrre gli strumenti di rendicontazione con tempestività e utilizzarli per l'attività di programmazione dei periodi successivi

Il sistema di programmazione e controllo, al termine del periodo di gestione preso in considerazione, consente di alimentare report che rendicontano del livello di raggiungimento degli obiettivi nel periodo temporale rispetto al quale tali obiettivi erano stati definiti. La rendicontazione, rispetto al tema del controllo affrontato nel precedente criterio, presenta due elementi di peculiarità e cioè la rilevanza esterna, nei confronti degli organi politici e più in generale dei portatori di interesse, e l'elemento di valutazione, dal momento che la rendicontazione si colloca al termine del periodo di gestione. Tale rendicontazione, prodotta dall'amministrazione, deve essere realizzata con tempestività, cioè a ridosso del termine del periodo di gestione, e questo in ragione tanto di una convenienza interna quanto di una convenienza esterna. La programmazione del periodo successivo necessita infatti di elementi di valutazione circa la gestione degli obiettivi avvenuta nel periodo precedente. Inoltre una tempestiva rendicontazione esterna consente di delineare, per effetto delle reazioni prodotte nei propri interlocutori, il quadro di consenso e/o conflitto che l'amministrazione dovrà affrontare nel periodo di gestione successivo.

Criterio 2.5 Svolgere un audit periodico e strutturato dei rischi e del livello di regolarità della propria attività e monitorare periodicamente la qualità dell'organizzazione e dei processi

Poche sono oggi le amministrazioni consapevoli dei rischi che derivano dalle modalità mediante le quali sono gestite funzioni e servizi. I profili di rischio vanno dalla ben nota irregolarità, alla diseconomicità delle attività, dall'assenza o incompletezza delle competenze necessarie a svolgere un'attività, alla scorretta definizione dei processi, della combinazione cioè delle attività necessarie a produrre un risultato. Sebbene sempre più diffuse siano le esperienze di certificazione della cosiddetta qualità, spesso tali esperienze vengono realizzate dalle amministrazioni senza un collegamento con il ciclo di programmazione e controllo. La programmazione costituisce al contrario il momento ideale in corrispondenza del quale delineare il quadro dei rischi che l'amministrazione si trova a dover affrontare traendo da tale analisi due importanti elementi.

Da un lato informazioni utili a programmare le risorse da destinare ad attività di audit e miglioramento della qualità dei processi. Dall'altro indicazioni sul livello di raggiungibilità degli obiettivi definiti, informazioni queste ultime che risultano poi particolarmente importanti in fase di valutazione della performance.

Oltre che in termini di programmazione, l'analisi dei rischi e le attività di audit forniscono importanti indicazioni rispetto alla coerenza ed alla razionalità della struttura organizzativa presente nell'amministrazione.

*A garanzia dell'integrità gestionale il **Comune di Bergamo** ha definito una serie di ispezioni e di attività di audit interni a carattere periodico. Dall'analisi del Comune di Bergamo si evince che le ispezioni e le analisi di audit interno vengono fatti a carattere spot su alcune aree ritenute critiche e per le quali l'Ufficio Relazione con il Pubblico (URP) ha registrato molteplici reclami riguardo la gestione di un determinato servizio o il presidio di un particolare area di intervento dell'azione amministrativa. Nella fattispecie il numero maggiore di ispezioni e analisi di audit interno è svolto per i servizi di Polizia Locale e per i Servizi demografici.*

www.comune.bergamo.it

Criterio 2.6 Definire un'unità organizzativa dedicata al supporto delle attività di misurazione, budgeting, monitoraggio, controllo e valutazione

La presenza di un'unità organizzativa dedicata alle attività di misurazione, budgeting, monitoraggio, controllo e valutazione, quando anche non formalizzata in termini organizzativi, si configura propriamente nella disponibilità, all'interno dell'amministrazione, di una competenza messa a disposizione di coloro che rivestono ruoli di responsabilità con l'obiettivo di supportare, raccogliere o trasmettere gli elementi relativi alla definizione degli obiettivi e gli indicatori necessari alla relativa misurazione. Tale unità organizzativa si colloca in altri termini all'interno della più complessa struttura organizzativa in modo da supportare la circolazione, la sintesi o la specificazione di informazioni relative agli obiettivi ed alle attività dell'amministrazione. Il dimensionamento di tale unità in termini di risorse umane ha una soglia minima al di sotto della quale la funzione diventa quello di mero collettore di dati i quali il più delle volte vengono disconosciuti. Tale soglia varia in parte in funzione della dimensione complessiva dell'ente in parte in ragione delle funzioni svolte e delle scelte di gestione dei servizi compiute. E' indubbio che fra i compiti di tale unità debba esserci quello di colmare, attraverso la progettazione e la

gestione dei sistemi di misurazione della performance le asimmetrie informative tanto interne, fra dipendenti, posizioni organizzative, dirigenza e organi di vertice politico amministrativo, quanto esterne, fra amministrazioni e soggetti legati all'amministrazione da rapporti di fornitura, controllo, partecipazione, finanziamento. Le competenze di tale unità ricomprendono dunque quelle che la riforma assegna alla cosiddetta Struttura Tecnica a supporto del ruolo svolto dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

*La capacità espressa dal **Comune di Rovigo** di sviluppare in modo sistematico il proprio sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa può essere ricondotta, fra gli altri fattori, alla dinamica di collaborazione instauratasi fra OIV e strutture tecniche dell'amministrazione. Il percorso appare decisamente presidiato dall'OIV, organo monocratico, con il supporto attivo della struttura tecnica permanente costituita dall'Ufficio Controllo di Gestione e dal Servizio Personale. Il lavoro sistematico di aggiornamento e approfondimento fatto dai due servizi citati con i dirigenti dell'amministrazione costituisce la principale circostanza che ha permesso lo sviluppo del sistematico e il mantenimento di un atteggiamento proattivo nonostante il cambio di Direttore Generale e Segretario Generale.*

www.comune.rovigo.it

Principio 3. Integrare la gestione delle risorse umane e il capitale organizzativo nel processo di misurazione e valutazione della performance.

Uno degli elementi su cui insiste con maggiore forza l'impianto definito dal D.Lgs. n. 150 del 2009 è il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, tra capacità dell'amministrazione di produrre buoni risultati e capacità dei suoi dipendenti di lavorare bene. Al di là di quanto specificatamente previsto nell'impianto della riforma, tale collegamento appare legato a due ordini di elementi.

Da un lato la capacità di raggiungere risultati da parte dell'amministrazione è positivamente influenzata dalla capacità dei suoi dipendenti di lavorare bene. Quest'ultimo elemento non costituisce l'unico fattore che determina la performance organizzativa dell'amministrazione ma certo assume una peculiare importanza. In termini di progettazione del sistema di misurazione ciò significa che l'amministrazione deve considerare fra i propri ambiti di misurazione anche lo stato di salute organizzativa. Tale stato comprende le caratteristiche ed il livello professionale delle risorse umane presenti nell'amministrazione, la formazione e lo sviluppo delle stesse, il clima organizzativo, l'attitudine a sostenere elevati livelli di produttività. Se lo stato di salute dell'organizzazione non è adeguato, la performance organizzativa ne risente e soprattutto c'è il rischio che si inneschi un percorso di impoverimento dell'amministrazione.

Dall'altro lato, nel processo di valutazione delle singole risorse umane non si può non tenere in considerazione della performance organizzativa complessivamente raggiunta dall'amministrazione intesa nella sua unitarietà. L'organismo personale, sebbene composto da individui è pur sempre riconducibile ad un azienda che, per poter raggiungere elevati livelli di performance, deve salvaguardare la propria unitarietà. La previsione dunque di percorsi di valutazione della dirigenza e del personale che tengano conto anche del livello di perfomance organizzativa raggiunto appare essere un idoneo strumento di integrazione fra gestione delle risorse umane e misurazione e valutazione della performance.

Di seguito sono identificati alcuni criteri che possono guidare la progettazione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale in modo tale da realizzare l'integrazione di cui ora si è parlato.

Criterio 3.1 Predisporre un sistema di rilevazione delle presenze, un codice etico e un codice disciplinare

I tre strumenti citati nel criterio, sebbene concettualmente rispondenti ad esigenze diverse, hanno in comune il fatto di rappresentare prerequisiti necessari alla misurazione e valutazione della performance individuale. Si tratta infatti di strumenti attraverso i quali si formalizzano e disciplinano i requisiti minimi di comportamento che ci si attende dai propri dipendenti e dirigenti. L'assenza di tali strumenti crea potenziali condizioni di conflittualità.

*Con riferimento al sistema di gestione delle risorse umane, il **Comune di Arezzo** dispone di un sistema di rilevazione delle presenze, nonché di un codice etico/disciplinare integrato. Esiste, inoltre, un sistema di profili professionali dove sono indicate le mansioni ed accennate le conoscenze ed abilità. Solo per alcuni dipendenti si sta sperimentando un bilancio delle competenze che tenga effettivamente conto delle conoscenze ed abilità richieste dal ruolo ricoperto. Per quanto riguarda la valutazione, il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale richiede che, al di là del ruolo ricoperto e della posizione contrattuale, il dipendente possegga alcune capacità trasversali di base, sulle quali viene valutato.*

Grazie al sistema di gestione delle competenze anzidetto, l'ente dispone di un adeguato piano della formazione con risorse assegnate che coinvolge ogni dirigente e posizione organizzativa. Il budget è gestito in parte dall'ufficio risorse umane per quanto riguarda la formazione trasversale, in parte dalle direzioni apicali per quanto riguarda la formazione settoriale.

La valutazione della performance individuale annuale dei dirigenti fa riferimento a obiettivi di carattere organizzativo, dai quali discendono gli obiettivi individuali; inoltre, vengono sottoposti a valutazione anche i comportamenti attuati per il loro perseguimento. La capacità di valutazione dei collaboratori fa parte delle capacità organizzative e gestionali richieste ai dirigenti ed alle PO ed elencate nel modello per la valutazione dei dirigenti e delle PO definito nel sistema di misurazione e valutazione della performance.

Tale modello permette di valutare anche i comportamenti organizzativi, ma tali comportamenti organizzativi, per uniformare la valutazione individuale, non sono differenziati in funzione dell'ufficio, del settore o dell'area di responsabilità. La valutazione delle competenze permette all'ente di scegliere percorsi formativi adeguati ai fabbisogni organizzativi, intraprendere azioni di miglioramento e predisporre forme collaterali di sviluppo di carriera. Il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede che la valutazione venga effettuata entro i primi tre mesi dell'anno successivo. Per fare ciò è necessario attrezzarsi affinché sia effettuata una rendicontazione della performance organizzativa entro febbraio al di là della Relazione sulla performance rilasciata a giugno. Tale sistema di misurazione e valutazione della performance individuale viene periodicamente aggiornato; il precedente sistema, con il quale si stanno valutando i risultati ottenuti nel 2010, è stato rinnovato con l'introduzione dell'attuale, più aderente alle indicazioni espresse nel D.Lgs n. 150/2009.

www.comune.arezzo.it

Criterio 3.2 Definire un programma di formazione e aggiornamento delle competenze che tiene conto del fabbisogno del proprio personale dirigente e dipendente

Nel compiere le scelte relative allo sviluppo delle competenze del personale, l'amministrazione deve verificare che tale sviluppo sia coerente al quadro degli obiettivi definiti in sede di programmazione. Le iniziative devono definire quali indicatori ci si aspetta possano andare incontro ad un miglioramento o ad un mantenimento per effetto delle iniziative realizzate. Inoltre la formazione produce un impatto positivo in termini di stato di salute organizzativa ed è dunque opportuno che l'amministrazione compia le proprie scelte relative a tali iniziative tenendo in conto anche questo ambito di valutazione e non solo esigenze specifiche ed individuali.

Criterio 3.3 Definire e aggiornare i profili di ruolo (conoscenze e abilità richieste) da utilizzare per la valutazione delle performance individuali

Nella valutazione della performance individuale, il livello di competenze richiesto per ricoprire un determinato ruolo e/o assumere una determinata responsabilità costituisce un utile elemento di misurazione. Affinché tale elemento possa essere correttamente valutato è però importante che l'amministrazione tenga aggiornati i profili di ruolo di cui necessita e ciò in particolare rispetto all'emergere di nuove istanze provenienti dalla società civile o generate da processi di riforma. Il mantenimento di un'anagrafica aggiornata delle competenze di cui l'amministrazione necessita consente anche di valutare ex ante il livello di raggiungibilità di determinati obiettivi e standard di servizio.

Criterio 3.4 Definire un processo documentato e specifico di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti

La formalizzazione del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, a prescindere dagli specifici criteri selezionati, costituisce un passo fondamentale per ottenere che il sistema sia considerato legittimo dai valutati. Tale sistema dovrebbe, in particolare, evidenziare il tipo di legame in essere fra misurazione e valutazione della performance organizzativa e misurazione e valutazione della performance individuale, come suggerito nel seguente criterio.

Criterio 3.5 Assumere quale criterio di valutazione della performance individuale dei dirigenti l'apporto al coordinamento ed integrazione dell'amministrazione, ai risultati annuali dell'amministrazione e dell'area diretta.

Tra i criteri di valutazione della performance individuale del personale dirigente, e del personale che riveste posizioni organizzative, rientra la capacità di far si che le attività svolte nell'area diretta siano coerenti rispetto al resto dell'attività dell'amministrazione. Tale coerenza, oltre che in termini di sinergie nei processi ed informazione reciproca all'interno dell'amministrazione, si esprime nell'esplicitazione ex ante di una responsabilità condivisa rispetto ai risultati complessivi dell'amministrazione.

*Nell'esperienza del **Comune di Genova** appare interessante il tentativo di assicurare un buon funzionamento dello snodo tra politica e management attraverso un'esplicita individuazione di "chi fa che cosa" e, di conseguenza, una valutazione sistematica della performance individuale svolta assumendo a riferimento gli obiettivi che l'amministrazione si propone di realizzare. In tale direzione si muove anche il progetto che prevede lo sviluppo sistematico di un sistema di indicatori di performance, strutturato secondo il modello di cruscotto direzionale proposto dalla Balanced Scorecard ed in grado di evidenziare lo stato della performance dell'Ente. I numerosi processi di riorganizzazione intrapresi dal 2007 hanno probabilmente facilitato l'implementazione di tale strumento e portato ad una maggior consapevolezza e motivazione dei dirigenti rispetto alla necessità di essere valutati in relazione alle più complessive performance raggiunte dall'amministrazione.*

www.comune.genova.it

Criterio 3.6 Assumere quale criterio di valutazione della performance individuale dei dirigenti la capacità dimostrata nel valutare i collaboratori

Il processo di valutazione della performance individuale richiede una distribuzione del ruolo di valutatori tra i diversi livelli dell'organizzazione. Tale distribuzione è efficace solo laddove i valutatori siano a loro volta valutati rispetto alla capacità di valutare. Nel definire le modalità attraverso le quali tale capacità viene valutata l'amministrazione deve tener conto del fatto che la valutazione non è un processo del tutto oggettivo e deriva gran parte della sua utilità in termini di orientamento dei comportamenti e dal riconoscimento ai soggetti valutatori di una competenza in materia.

Criterio 3.7 Assumere quale criterio di valutazione della performance individuale di dirigenti e dipendenti i comportamenti manifestati (intraprendenza, rispetto dell'utente, del collega, delle regole, …)

La valutazione dei comportamenti identifica un ulteriore elemento di soggettività nel sistema di misurazione della performance individuale dal momento che i comportamenti sono in realtà impiegati come proxy utile a misurare l'impegno profuso. Nell'impostare tale criterio di misurazione occorre essere consapevoli del fatto che il medesimo comportamento può richiedere a persone diverse differenti livelli di impegno e che pertanto nella valutazione dei comportamenti è insito il rischio di realizzare sintesi non eque rispetto agli sforzi sostenuti. Può in tal senso essere utile esplicitare ex ante le condizioni alle quali determinati comportamenti siano ritenuti meritevoli di valutazione positiva.

Criterio 3.8 Assumere quale criterio di valutazione della performance individuale di dirigenti e dipendenti le competenze tecniche e gestionali in possesso

Il livello di competenze possedute costituisce un utile criterio di valutazione a condizione che tali competenze non siano valutate di per sé ma in ragione delle caratteristiche delle attività e dei servizi svolti dal valutato e degli obiettivi che l'amministrazione si è prefissata in fase di programmazione. Le competenze infatti costituiscono una risorsa per l'amministrazione solo se trovano applicazione nelle funzioni di cui il valutato si occupa.

Criterio 3.9 Realizzare il processo di valutazione annuale sulla base di una metodologia scritta, trasparente e discussa con il valutato

La valutazione consiste in un giudizio ovvero in una definizione sintetica dell'idoneità della prestazione lavorativa svolta da un determinato soggetto rispetto a criteri e obiettivi definiti a priori. Tale valutazione non ha valore di per sé ma in ragione delle reazioni che produce nel soggetto valutato. Laddove il valutato non riconosca la valutazione come corretta si produrrà un effetto contrario a quello potenzialmente positivo e legato al riconoscimento del merito ed all'incentivazione al miglioramento. Per facilitare il riconoscimento è importante che la valutazione prima di divenire definitiva sia discussa con il valutato.

Criterio 3.10 Completare la valutazione annuale entro i primi due mesi dell'anno successivo al periodo cui la valutazione si riferisce

Degli effetti positivi della valutazione si è discusso nei criteri precedenti, qui si evidenzia come la valutazione, per l'amministrazione, produce effetti solo laddove il processo viene svolto in prossimità del periodo di tempo cui la valutazione stessa si riferisce. Occorre infatti tener conto del limite cognitivo legato al fatto che con il tempo le persone tendono ad alterare il ricordo e ciò potrebbe alterare la valutazione e la percezione di correttezza della valutazione anche laddove paradossalmente la valutazione avvenisse rigorosamente ed in modo corretto. Poiché la valutazione assume valore per l'amministrazione non di per sé ma in ragione degli effetti che produce sullo stato di salute dell'organizzazione, la tempestività costituisce una condizione senza la quale la valutazione si riduce ad un costo e perde parte del suo significato.

Criterio 3.11. Integrare il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

Sebbene l'amministrazione possa procedere alla definizione di più documenti, anche distinti, che identificano le diverse componenti del sistema di misurazione e valutazione della performance, la condizione ideale si realizza quando viene identificato e disciplinato in un unico documento l'intero processo di misurazione e valutazione esplicitando ruoli, tempi e fasi e, soprattutto, criteri di collegamento tra il livello organizzativo ed il livello individuale della valutazione.

TEMA 2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE.

Il tema della misurazione ha a che fare con la definizione del contenuto delle modalità di funzionamento del sistema di misurazione e valutazione. Tale sistema costituisce infatti il supporto utile all'amministrazione per alimentare i processi decisionali e necessario per definire i documenti che nell'impostazione data dal D.Lgs. al ciclo di gestione della performance, rappresentano il punto di riferimento, e cioè il **Piano della Performance** e la **Relazione sulla Performance**.

Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance e si configura come il documento programmatico in cui, in coerenza con le risorse previste, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target che l'amministrazione intende perseguire. Attraverso questo strumento sono dunque definiti gli elementi fondamentali su cui poi si baseranno la misurazione, la valutazione e la comunicazione della performance. Il Piano e la Relazione sulla Performance, formalizzazioni statiche adottate dall'amministrazione in determinati momenti, sono dunque alimentati e fondati sul sistema di misurazione che ne costituisce la dimensione dinamica. I tre strumenti sono interdipendenti e formano un tutt'uno che risente delle scelte che l'amministrazione compie in merito alla struttura e alle caratteristiche dell'uno o dell'altro. Il tema qui approfondito si riferisce alle caratteristiche del sistema di misurazione e fornisce principi e criteri che possono trovare possono trovare applicazione indipendentemente dalle scelte che l'amministrazione compie in merito al tipo di Piano della Performance e Relazione sulla Performance che decide di adottare.

L'analisi della strumentazione esistente e del quadro normativo di riferimento per le amministrazioni locali permette di affermare che la successione dei tre documenti programmatori dell'amministrazione (RPP; PEG; PDO) possono essere messi in stretta relazione con il sistema di misurazione tenendo presente che tali strumenti oggi hanno rivolto la loro attenzione prevalentemente alla dimensione economico-finanziaria. Tali strumenti, con opportune modifiche, possono quindi essere adottati come elementi centrali delle fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa. Dal punto di vista teorico, tra i documenti esistenti, il PEG, in particolare, appare essere il documento a partire dal quale è possibile configurare il Piano della Performance, con opportune modifiche. Allo stesso tempo appare possibile che l'amministrazione si doti di un Piano che configura un documento a sé, coerente ed integrato con gli altri, ma distinto. Al di là delle scelte relative alla configurazione formale del Piano in quanto documento, ciò che conta è che in esso trovi espressione un sistema di misurazione ispirato ai principi ed ai criteri di seguito enunciati. Laddove infatti l'amministrazione non abbia progettato e/o sviluppato un sistema di misurazione evoluto, è assai improbabile che possa definire un Piano ed una Relazione sulla Performance in grado di perseguire la loro finalità oggettiva ossia quella di consentire la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione.

Il sistema è logicamente composto da due parti correlate, ciascuna relativa ad un ambito di misurazione: a. la misurazione della performance organizzativa; b. la misurazione della performance individuale. Si sottolinea che di seguito si fa riferimento al tema della misurazione e valutazione della performance organizzativa e non della performance individuale.

Principio 4. Definire gli ambiti di misurazione e selezionare il set degli indicatori.

Ciascuna amministrazione adotta un sistema di misurazione della performance che si compone di dati ed indicatori relativi a obiettivi strategici, obiettivi operativi, attività, servizi, stato di salute e impatti. La progettazione del sistema consiste nella definizione di un modello generale che identifica cosa si intende misurare e come. Nella progettazione del sistema è importante tener conto del fatto che i dati e le informazioni contenute nel sistema di misurazione non possono essere limitati ai soli indicatori e alle serie storiche, ma devono essere integrati da commenti e osservazioni redatte dai responsabili delle diverse unità organizzative. La misurazione infatti, in quanto processo manageriale, non si esaurisce nella rilevazione di quantità ma richiede l'espressione di giudizi condivisi sul significato di tali quantità e l'impiego delle medesime nei processi decisionali interni ed esterni all'amministrazione. I criteri di seguito esposti identificano azioni che possono rafforzare, secondo diverse prospettive, il sistema di misurazione e valutazione ma che non costituiscono condizioni imprescindibili per il funzionamento del sistema stesso.

Questo principio sta alla base della possibilità per l'amministrazione di redigere un Piano della Performance ed una Relazione sulla Performance coerenti con il senso dato dalla riforma a tali documenti. A prescindere dal contenitore, documento a sé stante, PEG o PdO, il Piano della Performance si sostanzia in un insieme di indicatori, collegati ai contenuti di pianificazione e programmazione dell'amministrazione, che l'amministrazione deve scegliere e misurare ex ante. Il principio consiste proprio nella scelta, nella esplicitazione cioè, ex ante, che la valutazione avverrà attraverso l'analisi di quegli indicatori che sono stati selezionati e rispetto ai quali sono stati definiti target.

Nella selezione degli indicatori è importante che l'amministrazione non si limiti ad impiegare quanto è disponibile ma adotti un approccio critico, ispirato da alcuni elementi di valutazione.

Qualità. Le informazioni e gli indicatori inseriti nel Piano e nella Relazione devono risultare utili per gli interlocutori, nel senso che devono essere effettivamente impiegati da essi per misurare e valutare la performance del Comune. L'utilità, per essere tale, richiede che informazioni ed indicatori siano espressi in modo chiaro, univoco e riferiti ad un preciso arco temporale. Laddove un'informazione o un indicatore non fossero intrinsecamente univoci, dal momento che diversi interlocutori possono attribuire ad essi diversi significati, è importante che il Piano e la Relazione chiariscano il significato attribuito all'indicatore.

Comprensibilità. Le informazioni e gli indicatori inseriti nel Piano e nella Relazione devono essere selezionati in modo da evitare tecnicismi, riferimenti burocratici o normativi complessi e prendendo in considerazione le conoscenze a disposizione dell'interlocutore. Le informazioni devono essere inoltre organizzate in modo tale da rendere immediatamente comprensibile quali documenti o quali referenti del Comune possono fornire ulteriori dettagli.

Attendibilità. Le informazioni e gli indicatori che l'amministrazione decide di rendere fruibili attraverso il Piano e la Relazione devono essere valutati come attendibili e consentire un processo di valutazione da parte di ogni interlocutore del grado di risultati raggiunto. A tal fine la struttura della Relazione sulla Performance deve essere speculare a quella del Piano della Performance. In tal modo, attraverso la consultazione della Relazione sulla Performance, si ottiene un puntuale riscontro dell'andamento assunto dagli indicatori prescelti e dell'effettività delle informazioni contenute nel Piano.

Sebbene ogni amministrazione possa definire in modo autonomo il set di indicatori che compongono il proprio sistema di misurazione nei seguenti criteri vengono forniti set che costituiscono un utile punto di partenza.

Criterio 4.1 Identificare un modello generale di rappresentazione della performance

Il modello di rappresentazione della performance consiste nel mappare gli ambiti che l'amministrazione deve misurare per poter valutare nel tempo il suo livello di performance. Tali ambiti si riferiscono agli impatti che l'amministrazione produce sul proprio ambiente, alle strategie in corso, al portafoglio di attività e servizi che l'amministrazione svolge nell'ambito delle proprie funzioni, allo stato di salute economico-finanziaria, organizzativa e delle relazioni con altri soggetti. Al di là delle categorie concettuali impiegate per identificare gli ambiti, definire il modello generale significa individuare il contenuto specifico che gli ambiti prescelti assumono con riferimento al proprio ente.

*Il Piano della Performance 2012-2014 del **Comune di Erice** propone un modello di misurazione articolato su più ambiti e descrive in sequenza:*

- *il contesto socio-economico del territorio del Comune di Erice;*
- *la struttura organizzativa dell'Amministrazione;*
- *l'albero delle performance suddiviso in obiettivi strategici, attività/servizi, stato di salute ed impatto;*
- *gli impatti attesi per l'amministrazione;*
- *gli obiettivi strategici dell'amministrazione enunciati secondo cinque linee strategiche (politiche sociali, pianificazione dell'ambiente e del territorio, attività culturali e tempo libero, servizi ai cittadini ed organizzazione del comune);*
- *i livelli di servizio da erogare relativamente a: scuole materne, disabili, anziani, pubblica illuminazione, abusivismo, fruizione degli impianti sportivi, fruizione del castello, servizio tele-amico comune e servizio sanatoria edilizia.*
- *le performance attese dalle varie unità organizzative coerentemente con gli obiettivi strategici e gli obiettivi di servizio ad esse relative;*
- *lo stato di salute economico-finanziaria, organizzativa e delle relazioni;*
- *gli obiettivi di tutte le posizioni organizzative;*
- *le azioni di follow-up e miglioramento continuo.*

www.comune.erice.tp.it

*Anche il **Comune di Brescia** ha scelto di dotarsi di uno specifico documento chiamato Piano della Performance che riprende le Linee Programmatiche e mette a sistema Relazione Previsionale e Programmatica e PEG introducendo, in particolare, specifici indicatori di output. Il documento elaborato include l'albero degli obiettivi (dagli obiettivi di mandato a quelli operativi e conseguentemente individuali), le risorse umane e finanziarie, i responsabili.*

www.comune.brescia.it

Il sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) del ***Comune di Arezzo*** *definisce, per il ciclo di gestione della performance: le fasi (pianificazione, programmazione, controllo, rendicontazione, valutazione, premialità e trasparenza), le attività da attuare per ciascuna fase, i responsabili di tali attività, gli strumenti da utilizzare ed i tempi di attuazione.*

Il SMVP definisce la mappa strategica come lo strumento di base per effettuare la valutazione della performance organizzativa delle unità organizzative, dei servizi, e dell'organizzazione nel suo complesso. Per la definizione di tale mappa, il SMVP del comune di Arezzo si avvale della "Catena strategica del valore", ricavata dal modello della catena del valore di Michael Porter, che distingue le attività primarie (in grigio scuro nella Figura) dalle attività di supporto, dove le prime contribuiscono in maniera diretta alla generazione del valore.

Figura: Catena strategica del valore del comune di Arezzo

Il SMVP stabilisce inoltre un collegamento tra Macrofunzioni – Funzioni – Servizi – Processi ed attività (che tiene conto anche di eventuali progetti a supporto), in modo che obiettivi ed indicatori assegnati a ciascun elemento della mappa siano in correlazione tra loro.

L'introduzione del ciclo della performance, di una visione olistica della performance e di un sistema di misurazione multidimensionale rappresenta un'innovazione di grande portata per il comune. Il fatto che sia fortemente sponsorizzata dai vertici amministrativi rappresenta certamente un fattore positivo non trascurabile. Molto spesso, iniziative che comportano cambiamenti significativi falliscono proprio perché manca l'impegno dei vertici dell'organizzazione.

www.comune.arezzo.it

Nel definire, quale modello di rappresentazione della propria performance organizzativa, l'albero della performance, il ***Comune di Sassari*** *ha cercato di far interagire amministratori e dirigenti di tutti i settori, organizzando dei gruppi di lavoro trasversali e misti (assessori e dirigenti). Inoltre, per evitare l'auto-referenzialità degli obiettivi, l'amministrazione ha preso in considerazione i dati provenienti dall'analisi di contesto effettuata dalla Direzione Generale e gli scenari delineati dai due Piani Strategici che già includevano il punto di vista espresso dai principali portatori di interesse.*

www.comune.sassari.it

Il Piano della Performance 2011 -2013 predisposto dai Dirigenti del ***Comune di Bergamo*** *fornisce una visione d'insieme degli ambiti lungo i quali il Comune di Bergamo misura e valuta la sua performance. In particolare il Piano della Performance identifica cinque ambiti di misurazione e valutazione:*

- *Programmi strategici: il Comune di Bergamo ha identificato sulla base delle Linee programmatiche di mandato 2009 -2014 le priorità strategiche dell'Ente, identificando le fasi per la loro attuazione e gli indicatori per misurarne e valutarne la performance.*
- *Attività e servizi: il Comune di Bergamo ha identificato le attività e i servizi chiave erogati a cittadini e altri portatori di interesse identificando per ciascuno di essi indicatori di quantità, qualità, efficienza ed efficacia.*
- *Stato di salute: il Comune di Bergamo ha identificato indicatori volti alla misurazione e valutazione dell'equilibrio economico – finanziario dell'Ente, della salute organizzativa dell'organizzazione e della salute delle relazioni con i cittadini e altri portatori di interesse.*
- *Impatti: il Comune di Bergamo ha identificato gli impatti che concorre a produrre sul territorio di riferimento.*
- *Benchmarking: il Comune di Bergamo ha identificato gli ambiti e altre amministrazioni comunali con cui iniziare un confronto.*

Il Piano della Performance, adottato definitivamente da parte della Giunta comunale nel mese di maggio 2011 e il relativo documento di rendicontazione (la Relazione sulla performance) sono stati concepiti come strumenti semplici, di facile comprensione, altamente interattivi e con l'obiettivo non solo di permettere all'amministrazione di raccontare quello che ha fatto, che sta facendo e che realisticamente farà ma anche di avvicinare i cittadini e gli altri portatori di interesse alla propria amministrazione comunale.

www.comune.bergamo.it

Criterio 4.2 Rilevare i dati contabili riclassificati in centri di costo e/o centri di responsabilità, coerenti con la struttura organizzativa (servizi generali, settori, servizi di linea)

Sebbene la dimensione economico finanziaria sia sovra rappresentata in molti dei sistemi di misurazione attualmente in uso nelle amministrazioni,è importante che il sistema compia uno sforzo di riclassificazione delle spese o dei costi, se rilevati, coerente con la struttura dei centri di responsabilità. Tale sforzo assume tuttavia significato solo laddove l'informazione che ne deriva è effettivamente impiegata dall'amministrazione nella misurazione e valutazione della performance, in caso contrario si riduce a mero esercizio contabile.

Nel sistema contabile del ***Comune di Arezzo*** *i dati finanziari sono rilevati e articolati per natura delle poste contabili ed è presente uno stretto raccordo tra il bilancio e la RPP. Il sistema di misurazione e valutazione della performance integra le informazioni contabili con informazioni derivanti dai dati e dalle procedure relativi alla gestione del personale (di tipo economico, finanziario e di attività - presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità). Sono, inoltre, rilevati dati contabili riclassificati in centri di costo e/o centri di responsabilità, coerenti alla struttura organizzativa (direzioni di area, servizi, uffici). Non vengono ancora rilevati dati contabili per impatto (spending review) anche se l'amministrazione pensa di introdurre questo approccio di pari passo con una definizione accurata degli outcome. Attualmente esiste comunque un processo di analisi del collegamento tra articolazione dei capitolati per categorie di spesa e articolazione dei capitolati per funzioni.*

www.comune.arezzo.it

*I dati contabili dell'**Unione dei Comuni della Bassa Romagna** sono riclassificati in centri di costo e/o centri di responsabilità, coerenti alla struttura organizzativa (servizi generali, settori, servizi di linea). Le codifiche di obiettivi, programmi e progetti sono immediatamente associabili ad un settore, servizio o ufficio. Si ha una stretta integrazione tra programmazione e controllo, sistema contabile e organizzazione, nonché tra dati contabili finanziari e rilevazioni economico-patrimoniali. Attualmente è in corso una fase di sviluppo del sistema che prevede la possibilità di riaggregare i dati contabili per aree di impatto grazie al collegamento tra outcome ed impiego delle risorse (ciò non appena il software sarà pienamente operativo).*

Le analisi quantitative sono sia sistematiche sia "a focus" con controlli specifici che si metteranno in atto a breve (per esempio, un cruscotto dedicato alle performance relative al servizio asili nido). Vi è una piena integrazione di standard regionali, nazionali o internazionali di riferimento nella rilevazione delle risorse, delle attività e dei risultati dell'amministrazione; esiste, infatti, un apposito campo nell'anagrafica dell'indicatore nel PdP-PEG-PDO.

I dati e le informazioni fornite dal sistema confluiscono poi sia nel Piano della performance che nella Relazione. Il sistema definisce una batteria di indicatori che trova uso in modo integrato nel Piano della Performance, nella RPP e nel PEG, fornendo la dimensione quantitativa degli obiettivi in essi contenuti.

www.labassaromagna.it

Criterio 4.3 Integrare i dati contabili finanziari con rilevazioni economico-patrimoniali

Il sistema di rilevazione contabile finanziaria rischia di condurre ad una stima non corretta delle risorse che sono effettivamente necessarie per realizzare un determinato obiettivo o svolgere una determinata attività. Di fatto viene ad essere inficiata la possibilità di definire indicatori di efficienza che utilizzino informazioni sulle risorse economico-finanziarie impiegate. L'equilibrio finanziario, pur essendo una dimensione di valutazione importante, è riconducibile allo stato di salute dell'amministrazione ma non rappresenta una dimensione altrettanto rilevante se riferito a specifici obiettivi o attività.

Criterio 4.4 Specificare il legame logico esistente tra indicatori selezionati, obiettivi e target definiti

Dal momento che, come evidenziato nel criterio precedente, alcuni obiettivi possono non avere una dimensione propriamente quantitativa, in particolare quelli cosiddetti strategici, è importante che il sistema di misurazione chiarisca, mediante opportune anagrafiche degli indicatori, che tipo di relazione l'amministrazione assume esserci fra un determinato obiettivo e l'andamento degli indicatori selezionati. In alcuni casi la spiegazione del collegamento è una questione tecnica, legata alla natura degli obiettivi che l'amministrazione si pone.

*Il sistema di misurazione e valutazione della performance dell'**Unione dei Comuni della Bassa Romagna** rileva periodicamente il valore assunto dagli indicatori selezionati, secondo le modalità definite in fase di programmazione. Nel passato la rilevazione veniva effettuata con cadenza quadrimestrale. Con il nuovo applicativo dedicato sarà possibile farla trimestralmente. Per alcuni tipi di dato l'alimentazione sarà continua e sarà quindi possibile avere un quadro della situazione aggiornato in qualsiasi momento. L'amministrazione ha svolto nel corso degli ultimi anni un importante lavoro di unificazione effettuato a livello codifica per integrare le informazioni periodiche. Attualmente è definito un unico piano dei centri di costo (di spesa) per i 9 comuni che compongono l'Unione. Ad ogni programma è connesso uno o più centri di spesa. Il sistema contabile di tutti i 9 comuni è stato ripensato nell'ottica del controllo di gestione e del ciclo di gestione della performance.*

Il sistema rileva le interazioni tra indicatori ed evidenzia possibili cause dello scostamento rispetto ai valori obiettivo. Sui dati sono effettuate due tipi di analisi degli scostamenti: (1) per fattori produttivi, attraverso dei focus per identificare le determinanti degli scostamenti. Questo tipo di analisi non viene fatta con continuità, ma per priorità stabilite annualmente; (2) per obiettivi del piano, attraverso un'analisi delle cause nella relazione sul grado di conseguimento degli obiettivi. I dati e gli indicatori del sistema sono impiegati in fase di valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi programmati ed sia gli indicatori sia i target sono impostati ex ante. È importante notare che nel PdP-PEG-PDO è inserito anche un valore di benchmark se è disponibile con citata la fonte ufficiale (es. standard regionale,etc.).

www.labassaromagna.it

Criterio 4.5 Misurare i fattori di contesto e complessità

L'amministrazione fornisce una descrizione del contesto in cui si colloca la propria azione. La descrizione del contesto costituisce un momento conoscitivo utile tanto all'Ente, per valutare gli elementi che potrebbero influenzare i livelli di performance effettivamente raggiunti, tanto agli stakeholder, che tramite la descrizione del contesto, sono portati a conoscenza di informazioni utili anche ai propri processi di pianificazione. Di seguito si presenta un elenco di indicatori che possono essere usati per misurare e valutare le dimensioni di cui si compone il contesto.

POPOLAZIONE	**FAMIGLIA**
N. abitanti / km	Nuclei famigliari
Stima immigrati / popolazione	Numero medio di componenti per famiglia
Nati / 1000 ab	Percentuale di coppie con figli
Giovani (15-19) / over 65	Famiglie in abitazione
SITUAZIONE ECONOMIA	**MERCATO, LAVORO E ISTRUZIONE**
Imprese settore primario presenti	Protesti/100mila ab.
Imprese settore secondario presenti	Disoccupazione
Imprese settore terziario presenti	Giovani occupati/totale occupati
Imprese non profit presenti	Tasso di abbandono scolastico
ORDINE PUBBLICO	
Furti auto/100mila ab.	
Furti in abitazione/100mila ab.	
Rapine/100mila ab.	
Borseggi/100mila ab.	

Criterio 4.6 Corredare gli obiettivi strategici di indicatori che misurano il livello di attuazione, l'impatto e le risorse assegnate

La descrizione di un obiettivo strategico, anche in termini quantitativi, consente la sua misurazione solo laddove l'andamento degli indicatori è in grado di fornire un'informazione sul livello di attuazione dell'obiettivo nel corso del tempo. Gli impatti possono essere misurati attraverso indicatori rispetto ai quali non sono definiti specifici target ma piuttosto andamenti temporali in corrispondenza dei quali si assume la possibilità di affermare che l'impatto si è prodotto secondo quanto previsto. Sebbene sull'impatto possano risultare influenti, a volte anche in modo rilevante, elementi che non sono sotto il controllo dell'amministrazione, l'uso di indicatori di impatto nella valutazione delle strategie consente di evitare un eccessivo livello di autoreferenzialità nella misurazione degli obiettivi strategici. La valutazione positiva della performance di una strategia non può derivare solo dalla constatazione che essa è stata attuata secondo i tempi previsti. Attenzione deve essere dedicata anche alla quantificazione delle risorse che l'attuazione nel tempo dell'obiettivo strategico assorbirà.

*Il Piano della Performance 2012-2014 del **Comune di Brindisi** dedica una sezione a presentare l'esito di un'analis del contesto sia interno che esterno in cui l'ente opera. Tale analisi SWOT delinea punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce rispetto all'attività del Comune e rappresenta il presupposto all'impostazione strategica dell'agire dell'Ente. Infatti, il quadro strategico del Comune, risulta coerente con i risultati dell'analisi del contesto. La strategia, sviluppata secondo la logica dell'albero della performance, individua 5 aree strategiche articolate in programmi che, a loro volta, implicano degli obiettivi strategici. Per ciascun obiettivo strategico vengono individuati uno o più obiettivi operativi, le azioni da compiere per il raggiungimento degli obiettivi e gli indicatori utili alla misurazione e valutazione della performance realizzata. Gli elementi ora richiamati sono contenuti in apposite schede analitiche. Successivamente, vengono proposti dei set di indicatori utili a monitorare il livello di benessere finanziario, organizzativo e delle relazioni del Comune.*

www.comune.brindisi.it

Nel Piano della Performance l'amministrazione definisce l'insieme degli obiettivi strategici ed operativi cui intende dare attuazione nel corso del triennio successivo. Gli obiettivi strategici sono definiti in modo coerente con i programmi nei quali viene articolata la Relazione Previsionale e Programmatica. Al fine di consentire la misurazione ex ante degli obiettivi strategici è utile che il sistema di misurazione definisca per ciascun programma i seguenti elementi.

Descrizione. L'amministrazione descrive l'obiettivo strategico in termini discorsivi sintetici in modo da dare l'idea del contenuto del Programma e degli obiettivi.

Obiettivi operativi. Per ogni obiettivo strategico l'amministrazione identifica gli obiettivi operativi e le azioni che devono essere perseguiti per realizzare la strategia.

Fasi. Per ogni azione sono definite le **fasi logiche** e temporali nelle quali, durante il triennio di riferimento, l'azione troverà attuazione. L'amministrazione dà rappresentazione di tali fasi mediante diagrammi che collocano ciascuna fase nel proprio orizzonte temporale.

Indicatori. Gli obiettivi strategici devono essere attuati nel tempo e il Piano della Performance ha il compito di selezionare degli indicatori che con il loro andamento diano rappresentazione del livello di **attuazione** delle strategie e consentano di valutare se un determinato obiettivo sta realizzandosi. La responsabilità relativa all'attuazione dell'azione è in gran parte riconducibile all'amministrazione dal momento che si riferisce ad un regolare svolgimento di una sequenza di fasi programmate.

L'altra dimensione che gli indicatori consentono di misurare e valutare è quella relativa all'**impatto** prodotto dall'attuazione degli obiettivi strategici. Per impatto si intende l'effetto finale che l'attuazione di un determinato obiettivo strategico produce sull'ambiente sociale ed economico. In questo caso la responsabilità è solo in parte riconducibile al Comune dal momento che gli impatti sono influenzati anche da molteplici fattori che non sono sotto il suo controllo.

Trattandosi di indicatori che misurano programmi strategici tali indicatori devono essere declinati nel triennio cui le azioni strategiche si riferiscono, definendo un target e dei valori obiettivo per ciascuno degli anni che compongono il triennio.

*Per ciascuna area strategica, il **Comune di Cerignola** ha proceduto alla definizione obiettivi strategici e all'individuazione di una serie di indicatori di risultato. A ciascun indicatore è stato inoltre attribuito un peso utile in fase di valutazione del livello di attuazione complessivo dell'obiettivo. Complessivamente, sono stati definiti 19 obiettivi e per gli indicatori selezionati sono stati declinati i target attesi per gli anni 2012, 2013 e 2014.*

www.comune.cerignola.fg.it

Criterio 4.7 Accompagnare gli indicatori di impatto (outcome) con opportuni set di dati che si riferiscono alle condizioni di contesto e che inquadrano l'effetto prodotto da dinamiche ambientali ed inter-istituzionali sull'amministrazione

La misurazione degli impatti costituisce forse l'ambito meno sviluppato dai sistemi di misurazione della performance delle amministrazioni locali. Ciò si lega in parte al fatto che una corretta misurazione degli impatti richiede che l'amministrazione prenda in considerazione tutti i soggetti che con le proprie azioni, influenzano l'area di impatto. In una prima fase è utile che l'amministrazione, identificate le proprie aree di impatto, selezioni quelle che gli organi di vertice politico amministrativo ritengono prioritarie e identifichi rispetto ad esse un numero limitato di indicatori il cui andamento ritiene influenzabile. La responsabilità sugli impatti non è diretta e dunque tali indicatori non si possono riferire o assegnare a singole figure interne all'amministrazione. Appare più corretto invece ricondurre agli impatti quegli obiettivi strategici e quelle attività e servizi che l'amministrazione svolge e che di fatto costituiscono i canali d'azione lungo i quali si producono gli impatti stessi.

Nell'esperienza del Comune di Bisceglie lo sviluppo del documento sul sistema di misurazione ha consentito di definire le regole di riferimento per lo sviluppo di uno strumento capace di supportare la valutazione della performance organizzativa, prima del tutto ignorata. Un particolare investimento è stato fatto rispetto alla misurazione e valutazione della performance delle Unità organizzative e degli impatti prodotti dall'amministrazione nelle sei aree strategiche identificate.

www.comune.bisceglie.bt.it

Per misurare gli impatti occorre identificare i cambiamenti che si producono nell'ambiente di riferimento. L'amministrazione deve identificare gli effetti che l'attuazione dei propri obiettivi strategici e lo svolgimento delle proprie attività produrranno sull'ambiente ma deve anche collocare progetti e attività in un contesto più ampio all'interno del quale si innestano gli effetti prodotti dai progetti strategici e dalle attività di altri Enti. Dopo aver identificato delle aree di impatto, l'amministrazione dovrà selezionare degli indicatori che descrivano gli obiettivi che essa si pone evidenziando le interazioni e le interferenze istituzionali. Di seguito si presentano alcuni esempi di aree di impatto e di relativi indicatori.

Area di impatto	Indicatori
POPOLAZIONE E FAMIGLIA	n. posti asilo nido/ residenti * 1000
	n. posti trasporti scolastico / n. studenti
	n. nuovi residenti
AMBIENTE E SERVIZI	% Mq verde sul territorio
	% edifici classe A
	% raccolta differenziata
SITUAZIONE ECONOMICA E LAVORO	n. eventi, manifestazioni economiche
	n. esercizi di prossimità
	n. nuove imprese aperte – n. imprese chiuse
CULTURA E TEMPO LIBERO	n. concerto, eventi, mostre che si svolgono nel territorio
	n. visitatori di musei, siti di interesse
	n. iscritti attivi a biblioteche comunali

Criterio 4.8 Misurare servizi e attività dell'amministrazione attraverso indicatori che descrivono quantità, qualità, efficienza, efficacia e customer satisfaction

E' importante che la misurazione dei servizi e delle attività sia improntata ad un principio di multidimensionalità che si traduce nel fatto che, scelti gli oggetti di misurazione, si definisca un set di indicatori non troppo esteso ma tale da consentire una misurazione diversificata delle diverse dimensioni di servizio che si è scelto di monitorare. Infatti, oltre i 15 indicatori si perde il senso dell'unitarietà delle dimensioni di analisi. Gli indicatori devono delineare la dimensione quantitativa dell'attività/servizio e identificare ex ante elementi relativi al rapporto tra risorse e risultati (efficienza), alle caratteristiche del processo di produzione ed erogazione del servizio (qualità), alla capacità dell'attività/servizio di soddisfare i bisogni del destinatario, interno o esterno che sia (efficacia e *customer satisfaction*). Come evidenziato dai successivi criteri è importante che tale metodo di misurazione riguardi sia attività e servizi gestiti in proprio, sia attività e servizi affidati a soggetti terzi. Questo criterio può trovare concreta attuazione mediante la definizione di una scheda di attività/servizio all'interno della quale trovano collocazione tanto le informazioni di carattere generale e descrittivo, quanto gli indicatori.

Uno degli elementi che caratterizzano il Piano della Performance del ***Comune di Pescara*** *consiste nel richiamo costante all'esito di indagini di customer satisfaction che l'amministrazione si propone di effettuare. Appare chiara peraltro l'intenzione di impiegare tali indicatori al fine di innescare dinamiche di miglioramento. Tra le circostanze che hanno reso possibile tale focalizzazione si possono richiamare, il committment espresso dal Direttore Generale, la presenza di competenze adeguate all'interno dell'Ufficio di Controllo di Gestione e un buon livello di scambio di informazioni all'interno dell'amministrazione.*

www.comune.pescara.it

Il Piano della Performance 2011-2013 del **Comune di Ginosa** *articola i suoi contenuti in modo da raccontare al lettore gli obiettivi che l'amministrazione persegue e i servizi che eroga ricorrendo prevalentemente a indicatori e brevi descrizioni. Il documento risulta di conseguenza snello e di facile lettura. Particolare attenzione viene prestata ai servizi per ciascuno dei quali vengono forniti indicatori di accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia.*

www.comune.ginosa.ta.it

Per la misurazione delle attività e dei servizi si suggerisce l'adozione di un approccio incrementale che prenda le mosse da un nucleo minimo di attività e servizi dell'amministrazione e lo vada progressivamente ad integrare. Un primo nucleo di servizi rispetto ai quali strutturare il sistema di misurazione può essere ricondotto agli obiettivi definiti dalla politica italiana di sviluppo regionale (QSN 2007-2013). Tale politica individua alcuni obiettivi di servizio essenziali per ampliare le opportunità degli individui. Declinando tali obiettivi sui comuni possono identificarsi come prioritari (http://www.dps.mef.gov.it/obiettivi_servizio/descrizione.asp):

- Asili nido; Anziani;
- Gestione dei rifiuti;
- Servizio Idrico Integrato

Altri servizi rispetto ai quali sviluppare il sistema sono:

- Servizi trasversali: Bilancio, Riscossione Tarsu – TIA;
- Servizi alla persona: Sport, Biblioteche, Verde Pubblico, Disabili;
- Servizi al territorio: Edilizia Residenziale Pubblica, Fiere e Mercati, DIA – SCIA, Urbanistica, Polizia Locale.

Il valore aggiunto derivante dall'adottare un nucleo minimo comune di attività e servizi all'interno del Piano della Performance deriva dal fatto che diventa possibile sviluppare percorsi di confronto ed apprendimento. Tali percorsi risultano ancor più efficaci se le amministrazioni decidono di misurare e valutare le attività ed i servizi ricorrendo agli stessi indicatori. Sono infatti queste le condizioni ottimali per realizzare un benchmarking e innescare dinamiche di apprendimento.

Sebbene ogni amministrazione debba procedere alla selezione degli indicatori in autonomia tenendo conto anche delle proprie capacità di rilevazione, si fornisce di seguito un'indicazione circa i possibili indicatori da impiegare nella misurazione e valutazione delle performance relativa ad attività e servizi.

Indicatori di Quantità	**Formula**
N. Utenti per servizio	N. Utenti/N. Utenti potenziali (N. abitanti)

Accessibilità potenziale	N. Ore in cui è disponibile il servizio all'anno
Spesa complessiva per abitante	Spesa complessiva/N. Utenti potenziali (N. abitanti)
Indicatori di Qualità	**Formula**
Tempestività del servizio	Tempi medi di erogazione servizio/Tempo max consentito per legge
Accessibilità fisica	N. richieste / N. dipendenti addetti a ricezione richieste
Affidabilità	N. reclami rispetto a n. servizi erogati
Trasparenza	Introduzione/revisione della carta dei servizi
Indicatori di Efficienza	**Formula**
Costo medio per utente/abitante	(Spesa di competenza del servizio – Entrate di competenza del servizio)/ N. Utenti effettivi
Costo medio unitario	(Spesa di competenza del servizio – Entrate di competenza del servizio)/ N. servizi erogati
Tempo medio di erogazione	Tempo totale di erogazione / n. servizi erogati
Capacità di programmazione del servizio	Impegni spesa corrente per servizio/Previsioni iniziale spesa corrente per servizio
Capacità di monitoraggio del servizio	Impegni spesa corrente per servizio/Previsioni assestate spesa corrente per servizio
Indicatori di Efficacia	**Formula**
Livello di soddisfazione dell'utenza	Esisto indagini di customer satisfaction

Per un approfondimento relativo agli indicatori che possono essere impiegati ai fini della misurazione della performance dei servizi si rinvia in particolare alle utili esperienze maturate in seno al QClub promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

(www.qualitapa.gov.it/benchmarking/qclub).

*Per l'avvio del ciclo della performance e la messa a punto del Piano della Performance 2012-2014 il **Comune di Foggia** ha proceduto all'identificazione di alcuni servizi rispetto ai quali sono stati definiti appositi standard di qualità, tenendo in debita considerazione le dimensioni di qualità indicate nella delibera Civit n. 88/2010. Per ciascun servizi sono stati evidenziati i dati riferiti all'ultimo anno e, in alcuni casi, i target previsti per gli anni 2012, 2013 e 2014.*

www.comune.foggia.it

Criterio 4.9 L'Amministrazione ha identificato gli standard per i servizi gestiti in proprio e per i servizi affidati a partecipate e/o concessionarie

Procedendo con una certa gradualità, il sistema di misurazione dell'amministrazione dovrebbe progressivamente estendere il suo perimetro fino a ricomprendere quelle attività e servizi che sebbene formalmente svolti da soggetti diversi dall'amministrazione, sono a questa riconducibili. Questo criterio richiede all'amministrazione di impostare i propri rapporti con aziende speciali, controllate, partecipate e soggetti che ricevono finanziamenti rilevanti, in modo tale che siano condivisi ex ante e costantemente aggiornati indicatori di quantità, qualità, efficienza, efficacia che diventano lo strumento di regolazione delle relazioni.

Criterio 4.10 Rilevare la qualità dei servizi erogati ai cittadini ed alle imprese in termini di accessibilità, tempestività, trasparenza e soddisfazione dell'utenza

I richiamati elementi di misurazione della qualità di attività e servizi sono introdotti dalla delibera n. 88 del 2010 che CiVIT ha redatto al fine di orientare la valutazione dei servizi pubblici. I diversi elementi costituiscono un utile framework di riferimento per selezionare indicatori che non solo misurino il livello di qualità dei servizi ma che anche consentano di spiegare le motivazioni di eventuali scostamenti dagli standard previsti.

Criterio 4.11 Monitorare il proprio stato di salute

Garantire che l'amministrazione persegua i propri progetti strategici e svolga le attività programmate è già di per sé una sfida che tuttavia non avrebbe senso se non si tenessero in conto, dandone adeguata rappresentazione, i vincoli di sistema che ogni organizzazione possiede. La "salute" costituisce un ambito di misurazione e valutazione della performance del tutto peculiare che si articola in tre stati di salute che l'amministrazione misura e valuta in modo trasversale per l'amministrazione. I tre stati di salute, già richiamati in precedenza, si riferiscono alla salute finanziaria, alla salute organizzativa ed alla salute delle relazioni. Lo Stato di Salute **finanziaria** si misura e valuta in termini di capacità dell'amministrazione di svolgere le proprie attività in condizioni di sostenibilità economica e in equilibrio finanziario nel tempo. Lo Stato di Salute **organizzativa** richiama l'idea di un Comune che fa crescere e innovare la propria organizzazione e le professionalità di chi in esso lavora. Lo Stato di Salute **delle relazioni** con gli interlocutori del Comune si pone come condizione imprescindibile per ottenere buone performance in un contesto di forte interazione istituzionale.

Anche nel caso dello stato di salute, come per attività e servizi, l'orizzonte temporale preso a riferimento è quello **annuale**. Concentrandosi su un singolo anno, l'amministrazione può cercare di comprendere ed evidenziare a quali condizioni di salute risulta effettivamente possibile sostenere le condizioni di contesto, attuare i propri programmi strategici e garantire il portafoglio di servizi programmato. Di seguito, in relazione a ciascuno dei tre stati di salute proposti si identificano alcuni possibili indicatori di riferimento.

Criterio 4.12 Monitorare il proprio stato di salute finanziaria

Le risorse finanziarie, le risorse umane e le relazioni con gli altri soggetti rappresentano le dimensioni attraverso le quali è possibile misurare lo stato di salute dell'amministrazione. Un'amministrazione che realizza i suoi progetti indebitandosi sistematicamente o che garantisce lo svolgimento delle proprie attività impoverendo progressivamente le professionalità che possiede, non sta realizzando una buona performance. Ciascuna amministrazione è quindi chiamata a definire dei chiari obiettivi per ciascuna delle dimensioni richiamate e a creare un sistema di indicatori che monitori l'andamento dello stato di salute. Per quanto concerne lo stato di salute economico finanziaria tali indicatori possono riferirsi all'equilibrio economico finanziario, al livello delle entrate ed alla descrizione delle modalità di reperimento delle proprie risorse, al livello delle spese ed alle modalità di impiego delle proprie risorse, alle sedi ed ai beni patrimoniali che ricadono sotto la gestione dell'amministrazione ed alla destinazione degli stessi, all'ammontare del proprio indebitamento e alle situazioni debitorie di lungo periodo aperte.

Indicatori di salute economico-finanziaria

Equilibrio economico	**Formula**
Dipendenza da trasferimenti statali	contributi trasferimenti pubblici/ (totale spese correnti + quota capitale rimborso mutui passivi)
Grado di copertura economica, equilibrio economico	entrate correnti / (totale spese correnti + quota capitale rimborso mutui passivi)
Entrate	**Formula**
Pressione tributaria	gettito entr.trib tit. I /abitanti
Capacità di accertamento entrate correnti	importo accertato a seguito di verifiche
Spese	**Formula**
Spesa corrente pro capite	spesa corrente / tot.abitanti
Investimenti annui pro capite	spesa investimenti annui / tot.abitanti
Patrimonio	**Formula**
Dotazione immobiliare	Metri quadri fabbricati di proprietà comunale
Patrimonio pro-capite	Valore dei beni patrimoniali indisponibili / popolazione
Indebitamento	**Formula**
Indebitamento pro capite	indebitamento / popolazione
Rispetto del Patto di Stabilità	si/no

*Il sistema di misurazione e valutazione del **Comune di Belpasso** comprende la descrizione dei meccanismi di misurazione e valutazione della performance sia individuale che organizzativa e ne spiega le modalità di raccordo. Descrive gli ambiti di misurazione previsti dal d.lgs 150/2009. Descrive inoltre in maniera accurata le fasi e le responsabilità del Ciclo di gestione della performance e raccordo con gli altri documenti di programmazione e gestione. E' corredato da una serie di schede relative alla definizione e misurazione del raggiungimento degli obiettivi e alla valutazione dei dirigenti e dei dipendenti. Infine, l'amministrazione dedica particolare attenzione alla misurazione dei propri stati di salute finanziario, organizzativo e delle relazioni.*

http://www.comune.belpasso.ct-egov.it/

Criterio 4.13 Monitorare il proprio stato di salute organizzativa

L'Amministrazione deve fornire informazioni relative alla propria salute organizzativa dando indicazione delle caratteristiche della propria organizzazione, dei cambiamenti intervenuti, della composizione delle competenze, dell'evoluzione del personale e del livello professionale raggiunto. Ulteriori informazioni possono riguardare i processi di innovazione manageriale introdotti, le iniziative di formazione previste e/o realizzare, le indagini realizzate al fine di identificare le aree di miglioramento, il livello tecnologico raggiunto e le iniziative di miglioramento del medesimo in corso. La misurazione dello stato di salute organizzativo da modo all'amministrazione di fornire una rappresentazione veritiera delle effettive potenzialità che stante le attuali condizioni è in grado di esprimere.

Indicatori di salute organizzativa

Modello organizzativo	**Formula**
Struttura delle responsabilità	n. p.o.-Dir. / tot.personale
Turnover in entrata	n. nuovi dipendenti/tot.personale
Capitale Umano	**Formula**
Capacità organizzativa personale (ore	ore totali di straordinario/totale dipendenti (testa TI)

straordinario/dipendenti totali)	
Livello della formazione del personale	n. dipendenti laureati / totale dipendenti (teste TI)
Formazione	**Formula**
Grado aggiornamento personale	n. partecipanti a corsi di aggiornamento / totale dipendenti (teste TI)
Costo formazione pro capite	costo formazione/n. dip.serv. (teste TI)
Benessere organizzativo	**Formula**
Incentivazione per dipendente	importo Contratto Collettivo Decentrato Integrativo / FTE personale (indeterminato, determinato)
Capacità di incentivazione	fondo a destinazione variabile / FTE personale (indeterminato, determinato)
Pari opportunità	**Formula**
Congedi facoltativi	n. totale di giorni di congedo facoltativo concessi dall'ente/FTE dipendenti (dirigenti+t.indeterminato)
Comitato pari opportunità	presenza del comitato
ICT	**Formula**
Diffusione della posta elettronica	n. indirizzi posta elettronica / totale dipendenti (teste)
Informatizzazione dei servizi	n. servizi informatizzati oltre il liverllo DIGIT PA n. 1

Criterio 4.14 Monitorare lo stato di salute delle proprie relazioni con cittadini ed altri *stakeholder*

Il sistema di misurazione deve essere progettato anche al fine di definire il quadro complessivo delle relazioni fra l'amministrazione ed i suoi interlocutori. Possono in tal senso essere utilizzati indicatori che si riferiscono ad iniziative ed attività che coinvolgono i diversi portatori di interesse e spiegano gli impatti attesi e prodotti. Sempre in tale ambito possono essere misurati indicatori relativi ai soggetti pubblici e privati con i quali sono attivi contratti e relazioni o che partecipano alle diverse attività e servizi. Infine possono essere selezionati indicatori che identificano, anche quantitativamente, i cittadini e gli utenti ai quali l'amministrazione rivolge i propri servizi ed il livello di soddisfazione che tali servizi producono.

Indicatori di salute delle relazioni

Cittadini	**Formula**
Segnalazioni e reclami	n. segnalazioni e reclami / n. residenti
Contenziosi legali nuovi	n. contenziosi risolti entro l'anno / tot. Contenziosi aperti nell'anno
Livello medio di soddisfazione rilevato	n. rilevazioni indagini di customer satisfaction e giudizi emoticon favorevoli / totale rilevazioni di customer satisfaction e giudizi con emoticon
Diffusione delle indagini di customer satisfaction	n. servizi per i quali è attiva indagine di customer satisfaction
Portatori di intersse	**Formula**
Partnership pubblico private	n. progetti pubblico-privato attivati dal comune
Dotazioni fabbricati per associazione	n. fabbricati comunali concessi o condivisi con associazioni / totale fabbricati senza ERP
Liberalità a sostegno di associazioni culturali e sociali	n. liberalità
Agevolazioni su tariffe e regolamenti	n. residenti e/o soggetti che beneficiano di agevolazioni

Criterio 4.15 Realizzare attraverso una selezione di indicatori un'azione sistematica o selettiva di confronto con altre amministrazioni (*benchmark*)

Misurare e valutare la propria performance è importante ma affinché il processo di misurazione e valutazione possa dirsi completo è necessario confrontarsi anche con altre amministrazioni. La misurazione consente all'amministrazione di aprirsi al confronto con gli altri enti che operano nello stesso ambiente di riferimento o svolgono le stesse attività. Le aree di benchmark possono riguardare l'impatto, le attività ed i servizi, le dimensioni dello stato di salute. In apposite schede di benchmark saranno individuati gli indicatori attraverso i quali il benchmark viene effettuato e laddove l'amministrazione fosse in linea rispetto al benchmark la performance dell'amministrazione potrà essere considerata positiva.

*La partecipazione da parte del **Comune di Bergamo** all'attività di benchmarking realizzata nell'ambito del Q Club ha consentito all'Ente di sviluppare una visione aperta e partecipativa rispetto ai processi di sviluppo di indicatori di risultato in particolare con riferimento ad indicatori relativi ai servizi anagrafici ed allo stato di salute dell'organizzazione.*

www.comune.bergamo.it

4.16 Dotarsi di un Piano della Performance definito su base triennale e aggiornato ogni anno.

La definizione di un documento su base triennale che chiarisca la performance organizzativa che l'amministrazione prevede di realizzare costituisce l'elemento più importante e di innovazione rispetto al più ampio tema del ciclo di gestione della performance. In merito si assume che l'amministrazione possa seguire diversi percorsi, dall'introduzione ex novo di un nuovo documento, all'integrazione dei documenti esistenti. L'attuazione di tale criterio appare in ogni caso legata all'opportunità di collegare attraverso di esso i diversi documenti di programmazione e renderne intellegibile il contenuto anche all'esterno.

Principio 5. Chiarire le fasi che compongono il processo di misurazione e valutazione, i soggetti e le responsabilità relative al sistema.

Affinché il sistema di misurazione e valutazione abbia una qualche utilità è importante che esso sia effettivamente impiegato e non si risolva nella semplice redazione di documenti. Proprio al fine di supportare l'impiego del sistema da parte dei diversi soggetti che operano nell'amministrazione è importante che siano chiarite le regole del gioco e che ci sia un costante richiamo, nei processi decisionali, agli indicatori che sono stati selezionati per la misurazione. Un ruolo centrale in tal senso lo svolge il **documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance** nella misura in cui chiarisce, in modo coerente ai criteri di seguito evidenziati, le fasi che compongono il processo di misurazione, i soggetti e le responsabilità relative al sistema.

Criterio 5.1 Assicurare che gli organi di vertice politico-amministrativo impieghino in modo esteso indicatori nella definizione degli indirizzi e degli obiettivi strategici.

Il sistema di misurazione relativo agli obiettivi dell'amministrazione si realizza se per ogni obiettivo identificato sono selezionati opportuni indicatori. Occorre in tal senso evitare che gli organi di vertice politico amministrativo confondano gli indicatori con l'obiettivo, cosa che spesso avviene e conduce a processi decisionali sbagliati dal momento che si confonde il fine con lo strumento. Anche laddove l'obiettivo presenti un carattere prevalentemente qualitativo, è spesso possibile definire degli indicatori *proxy* che non misurano l'attuazione diretta dell'obiettivo ma con il loro andamento spiegano se realizzando l'obiettivo si sono prodotti gli effetti previsti. Così se l'obiettivo è migliorare la vivibilità del verde pubblico cittadino, la dotazione media di spazi attrezzati, piuttosto che i punti di illuminazione, o ancora le ore di manutenzione e l'esito di indagini di *customer satisfaction*, possono fornire, con il loro andamento informazioni utili alla valutazione del livello di raggiungimento dell'obiettivo.

Criterio 5.2 Integrare 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

Il sistema di misurazione fornisce, attraverso la sua alimentazione da parte di manager e dipendenti, una visione dinamica della performance dell'amministrazione. Se si riesce ad integrare tale visione con la dimensione economico - finanziaria si ottiene un'informazione importante sul livello di coerenza tra livelli di performance attesi e risorse economiche stanziate e quindi sulla possibilità di realizzare quanto programmato. Un buon modo di realizzare concretamente tale integrazione consiste nel collocare all'interno del sistema di misurazione indicatori relativi a voci di spesa il cui assorbimento si ritiene effettivamente collegato all'attuazione degli obiettivi o all'erogazione di servizi.

*L'esperienza del **Comune di Massa** evidenzia come l'integrazione tra dimensione contabile e ciclo di gestione della performance richieda l'attivazione di ruoli di coordinamento, oltre che di specifici strumenti. A definire e gestire in questo caso l'agenda del ciclo di bilancio e del conseguente ciclo della performance è lo stesso Segretario Generale che individua la tempistica di attuazione e le varie responsabilità coinvolte.*

www.comune.massa.ms.it

Criterio 5.3 Assicurare la fruibilità del sistema da parte del Consiglio ai fini dell'esercizio della funzioni di indirizzo e monitoraggio

Sebbene il sistema di misurazione, il Piano e la Relazione sulla Performance, siano documenti dell'amministrazione, è importante che siano resi accessibili e fruibili direttamente da parte del Consiglio e ciò al fine di consentire un impiego degli indicatori in essi contenuti nell'ambito delle relative funzioni. L'uso effettivo ovviamente dipenderà dall'attitudine dei Consiglieri ad impiegare indicatori.

Criterio 5.4 Adottare il documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance con un atto del Sindaco o della Giunta sulla base della proposta presentata dall'Organismo Indipendente di Valutazione

Gli organi di indirizzo politico svolgono due importanti ruoli rispetto al sistema di misurazione. Anzitutto, essi hanno il compito di definire le linee guida di indirizzo strategico da cui discendono gli obiettivi dell'amministrazione ed in tal senso contribuiscono a definire una parte del contenuto del sistema. Ma il ruolo forse più importante è quello di promozione del medesimo ed impulso all'amministrazione affinché si doti e/o sviluppi il sistema.

Criterio 5.5 Nominare l'Organismo Indipendente di Valutazione e attribuirgli il compito di validare e sviluppare il sistema di misurazione e valutazione

Sebbene l'OIV sia nominato dal Sindaco con la finalità di monitorare il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione ed il livello di trasparenza, nonché di garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione di ciascuna amministrazione, il compito forse più importante che tale organo può svolgere risiede nel supportare e validare le decisioni assunte dal management dell'amministrazione in termini di modalità di misurazione e valutazione delle performance. Come una sorta di *sparring partner*, l'OIV non si limita a certificare ma contribuisce a definire il sistema e ne sollecita il miglioramento. E' dunque importante che l'OIV operi in stretta collaborazione con l'amministrazione e con continuità, non limitandosi cioè alla verifica dei documenti in corrispondenza dei momenti formali di adozione degli stessi.

*L'**Unione dei Comuni della Bassa Romagna** ha regolarmente istituito un OIV composto da tre membri nominando tre esperti esterni attraverso uno specifico bando che ne ha stabilito i requisiti. Non sono stati presi in considerazione criteri di incompatibilità e di età nei sensi definiti dalla prima delibera CiVIT in merito ai requisiti dei membri degli OIV per le amministrazioni centrali.*

L'OIV, istituito dall'estate 2010, ha già dimostrato sul campo rigore ed indipendenza, respingendo richieste di revisione delle valutazioni operate da alcuni dei comuni appartenenti all'Unione senza motivazioni significative a supporto delle richieste. La collaborazione con il Direttore Generale è molto stretta. In staff a quest'ultimo è stato istituito un apposito servizio, gestito da un dirigente esperto, per il controllo strategico ed il controllo di gestione. Questo servizio collabora strettamente con l'OIV, supportandone l'azione.

www.labassaromagna.it

Criterio 5.6 Attribuire la responsabilità relativa al sistema di misurazione e valutazione al Direttore Generale/Segretario Generale e ai Dirigenti al vertice dell'amministrazione

Gli organi di vertice amministrativo dovrebbe assumere una responsabilità generale e diretta rispetto al sistema di misurazione e valutazione della performance. Anche in questo caso, come già per gli organi di vertice politico, Direttore Generale/ Segretario Generale e Dirigenti dell'amministrazione hanno un duplice ruolo rispetto al sistema. Da un lato lo alimentano supportando la definizione degli obiettivi dell'amministrazione e la gestione delle attività e dei servizi, dall'altro hanno il compito di assicurare l'impiego e lo sviluppo del sistema in linea con le indicazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Criterio 5.7 Sostenere e verificare l'impiego effettivo del sistema di misurazione da parte di dirigenti, funzionari e dipendenti

Il sistema di misurazione, se concepito come insieme di indicatori, rischia di non produrre alcuna influenza rispetto al livello di performance che l'amministrazione è in grado di raggiungere. Se l'obiettivo del sistema di misurazione è quello, in ultima analisi, di sostenere progressivi miglioramenti nel livello di performance, allora è importante che esso sia costantemente impiegato da coloro dal cui lavoro dipende il livello di performance e cioè dirigenti, funzionari e dipendenti. Se questi soggetti vengono considerati come utenti del sistema di misurazione, cioè come soggetti che ricevono informazioni, si commette un potenziale errore dal momento che, a bene vedere, le informazioni hanno origine da coloro che lavorano all'interno dell'amministrazione e che, nel corso del tempo, hanno ben presente il valore che gli indicatori stanno assumendo, se questi indicatori si riferiscono alla loro attività. Rispetto ad impostazioni che si sono tradizionalmente affermate, la verifica dell'impiego effettivo del sistema di misurazione si realizza affidando proprio a dirigenti, funzionari e dipendenti, il compito di rilevare periodicamente il valore degli indicatori misurati nel sistema e definire le azioni necessarie a mantenere o migliorare i trend proprio a partire dall'andamento di tali indicatori.

Criterio 5.8 Rendere accessibile il sistema di misurazione agli stakeholder (utenti, imprese, associazioni, aziende controllate, partner istituzionali)

Il miglior audit sulla capacità del sistema di misurazione e valutazione della performance dell'amministrazione deriva dalla reazione che i portatori di interesse mostrano laddove vengono a conoscenza del valore degli indicatori prescelti. Tale reazione è tanto più utile quanto più tali valori non si riferiscono al passato, non sono in altri termini valori storici rispetto ai quali non è più possibile far nulla, ma si rivolgono al futuro. L'accesso al sistema di misurazione, realizzato per esempio attraverso una pubblicazione tempestiva del Piano della Performance, non deve essere solo formale. Le informazioni che vengono fornite, come approfondito nei principi seguenti, devono essere comprensibili per le diverse categorie di portatori di interesse e laddove siano stati scelti indicatori frutto di specifiche ipotesi che l'amministrazione ha ritenuto di sostenere, tali ipotesi devono essere spiegate. In caso contrario, la mancata comprensione del significato di un indicatore, o il mancato accesso al dato programmato per il medesimo, possono trasformarsi in un'aprioristica opposizione.

*Gli stakeholder dell'**Unione dei Comuni della Bassa Romagna** (utenti, imprese, associazioni, aziende controllate, partner istituzionali) ottengono accesso on line al sistema di misurazione e valutazione della performance e possono su richiesta o per specifiche esigenze chiedere integrazioni o suggerire modifiche. In fase di elaborazione del piano strategico alcuni stakeholder hanno preteso l'introduzione di standard di servizio (ad esempio, per il SUAP), fornendo indicazioni significative nella costruzione del sistema. I sindacati, per esempio, sono entrati spesso in passato nel merito di alcuni indicatori a valenza sociale (misure anticrisi, servizi alla persona etc.).*

www.labassaromagna.it

Principio 6. Sviluppare un sistema informativo integrato o integrabile.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance non coincide con il sistema informativo aziendale. A comporre il sistema di misurazione sono infatti quegli indicatori che l'amministrazione seleziona al fine di misurare e valutare la propria performance mentre il sistema informativo comprende tutti i dati di cui l'amministrazione dispone. Un secondo elemento di differenza è che il sistema di misurazione è essenzialmente un sistema definito ex ante, cioè prima che i dati originano mentre gran parte dei contenuti del sistema informativo si estraggono ex post rispetto alla gestione di obiettivi e attività. La presenza di un sistema informativo integrato ed integrabile con l'esterno, costituisce una condizione di funzionalità del sistema di misurazione ma non rappresenta di per sé una condizione necessaria. Fra i due sistemi esiste anzi un rapporto di mutuo incentivo dal momento che proprio la necessità di sviluppare il sistema di misurazione può indurre l'amministrazione a migliorare il proprio sistema informativo.

Criterio 6.1 Definire esplicitamente la propria strategia di e-government

Considerati i costi economico-finanziari e organizzativi che l'introduzione di innovazioni informatiche comporta nonché la crescente complessità legata alla gestione dei dati in sistemi integrati, è importante che le decisioni relative siano assunte in ottica strategica e formalizzate in appositi documenti fruibili dagli interlocutori interni ed esterni all'amministrazione. La definizione della strategia deve tener in conto anche i costi di informatizzazione e le conseguenze per i diversi portatori di interesse che potrebbero non essere immediatamente avvantaggiati dalle innovazioni dell'amministrazione.

*Con l'approvazione del Piano della performance del **Comune di Reggio Emilia** e del documento relativo al sistema di misurazione e valutazione della performance da parte della Giunta comunale in data 24 maggio 2011 (I.D. 159 - P.G. 9059), l'amministrazione ha proceduto nella direzione di un ulteriore integrazione dei documenti che compongono il ciclo della performance e il sistema di misurazione e valutazione della performance supportata grazie a una maggiore integrazione delle banche dati gestionali che alimentano il Piano della Performance. Questa integrazione sia a livello documentale che a livello informatico è stata possibile grazie ad una integrazione delle risorse stanziate ed al ruolo svolto Servizio Gestione e Sviluppo delle Tecnologie e dei Sistemi Informativi.*

www.municipio.re.it

Criterio 6.2 Realizzare un'articolazione organizzativa che si occupi della progettazione, adesione ed attuazione dei progetti di e-government

La disponibilità in unico ambiente di dati ed informazioni provenienti dai diversi settori di attività dell'amministrazione richiede parallelamente la costituzione di un unico centro di competenze che supporti adeguatamente il funzionamento del sistema informativo da un lato e la progettazione di tutte le iniziative di e-government dall'altro.

Criterio 6.3 Dotarsi di un sistema ERP, o di un sistema gestionale equivalente, integrato con i sistemi gestionali relativi alle diverse attività e servizi

La disponibilità in unico ambiente di dati ed informazioni provenienti dai diversi settori dell'amministrazione consente di compiere analisi più dettagliate in minore tempo e di verificare la solidità delle ipotesi relative al collegamento tra indicatori e performance. Il principale vantaggio di un sistema ERP nei confronti del sistema di misurazione deriva dunque dall'incremento delle capacità di analisi e quindi di intervento che si possono attivare a fronte delle risultanze che emergono dal sistema di misurazione. Infine i sistemi ERP consentono di integrare appunto le diverse fonti e verificare il livello di affidabilità dei dati raccolti.

*La gestione dei sistemi informativi e delle telecomunicazioni del **Comune di Verona** è affidata al Coordinamento Intersettoriale Informatica e-Government, di staff alla Direzione Generale. L'unità, che ha la gestione diretta sia degli impianti hardware che dei sistemi informativi, è coordinata da un dirigente con buone esperienze maturate nel settore informatico , e ha un organico di circa 20 persone.*

Di particolare rilievo è l'esteso impiego delle tecnologie ICT nelle attività di comunicazione, misurazione e controllo. Particolarmente interessanti sono l'estensione della rete wi-fi a basso costo che copre buona parte del territorio comunale, sfruttando la rete dei semafori e dei sistemi di telesorveglianza, la disponibilità di una datawarehouse che integra tutti i database comunali e il SIT (Sistema Informativo Territoriale) integrato con la cartografia e le immagini da rilevazione aerea e satellitare del territorio. Va inoltre osservato che il Comune gestisce direttamente una server farm gestita che è in corso di trasformazione al fine di renderla un "green data center" caratterizzato da bassi consumi e ridotto impatto ambientale.

Il sistema di misurazione e valutazione si avvale di una piattaforma web che consente l'accesso e la gestione integrata di tutte le informazioni e delle procedure da parte di tutti i soggetti interessati (dal livello politico al livello operativo). Tale piattaforma gestisce il PEG e anche la valutazione individuale.

Il sistema complessivo ha avuto un'attuazione incrementale e non si basa su una piattaforma integrata. La scelta fatta è stata quella di integrare ex post le applicazioni esistenti al livello dell'interfaccia con il browser e al livello dei dati con un sistema di datawarehousing. La scelta di informatica leggera ha consentito di contenere gli investimenti a vantaggio di una più estesa e personalizzata copertura applicativa.

www.comune.verona.it

Criterio 6.4 Disporre di un software applicativo a supporto del controllo di gestione

Tra i diversi strumenti informatici di cui l'amministrazione può decidere di dotarsi, particolare importanza rispetto al tema della misurazione e valutazione della performance rivestono i software gestionali a supporto del controllo di gestione. Tali strumenti oltre a fornire un supporto alla raccolta e diffusione interna delle informazioni forniscono un valido supporto alla programmazione. Nella scelta dei prodotti e delle soluzioni di cui dotarsi l'amministrazione deve porre quale criterio principale di valutazione quello dell'autonomia nella gestione del software. La valutazione di tale autonomia, della possibilità cioè di modificare elementi di funzionamento del software senza per questo dover ricorrere ad interventi esterni, potrà tener conto, inoltre, del livello delle proprie competenze ed anche del livello di diffusione ed uso del medesimo software da parte di altre amministrazioni.

*Nel sistema informativo dell'**Unione dei Comuni della Bassa Romagna** le informazioni relative agli obiettivi assegnati e al livello di raggiungimento degli stessi nonché alle performance dell'Amministrazione sono diffuse all'interno dell'organizzazione mediante una intranet, attraverso SMART, il software di Business Intelligence che mette a disposizione le informazioni a diversi profili di utenza. SMART è un software per il controllo direzionale integrato con i sistemi gestionali relativi alle diverse attività e servizi. L'intranet è organizzata in aree di condivisione differenziata (dirigenti,P.O., consiglieri, presidente, etc.) dove sono contenuti progetti e report (ad esempio: asili nido, urbanistica, trasporti). Alcuni report sono visibili solo internamente, altri sono a disposizione di tutti. Si sta decidendo in questi giorni il sistema di accesso. SMART alimenta in automatico queste sezioni intranet.*

SMART è collegato ai sistemi contabili dei singoli comuni. Si è proceduto ad una unificazione delle codifiche ed a una integrazione tra i processi di programmazione e quelli contabili. La gestione del personale, al momento, è indipendente, ma in un prossimo futuro sarà integrata. La valutazione è gestita internamente da SMART: a tutti i capiservizio si chiede di gestire gli stati di avanzamento dei progetti e dell'impegnato sullo stanziato. Lo stesso dicasi per l'aggiornamento degli indicatori utilizzati per il monitoraggio degli obiettivi. SMART alimenta anche sezioni del sito dell'Unione in modo da rendere trasparente l'azione amministrativa. Attualmente sul sito sono disponibili per ogni capo servizio le schede dei tre principali obiettivi che deve raggiungere.

www.labassaromagna.it

*Una caratteristica importante del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa del **Comune di Cesena** è rappresentato dalla sperimentazione di un supporto informatico in grado di rappresentare in modo integrato:*

- *Gli obiettivi strategici contenuti nel Piano della Performance, articolati in progetti ed azioni, con l'evidenziazione degli stati di avanzamento (Gannt) e degli indicatori target;*
- *L'articolazione dei servizi offerti dal Comune misurati tramite indicatori di quantità e qualità, target e relativo stato di avanzamento;*
- *Lo Stato di Salute, organizzativa, finanziaria e delle relazioni esterne (partecipate, attività di coinvolgimento della popolazione, ecc.);*
- *Gli outcome (impatti) prodotti dall'azione dell'amministrazione sul contesto esterno;*
- *I confronti con altri enti (benchmark).*

Questo applicativo, comprendente i dati di avanzamento all'autunno 2011, è stato sperimentato nell'ambito del programma ELI4U/PORE, del Dipartimento per gli Affari regionali.

www.comune.cesena.fc.it

Criterio 6.5 Sviluppare un sito aggiornato periodicamente con informazioni sulle attività ed i servizi svolti e con documenti relativi all'Amministrazione

Lo sviluppo di siti web è ormai una soluzione consolidata da parte di molte amministrazioni sebbene in molti casi la chiarezza del sito risenta della scelta di attribuire allo stesso finalità non sempre coerenti fra loro. In particolare, si segnala la differenza tra informazioni relative ad attività e servizi dell'amministrazione e comunicazione relativa ad eventi e interventi dell'amministrazione. Il rischio di fornire, attraverso un eccessivo spazio lasciato alla

comunicazione, informazioni incomplete e di sovraccaricare i compiti di ricerca da parte dell'utente, è elevato e dovuto ad un uso non razionale del canale web.

Criterio 6.6 Sviluppare il sistema di misurazione dei servizi che l'amministrazione rende disponibili on line

La possibilità per gli utenti di interagire con il sito web in modo fruttuoso deriva da una corretta progettazione dell'informatizzazione dei servizi. Rendere disponibili sul sito i servizi significa:

- ad un primo livello rendere disponibili e comprensibili le informazioni relative alle condizioni di erogazione del servizio medesimo;
- ad un secondo livello rendere possibile la compilazione on line e la trasmissione della documentazione necessaria per svolgere determinati servizi;
- ad un terzo livello, laddove possibile, rendere possibile l'ottenimento del servizio senza che siano necessari ulteriori interazioni fisiche con l'amministrazione. Nel progettare questi interventi è importante che l'amministrazione tenga conto dell'opportunità di sviluppare per queste categorie di servizi particolari indicatori idonei a misurarne la performance.

Criterio 6.7 Rendere disponibili banche dati accessibili anche on line

I dati e le informazioni di cui l'amministrazione dispone costituiscono un patrimonio conoscitivo che può essere messo a disposizione della collettività per gli usi più diversi. La disponibilità è infatti la condizione che rende possibile una valorizzazione anche in senso pubblico di tale patrimonio conoscitivo. Gli aspetti più critici a livello operativo sono relativi alle modalità di accesso e consultazione dei dati che possono determinare, nella loro fase di progettazione iniziale e di manutenzione in itinere, un costo che l'amministrazione deve programmare per tempo.

Principio 7. Garantire la trasparenza del sistema di misurazione.

Un'amministrazione trasparente migliora il proprio grado di legittimazione con gli stakeholder, rafforza la partecipazione democratica, garantisce una gestione più efficiente e raggiunge i propri obiettivi in maniera più efficace. Questa considerazione muove dall'esperienza di molte amministrazioni che, fornendo un'informazione onesta del livello di risultati raggiunti e riducendo quindi il proprio livello di opacità sono riuscite a smuovere risorse ed attivare partnership basate su un livello crescente di fiducia e consenso.

Criterio 7.1 Portare a conoscenza di cittadini e altre categorie di portatori di interesse le caratteristiche assunte dal sistema di misurazione in termini di modello di misurazione, indicatori e strumenti di monitoraggio disponibili

L'adozione di un Documento sul sistema di misurazione non è di per sé condizione sufficiente a garantire che i destinatari del sistema di misurazione, interni (dipendenti, dirigenti, politici) ed esterni (cittadini, imprese, altri stakeholder) comprendano effettivamente quali informazioni il sistema consente di ottenere e secondo quali dimensioni sia stato progettato. L'amministrazione deve identificare modalità di coinvolgimento che consentano ad un primo livello di far conoscere il sistema ed in un secondo momento di coinvolgere gli stakeholder ora citati nel processo di manutenzione e sviluppo del sistema stesso. Il feedback degli stakeholder consente infatti di migliorare la funzionalità del sistema rendendolo capace di rispondere alle esigenze informative reali. L'OIV assicura che il documento abbia diffusione ed identifica, tenuto conto delle peculiari condizioni organizzative dell'amministrazione, strumenti idonei a coinvolgere stakeholder in fase di progettazione, revisione o riedizione.

Criterio 7.2 Comunicare il livello di risorse disponibile per le proprie attività e la composizione delle entrate

Dal momento che l'amministrazione ricorre per l'esercizio delle proprie funzioni a risorse che sono prelevate alla collettività, anche se il legame è ben lungi dall'essere diretto, è importante che alla stessa collettività sia mostrato nel modo più semplice qual è l'ammontare di risorse di cui l'amministrazione dispone e l'origine delle stesse. L'informazione sul livello delle risorse e la loro composizione non può tuttavia essere realizzata mediante la semplice pubblicazione del bilancio di previsione dal momento che tale documento è scritto in un linguaggio tecnico che rende difficilmente leggibile all'esterno l'informazione più importante ovvero gli importi che l'amministrazione può spendere nell'anno.

Criterio 7.3 Riassumere le informazioni prodotte dal sistema contabile in modo da rendere chiara la correlazione fra spese sostenute e risultati prodotti

In modo complementare rispetto a quanto fatto per le entrate è importante che l'amministrazione ricomponga il quadro delle spese sostenute riconducendolo alle diverse funzioni svolte. Anche in questo caso il linguaggio tecnico, per esempio lo stesso riferimento al termine funzione, può risultare poco chiaro e altrettanto opache potrebbero risultare dinamiche legate ai criteri della contabilità finanziaria. L'informazione contabile va dunque prodotta a partire da una rielaborazione dei dati del bilancio che sia leggibile da parte di interlocutori esterni

e che distingua per esempio in modo chiaro le spese sostenute per la produzione/committenza di servizi, quelle trasferite ad altri soggetti e quelle sostenute per il funzionamento degli organi istituzionali dell'amministrazione.

*Il **Comune di Reggio Emilia**, nel 2009 ha pubblicato la rendicontazione della performance di ente articolata per politiche – che corrispondono agli attuali programmi strategici, pubblicando un documento in cui ha reso noto, attraverso la definizione di alcuni indicatori sintetici, il grado di raggiungimento degli obiettivi che si era prefissato nel corso del 2008. Tale esperienza di rendicontazione si colloca in linea di continuità con il fatto che il Comune di Reggio Emilia è stata la prima amministrazione ad aver deciso di adottare per il bilancio il modello di Rendiconto Civicum, studiato dalle Big Four della revisione. Il Rendiconto Civicum – ispirato a best practices internazionali e in particolare al bilancio del Comune di Wellington (Nuova Zelanda) – persegue obiettivi di massima semplificazione e massima comprensibilità da parte dei cittadini.*

www.municipio.re.it

Criterio 7.4 Attivare sul proprio sito o mediante linea telefonica un servizio di informazione su richiesta

Non è possibile assumere che le informazioni di cui un soggetto portatore di interesse nei confronti dell'amministrazione necessita possano essere preventivamente identificate e postate su un sito. Tale completezza informativa infatti produrrebbe un'inevitabile complessità nella ricerca a tutto danno della trasparenza. Molti più efficace risulta essere un meccanismo di informazione che consenta di selezionare in modo rapido l'informazione richiesta o il canale più adatto per ottenerla secondo tempi certi e in modo affidabile.

Criterio 7.5 Rendere pubblici e visibili le caratteristiche, gli standard e i risultati raggiunti nell'erogazione dei propri servizi

Adottando un approccio di graduale estensione delle attività e dei servizi per i quali sono rese note informazioni in tempo reale sul sito, è importante che l'amministrazione si apra al confronto con gli utenti attuali e potenziali. Tale confronto è possibile solo laddove ex ante sono individuati gli standard dei servizi e resi noti i livelli programmati in documenti quali il Piano della Performance o le Carte dei Servizi. Tale informazione deve però essere accompagnata da un aggiornamento costante sul livello effettivo dei servizi erogati. La non tempestività delle informazioni danneggia in primo luogo l'amministrazione perché impedisce all'amministrazione stessa di attivare reazioni e correttivi e all'utente di modificare le proprie aspettative. L'esito più probabile dell'opacità è in questo caso legato ad un basso livello di soddisfazione rilevato nelle indagini periodiche di *customer satisfaction.*

Criterio 7.6 Integrare le informazioni relative ai servizi erogati con dati di benchmark e confronti con altre Amministrazioni

Si tratta di un'ulteriore evoluzione del criterio identificato in precedenza. L'amministrazione comunica infatti tramite indicatori non solo l'informazione relativa a proprie attività e/o servizi

ma anche il livello di servizio raggiunto da altre amministrazioni e, significativamente, dalla migliore fra le altre amministrazioni. Ammettere una determinata distanza o celebrare un determinato primato significa in ogni caso rendere l'utente cosciente della possibilità di livelli differenziati di performance. Il criterio appare trovare corretta applicazione tuttavia a condizione che il confronto avvenga fra amministrazioni che presentano elementi di omogeneità (per caratteristiche del servizio, profilo di utenza e contesto di riferimento) e rispetto ad attività/servizi per i quali è possibile, stante la disponibilità di risorse, attivare meccanismi di correzione-mantenimento dei livelli di performance.

Criterio 7.7 Attivare sul sito web modalità di interazione che prevedano la possibilità per cittadini e altri stakeholder di rendere pubblici i propri pareri in relazione alle attività ed ai servizi ottenuti

Sono poche le esperienze di dialogo biunivoco tra utenti e amministrazione (il fenomeno è piuttosto diffuso nel caso di altri soggetti quali ad esempio partiti, giornali e siti di informazione). Questa possibilità, oltre a fornire un canale di contatto per utenti e portatori di interesse, da modo all'amministrazione di comprendere elementi di forza o di criticità che potrebbero altrimenti restare in secondo piano. Una selezione di obiettivi, attività e/o servizi rispetto ai quali attivare tale canale di comunicazione può costituire un buon punto di partenza, per poi estendere la possibilità di commento e reazione all'intero Piano della Performance ed alla Relazione sulla Performance.

Criterio 7.8 Rendere disponibili sul proprio sito informazioni relative all'assetto istituzionale ed organizzativo, ai componenti degli organi politici e ai dirigenti e responsabili di unità organizzativa

L'amministrazione può cercare di ridurre la distanza con i propri portatori di interesse, rendendo agevole e completa l'informazione relativa alle persone che operano al suo interno, tanto all'interno degli organi istituzionali quanto nelle diverse posizioni organizzative. Rendere l'informazione disponibile sul sito significa anche dare visibilità a tali soggetti aggiungendo l'immagine del volto e i contatti ai quali è possibile fare riferimento per comunicare.

TEMA 3. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il tema della valutazione della performance costituisce probabilmente il più problematico tra quelli proposti dal momento che si riferisce alla capacità dell'amministrazione di impiegare effettivamente le informazioni derivanti dall'insieme degli indicatori e dei valori definiti nel Piano. Gli impieghi possibili sono vari e comprendono l'assunzione di decisioni in merito alla gestione, la definizione degli atti di programmazione, la gestione delle relazioni con cittadini e altre categorie di stakeholder, l'attivazione di percorsi di innovazione, la comunicazione interistituzionale e, soprattutto, la definizione del livello di performance effettivamente raggiunto. In presenza di condizioni abilitanti favorevoli e di un sistema di misurazione sviluppato, l'uso di indicatori a supporto dei processi decisionali diventa tecnicamente possibile ma non è automatico. Coloro che all'interno dell'amministrazione assumono decisioni possono comunque decidere di non base il proprio processo decisionale sulle informazioni fornite dal sistema di misurazione. In questo caso si realizza una condizione di inefficacia del sistema di misurazione che ne riduce molto l'utilità.

Anche la valutazione, in quanto processo, deve seguire alcuni principi che la rendano efficace e che ne rendano gli esiti utili per migliorare la performance. Sarebbe del tutto inutile per l'amministrazione "valutare per valutare". Al contrario la valutazione si colloca logicamente e temporalmente quale necessario presupposto per l'attivazione di un ulteriore ciclo di gestione della performance ed il miglioramento progressivo del sistema di misurazione.

Anche in questo caso, come nei temi precedenti, il riferimento principale è alla valutazione della performance organizzativa. Il processo di valutazione della performance individuale resta in tal un processo per certi aspetti distinto, seppur strettamente correlato ed interdipendente, a quello della valutazione organizzativa.

Principio 8. Valutare la performance dell'amministrazione per decidere

Valutare per valutare non è utile. Può essere un processo coerente, corretto e completo ma se non produce conseguenze nei processi decisionali dell'amministrazione è inutile. Se da un lato è vero che il processo decisionale presenta una certa complessità, tale da rendere ingenua l'idea che le decisioni possano essere determinate in maniera meccanicistica da valutazioni oggettive, d'altra parte un processo decisionale che non tenga conto di quanto emerso in precedenza risulta poco credibile e, indefinitiva, rischioso per l'amministrazione e per i suoi portatori di interesse. Un processo decisionale che prenda in considerazione la valutazione e la consideri un suo presupposto manageriale riesce inoltre a meglio integrare elementi e considerazioni di altra natura (politica, sociale, scientifica).

Criterio 8.1 Esplicitare le finalità del processo di valutazione

Per prendere coscienza che la valutazione non è un processo fine a sé stesso, l'amministrazione può intervenire a livello statutario, regolamentare e procedurale al fine di consentire che gli esiti della valutazione siano quanto meno accessibili e fruibili da parte dei soggetti che assumono decisioni. Se l'amministrazione non procede ad una riflessione prima ed alla formalizzazione delle conseguenze che possono derivare dal processo valutativo, il rischio che corre è quello di innescare una dinamica di confusione fra livelli di valutazione e creare conflittualità strumentali. La conseguenza più evidente di tale condizioni è la delegittimazione dell'amministrazione e dello stesso processo di valutazione che a quel punto diventa inutile.

Criterio 8.2 Dare evidenza del reale livello di performance raggiunto anche quando è basso o negativo.

La valutazione della performance organizzativa ha per finalità quella di stabilire, in definitiva, se l'amministrazione è una buona amministrazione nel senso che ha svolto i suoi compiti bene. Se dalla Relazione sulla Performance emerge che l'amministrazione ha realizzato il massimo della performance che poteva realizzare, in tutti gli ambiti presi in considerazione, questo elemento crea il sospetto che il processo di valutazione ed il documento che ne riporta gli esiti siano stati pensati e realizzati a fini celebrativi e non con l'intento di informare in modo imparziale rispetto a quanto realizzato. E' compito preciso del percorso di valutazione della performance di un'amministrazione soffermarsi anzitutto ed in particolare su quanto non è andato secondo quanto previsto, identificando le cause e fornendo spiegazioni del mancato raggiungimento degli obiettivi.

*La Relazione sulla Performance del **Comune di Bergamo** evidenzia il mancato raggiungimento di un determinato target mediante l'impiego di emoticons evocative e diversificate a seconda che la performance sia inferiore alle aspettative (emoticon gialla) e decisamente bassa (emoticon rossa). Inoltre, nella scheda sono inseriti brevi commenti in corrispondenza degli indicatori che forniscono spiegazione della ragione che ha determinato il mancato raggiungimento del target.*

www.comune.bergamo.it

Criterio 8.3 Intervenire prioritariamente sugli ambiti della performance che hanno registrato una valutazione bassa e/o negativa

Uno dei principali contributi che la valutazione può dare all'amministrazione è quello di identificare gli elementi che richiedono maggiore attenzione e rispetto ai quali si rende opportuno e necessario un approfondimento di analisi. Affidarsi alla valutazione per delineare un primo ordine di priorità degli interventi correttivi delle scelte effettuate presenta il vantaggio di ridurre i tempi decisionali e renderli tempestivi rispetto alle necessità di intervento su errori o incidenti. Inoltre la riflessione sugli ambiti a minore livello di performance può innescare nell'amministrazione un ulteriore percorso di riflessione nella direzione di ripensare l'opportunità stessa di mantenere un programma, un servizio, una modalità di gestione delle proprie relazioni o del proprio assetto organizzativo. Vale la pena di sottolineare che identificare e ammettere le proprie debolezze è condizione necessaria, anche se non sufficiente, per assumere la decisione di provare a risolverle.

*Il processo di valutazione attivato dall'**Unione dei Comuni della Bassa Romagna** si contraddistingue per la capacità di anticipare i tempi previsti normativi e soprattutto per la previsione di valutazioni intermedie. L'Unione organizza una Conferenza di Servizio intermedia agli inizi di settembre per esaminare i report sulla gestione del primo semestre di ciascun ente. La Conferenza esamina in particolare le cause che hanno impedito il raggiungimento degli obiettivi e propone di ritararli o di sostituirli con altri obiettivi. Il Direttore Generale presenta in tale occasione lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati ai Sindaci/Assessori di riferimento. Il verbale della Conferenza viene redatto a cura dei dirigenti e degli incaricati di posizione organizzativa e esplicita gli interventi da attuare.*

www.labassaromagna.it

Criterio 8.4 Sollecitare gli organi di vertice politico ad una revisione delle linee di indirizzo che tenga conto dell'esito della valutazione e del livello di performance raggiunto dall'amministrazione

Se le Linee di indirizzo definiscono un quadro strategico di lungo periodo entro il quale si iscrive l'azione dell'amministrazione, il mancato raggiungimento del livello di performance atteso o un risultato superiore alle aspettative intervengono a mutare il quadro strategico e possono richiedere un ulteriore intervento di definizione delle priorità. Diventa allora importante che nel definire tale priorità, il vertice politico tenga conto degli effetti che l'amministrazione è stata in grado di realizzare e definisca le priorità di intervento anche in funzione dell'effettiva capacità di attuazione evitando di definire indirizzi la cui attuazione è difficile, improbabile o incoerente rispetto all'amministrazione già in partenza.

Criterio 8.5 Aggiornare il Piano della Performance in modo da renderlo del tutto coerente con lo scenario delineato nella Relazione sulla Performance

Piano e Relazione scattano una fotografia dell'amministrazione in un determinato momento e poiché la scattano in due momenti diversi l'esito che ne deriva potrebbe essere non del tutto coerente. Tale rischio si lega anche alla particolare tempistica di adozione che vede il Piano della Performance relativo all'anno x adottato entro gennaio dello stesso anno cioè decisamente prima che venga adottata la Relazione sulla Performance relativa all'anno x-1. Può quindi accadere che l'amministrazione abbia per esempio mantenuto nel Piano target stabili in corrispondenza per esempio di un servizio e che, successivamente, la Relazione evidenzi un'incapacità di raggiungere

quel livello di target. Se l'amministrazione svolge il processo di valutazione secondo i criteri enunciati, il rischio ora richiamato risulta superato dal fatto che la Relazione è successiva la Piano ma la valutazione avviene in contemporanea. Tuttavia è probabile che in ogni caso si crei un disallineamento cui l'amministrazione può rimediare assestando il Piano e rendendolo coerente alla Relazione. Si tratta in altri termini di tradurre anche a livello formale quella coerenza logica tra misurazione e valutazione già richiamata in altri criteri.

Criterio 8.6 Riconsiderare la strategicità di un obiettivo se la sua attuazione non è avvenuta nei termini programmati

Sebbene non sia possibile definire un criterio generale a priori per tutti gli obiettivi strategici dell'amministrazione, l'amministrazione deve tener conto del fatto che la strategicità ha una sua specifica dimensione temporale. Se un obiettivo strategico non viene attuato nei termini previsti appare opportuno che l'amministrazione giustifichi il suo mantenimento provando che porterà i benefici attesi malgrado la mancata attuazione nei termini programmati.

Criterio 8.7 Identificare specifiche azioni di miglioramento se la performance di un servizio non è stata in linea a quanto programmato

Poiché la misurazione della performance di un servizio avviene in termini multidimensionali, una valutazione bassa o negativa del livello di servizio erogato può essere legata a molteplici ordini di cause. In ogni caso la valutazione dovrebbe accompagnarsi ad una identificazione delle azioni che l'amministrazione ritiene utili al fine di ripristinare o mantenere i livelli di servizio che è riuscita a garantire in passato. Tali azioni si candidano di per sé a divenire obiettivi operativi per la programmazione dell'anno successivo.

Criterio 8.8 Attivare relazioni inter-istituzionali in presenza di impatti disallineati rispetto alle aspettative

La capacità dell'amministrazione di influenzare determinate aree di impatto dipende spesso dall'azione concomitante e talvolta concorrente di altri soggetti il cui intervento si realizza nelle medesime aree di policy. Se la valutazione circa gli impatti generati dalla propria azione non è del tutto soddisfacente, oltre a riflettere sull'idoneità delle proprie scelte, l'amministrazione può decidere di attivarsi a livello inter-istituzionale, coinvolgendo maggiormente nei propri processi decisionali altri soggetti e inserendosi, formalmente o informalmente, nei processi decisionali degli stessi.

Criterio 8.9 Avviare percorsi di apprendimento e benchmarking nei confronti di quelle amministrazioni che siano riuscite ad ottenere migliori performance

Il benchmarking non è possibile laddove l'amministrazione non abbia scelto, ex ante, di basare il proprio processo di misurazione e valutazione della performance sugli stessi indicatori scelti dalla/e amministrazione/i con cui avviene il confronto. L'apprendimento è infatti possibile se i processi decisionali sono stati informati da elementi omogenei e se il confronto è avvenuto sistematicamente nel tempo. Solo in questo caso si innescano dinamiche gestionali che generano opportunità di confronto e apprendimento.

Criterio 8.10 Attivare meccanismi di verifica del livello complessivo di coerenza tra decisioni assunte dall'amministrazione e valutazione della performance

L'amministrazione può scegliere di ricorrere a diversi strumenti per realizzare una verifica del livello di coerenza tra processo decisionale ed esito della valutazione. L'OIV appare in tal senso titolato a evidenziare eventuali incoerenze senza peraltro entrare nel merito delle decisioni dell'amministrazione ma svolgendo un'azione di sollecito alla definizione dei azioni coerenti all'esito della valutazione. Meccanismi formali appaiono non coerenti alla logica manageriale e potenzialmente dannosi laddove possono assumere una natura sanzionatoria o essere strumentalizzati da parte dell'amministrazione stessa al fine di sottrarsi dalle proprie responsabilità. Del resto, laddove l'amministrazione non prendesse in considerazione le sue stesse valutazioni saranno cittadini e stakeholder ad accorgersene.

Principio 9. Definire ambiti e metodologie di valutazione

Supportare l'amministrazione nel definire le metodologie che supporteranno il processo di valutazione della performance è uno dei compiti fondamentali degli OIV. Molte amministrazioni, spinte dalla buona volontà di misurare la propria performance, compiono l'errore di arrestare il ciclo di gestione della performance in corrispondenza di tale fase non finalizzando la valutazione. Parimenti altre amministrazioni confondono la valutazione con una rilevazione a consuntivo. In questi casi il rischio che lo sforzo compiuto nelle fasi di misurazione si risolva in un nulla di fatto o peggio ancora in una valutazione parziale e strumentalizzata risulta molto alto.

Criterio 9.1 Valutare attraverso un processo articolato, i diversi ambiti che compongono la performance organizzativa

Un'amministrazione che abbia compiuto lo sforzo di definire, attraverso lo sviluppo del sistema di misurazione della performance, gli ambiti di cui si compone la propria performance organizzativa, finalizza tale sforzo se definisce il livello di performance raggiunto tenendo conto di ciascuno di tali ambiti. Poiché la performance, nella sua dimensione organizzativa, è un fenomeno multidimensionale, il processo di valutazione non si svolge in modo completo laddove solo alcune dimensioni e alcuni ambiti sono presi in considerazione. Una focalizzazione eccessiva sull'ambito degli obiettivi strategici dell'amministrazione o sulla dimensione economico finanziaria può condurre a valutazioni parziali e, pertanto, non corrette. Per poter compiere correttamente il processo di valutazione è quindi importante che l'amministrazione identifichi ex ante la rilevanza dei diversi ambiti di misurazione, mediante per esempio un sistema di pesatura, e sia ex post coerente nel definire la sua valutazione finale.

*La Relazione sulla Performance del **Comune di Arezzo** è composta da due sezioni di cui la prima dedicata al cittadino. Tale sezione è pensata per essere caricata sul sito e costituire un documento a se scaricabile dal sito del comune, consta di circa 20 pagine ed è strutturata in una breve introduzione di presentazione a cura del Direttore Operativo e quattro capitoli. Nel primo è analizzato il contesto esterno, nel secondo il contesto interno, quindi nel terzo la salute finanziaria e, nel quarto ed ultimo capitolo, i risultati raggiunti. Questa sezione si conclude con un questionario per richiedere un parere al cittadino sulla Relazione.*

www.comune.arezzo.it

Criterio 9.2 Utilizzare gli indicatori del sistema in fase di valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi (performance organizzativa)

La valutazione relativa alla realizzazione di un obiettivo che l'amministrazione ha deciso di perseguire è un processo complesso che deve tener conto di molteplici elementi di informazione. Tuttavia, affinché si possa parlare correttamente di valutazione, tale giudizio deve basarsi anche sul fatto che gli indicatori che sono stati identificati per misurare il livello di attuazione dell'obiettivo abbiano o meno raggiunto il valore previsto. Laddove infatti siano assenti indicatori, o perché non identificati in fase di definizione dell'obiettivo, o perché non rilevati, valutare in modo oggettivo se l'obiettivo sia stato raggiunto diventa più difficile. Anche laddove peraltro siano stati definiti diversi indicatori a corredo della misurazione dell'obiettivo, è importante che nel processo di valutazione non si creino meccanicismi e ci si interroghi sulle

ragioni che possono aver determinato il mancato raggiungimento da parte dell'indicatore del valore previsto.

Criterio 9.3 Adottare all'interno di ciascun ambito di valutazione, metodi specifici e differenziati di determinazione del livello di performance raggiunto

L'influenza all'interno di un'area di impatto, l'attuazione di una determinata strategia, il livello dei servizi erogati, lo stato di salute organizzativa, sono ambiti che richiedono specifiche metodologie per poter essere valutati. La predisposizione di adeguati set di indicatori corredati di target e valori storici costituisce, come già evidenziato, un presupposto necessario, ma l'amministrazione, con il supporto dell'OIV, deve stabilire ex ante in che modo dalla rilevazione dei valori registrati a consuntivo in corrispondenza degli indicatori prescelti si intende definire un giudizio sintetico sul livello di performance raggiunto in ciascun ambito. Possono essere in tal caso utili criteri quali la pesatura degli indicatori e delle dimensioni interne a ciascun ambito di misurazione. Altro criterio utile è l'identificazione di intervalli di sensibilità intorno al valore target definito per ciascuno degli indicatori. In ogni caso, l'amministrazione dovrebbe evitare un processo di valutazione basato su elementi eccessivamente meccanicistici o su algoritmi complessi. Il metodo di valutazione deve inoltre chiarire se e in che modo potranno essere presi in considerazione, nella fase di valutazione, elementi di contesto e/o eccezioni che non erano stati considerati durante la fase di programmazione.

Criterio 9.4 Assicurare la coerenza della valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa, dato il livello di eterogeneità delle attività svolte da un ente locale, deve richiamare elementi specifici relativi a ciascuna di esse. Nel valutare la sua performance organizzativa, l'amministrazione deve tenere conto di tre ordini di eterogeneità che nel giudizio finale devono comporsi in modo coerente. Il primo ordine riguarda i diversi ambiti che compongono il sistema: impatti,s tartegie, attività e servizi, stato di salute. Un'amministrazione può dimostrare di essere stata in grado di realizzare le sue strategie senza che questo si sia però tradotto in un miglioramento dei servizi e subendo, anzi, un peggioramento del proprio stato di salute. In questo caso il livello di performance organizzativa non potrà considerarsi del tutto positivo e l'amministrazione dovrà dare evidenza di tale peggioramento. Un secondo ordine di eterogeneità riguarda le diverse articolazioni organizzative in cui si svolge l'attività. Se gli stati di salute e la capacità di influenzare determinate aree di impatto sono riconducibili a responsabilità diffuse all'interno dell'amministrazione, quando si valutano progetti strategici e servizi il riferimento a specifiche articolazioni organizzative è più chiaro. La valutazione deve consentire di comprendere quali articolazioni organizzative hanno meglio operato e il giudizio relativo all'ente nella sua unitarietà deve essere coerente alla valutazione delle articolazioni organizzative che lo compongono. Terzo ordine di eterogeneità è dato dalla valutazione individuale. Sebbene gli ambiti di valutazione tra i due livelli non siano gli stessi, il processo di valutazione della performance organizzativa deve tener conto degli esiti del processo di valutazione della performance individuale. Un livello di valutazione individuale medio alto può essere coerente solo con un livello di performance organizzativa medio alta e viceversa.

Criterio 9.5 Adottare una Relazione sulla Performance di struttura analoga al Piano della Performance

Sebbene i due documenti abbiano un orizzonte temporale differente, triennale il Piano e annuale la Relazione, dare gli stessi una struttura coerente consente di supportare i processi di misurazione e valutazione in modo più strutturato e agli stakeholder di prendere confidenza con documenti analoghi. Ne deriva inoltre un maggiore livello di trasparenza poiché l'amministrazione basa il suo processo di valutazione su obiettivi, indicatori e target di cui aveva reso disponibili i dati in precedenza.

Criterio 9.6 Rendere comprensibile l'esito del processo di valutazione anche da parte di un pubblico di non addetti ai lavori

Numeri e parole di gergo tecnico possono offrire un'informazione completa del livello di performance raggiunto dall'amministrazione ad un pubblico attento ma al tempo stesso possono rappresentare un ostacolo per la comprensione da parte della maggior parte dei non addetti ai lavori. Inoltre, l'utilizzo di soli indicatori che chiariscono se un obiettivo è stato, interamente, in parte o per nulla, raggiunto, non fornisce informazioni ulteriori sul perché ciò sia avvenuto. Per questo motivo l'amministrazione deve progettare i suoi strumenti di rendicontazione in maniera che siano previste sezioni che contengono un linguaggio semplificato e danno spiegazione di quanto accaduto tramite, ad esempio, simboli, come le emoticon. La Relazione sulla Performance così come il sito o altri documenti di rendicontazione, possono essere in tal senso strutturati in modo tale da consentire agli stakeholder di accedere a diversi livelli di dettaglio informativo a seconda dei rispettivi livelli di interesse e di competenza.

Criterio 9.7 Realizzare nel processo di valutazione confronti con la performance raggiunta da altre amministrazioni

Per una selezione di indicatori o per insiemi di attività, l'amministrazione può decidere di inserire nella Relazione sulla Performance, nel sito o in altri documenti di rendicontazione, non soltanto il valore a consuntivo raggiunto dalla propria organizzazione ma anche il valore raggiunto da altre amministrazioni analoghe. Si tratta di un confronto che può consentire a cittadini ed altri stakeholder di avere un'informazione comparativa e che rendere più oggettiva la valutazione. E' importante che tale approccio sia assunto in modo selettivo, scegliendo di confrontarsi con amministrazioni che presentano elementi di omogeneità o, laddove il confronto avvenga con realtà disomogenee, spiegando gli elementi di peculiarità che possono spiegare parte delle differenze.

Principio 10. Chiarire i ruoli e le responsabilità relative alla valutazione

Il processo di valutazione è un processo che vede impegnata anzitutto l'amministrazione. Se è vero che l'OIV svolge un ruolo di verifica e supervisione al processo di valutazione, è bene chiarire che è l'amministrazione stessa che valuta la propria performance organizzativa e propone gli elementi di tale valutazione (indicatori) in maniera imparziale ai propri portatori di interesse affinché gli stessi possano formarsi un opinione circa il livello di performance raggiunto. L'esito di tale valutazione consiste, formalmente, nella redazione di una Relazione sulla Performance, ma sostanzialmente nell'assunzione di responsabilità circa il livello di performance effettivamente raggiunto. Vale la pena inoltre di sottolineare che la valutazione, sebbene logicamente successiva alla misurazione ed al monitoraggio, è un processo che l'amministrazione deve abituarsi a svolgere con continuità per evitare che si traduca in un procedimento contraddistinto da rigidità e tale da non consentire l'assunzione di decisioni tempestive.

Criterio 10.1 Verificare che l'amministrazione renda disponibili in modo oggettivo gli elementi su cui si fonda la propria valutazione

Si tratta invero del compito più importante che gli OIV sono chiamati a svolgere nel momento in cui, durante la fase di valutazione da un lato sollecitano l'amministrazione a prendere in considerazione il valore assunto a consuntivo dagli indicatori prescelti in fase di misurazione dall'altro verificano che l'amministrazione proceda alla determinazione di tali valori senza manipolazioni o interpretazioni opportunistiche. L'OIV mediante propria relazione non valuta la performance organizzativa ma certifica che il processo di valutazione sia avvenuto correttamente, basandosi su un sistema di misurazione solido e su metodologie definite ex ante.

Criterio 10.2 Assicurare che l'organo di vertice politico si assuma la responsabilità del livello di performance organizzativa raggiunta dall'amministrazione

Il livello di performance organizzativa viene determinato dall'amministrazione mediante un processo che deve essere quanto più imparziale possibile, ma la valutazione con il suo esito non è un processo del tutto oggettivo poiché a compierlo sono soggetti chiamati ad assumersi precise responsabilità. L'organo di vertice politico può essere chiamato a partecipare direttamente al processo di valutazione, fornendo valutazioni ed informazioni utili, oppure assumere un ruolo più passivo, limitandosi a recepire le valutazioni svolte dall'amministrazione. Compiuto il percorso tale organo si assume la responsabilità del livello di performance raggiunto dall'amministrazione adottando la Relazione sulla Performance ed impegnandosi a tenerne in debita considerazione i contenuti. Sarebbe del resto molto dannoso per l'amministrazione se l'organo di vertice politico disconoscesse i risultati contenuti nella Relazione sulla Performance.

Criterio 10.3 Assegnare al Direttore Generale / Segretario Generale la responsabilità di guidare il processo di valutazione della performance organizzativa

Il vertice amministrativo deve assicurare che il processo di valutazione si compia e che in tale processo siano presi in considerazione tutti gli elementi utili a rendere la valutazione più completa e imparziale. Il Direttore Generale / Segretario Generale può svolgere un ruolo di forte impulso ed assicurare che la valutazione abbia luogo e sia conseguente alla misurazione. Il vertice amministrativo svolge inoltre un ruolo chiave nell'assicurare la coerenza tra valutazione della

performance organizzativa, valutazione della performance delle articolazioni organizzative e valutazione della performance individuale.

*Nell'esperienza di valutazione del **Comune di Arezzo** il Direttore Operativo, con il contributo del Controllo di Gestione e dal dirigente del Servizio Sviluppo Organizzativo, esercita un ruolo chiave nel processo di valutazione della performance organizzativa. Per lo svolgimento di tale compito il Direttore è coadiuvato da un di Comitato di Direzione che ha il compito di individuare i criteri per omogeneizzare i comportamenti organizzativi, tra i quali la valutazione, e di definire anche gli aspetti operativi ed applicativi del processo di valutazione organizzativa e individuale. Il Comitato di Direzione non entra, comunque, nel merito delle singole valutazioni.*

www.comune.arezzo.it

Criterio 10.4 Informare tempestivamente il Consiglio l'esito della valutazione

Il Consiglio, sebbene non sia chiamato necessariamente a svolgere un ruolo attivo nel processo di valutazione, costituisce uno dei naturali destinatari della Relazione sulla Performance e più in generale delle informazioni derivanti dalla valutazione. Tale organo deve essere portato a conoscenza dei contenuti della valutazione rendendo possibili approfondimenti richiesti nell'ottica di una piena *accountability* dell'amministrazione nei confronti dei diversi gruppi consigliari.

Criterio 10.5 Coinvolgere nella valutazione il personale dirigente e i ruoli organizzativi che hanno responsabilità di gestione

La valutazione è un processo che richiede non soltanto la determinazione di un giudizio sintetico e unico relativo al livello di performance raggiunto dall'amministrazione ma anche un'analisi dei fattori determinanti tale giudizio. Lo svolgimento di tale analisi richiede il contributo di coloro che all'interno dell'amministrazione rivestono ruoli di responsabilità e le cui decisioni sono in gran parte all'origine dei risultati ottenuti. Tale coinvolgimento può assumere uno stile partecipativo, prevedendo una partecipazione del management nello stesso processo di valutazione, oppure uno stile più direzionale, tale cioè da porre il management di fronte ad una valutazione rispetto alla quale proporre commenti e analisi. Una valutazione che prescinda da tale confronto rischia di originare contestazioni interne alla stessa amministrazione o incappare in errori dovuti all'asimmetria informativa tra soggetto valutatore e fenomeni valutati.

Criterio 10.6 Concludere la valutazione entro tempi congrui rispetto alla chiusura delle procedure di rilevamento dei dati

Valutare a distanza di tempo un determinato fenomeno presenta un rischio forte di errore poiché, banalmente ma inesorabilmente, con il tempo le informazioni diventano obsolete e il loro impiego risente dei limiti della stessa memoria. Il processo di valutazione dovrebbe svolgersi per tutta la durata della gestione e formalizzarsi al termine della stessa una volta che i dati a consuntivo sono stati rilevati. Sarebbe corretto che un'amministrazione gestisse le fasi di valutazione della performance organizzativa entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello relativo alla valutazione e ciò anche per consentire che la valutazione sia in grado di informare il processo decisionale tempestivamente. Al fine di rendere più rapidi i tempi di valutazione uno strumento efficace è quello di prevedere momenti intermedi di valutazione durante l'anno, come ad esempio una valutazione intermedia o una valutazione ogni trimestre. Si

precisa che la normativa di riferimento richiede che la Relazione sulla Performance sia formalizzata entro il primo semestre dell'anno ma questo non significa che debba essere pubblica a giugno. Il 30 giugno rappresenta una data ultima di formalizzazione di un processo che, come appena ricordato, dovrebbe attivarsi e concludersi, nella sostanza, molto prima.

*Il **Comune di Bergamo** ha ritenuto opportuno svolgere una valutazione intermedia del livello di performance organizzativa raggiunto nel giugno 2011. Tale valutazione, resa possibile dell'impostazione del Piano della Performance 2011-2013, è stata pubblicata sul sito del Comune. A seguito di quella attività di valutazione sono state definite azioni di revisione del Piano (nuove schede di un'area strategica e di alcuni servizi) già oggetto del percorso di miglioramento portato avanti nell'ambito di questo progetto nel 2011.*

www.comune.bergamo.it

Criterio 10.7 Condividere l'esito della valutazione con cittadini ed altre categorie di portatori di interesse

L'amministrazione valuta per comprendere se le proprie decisioni hanno prodotto gli effetti previsti e per trarre insegnamenti, ma l'amministrazione valuta anche e soprattutto per legittimare la propria azione nei confronti dei portatori di interesse. Ne consegue che tali soggetti costituiscono destinatari importanti della valutazione e devono essere portati a conoscenza degli esiti di tale processo. L'amministrazione può valutare di coinvolgere alcuni portatori di interesse già durante lo stesso processo di valutazione al fine di integrare il punto di vista interno e definire una valutazione condivisa o partecipata. Tale approccio può essere limitato ad alcuni ambiti di misurazione o ad alcuni elementi, ma, se presente, arricchisce il processo di valutazione. In sua assenza, l'amministrazione deve compiere uno sforzo per rendere la valutazione comprensibile da parte dei suoi interlocutori. Un approccio passivo, di semplice caricamento di un file contenente la Relazione sulla Performance sul sito, rischia di essere controproducente mentre incontri di presentazione e/o discussione possono creare maggiore attenzione e disponibilità.

LA CHECK LIST A SUPPORTO DELL'ANALISI

A complemento del presente documento che descrive i principi ed i criteri che possono ispirare l'amministrazione nella progettazione e nello sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è stata definita una check list che consente di realizzare un audit del sistema in essere. La check list è uno strumento pensato per supportare l'analisi del sistema di misurazione delle amministrazioni coinvolte nel progetto "Valutazione delle performance" secondo uno schema omogeneo di riferimento.

La check list consente di compiere un'analisi in sequenza dei tre temi relativi al sistema di misurazione e valutazione della performance discussi nel documento. Nella check list i Temi si articolano in fattori. Ciascun fattore, corrispondente ai principi enunciati nel presente documento, rappresenta un componente utile alla definizione del sistema di misurazione. La check list è strutturata in modo tale da consentire:

- la verifica della presenza di determinati fattori, e dunque il rispetto sostanziale dei principi, nel sistema di misurazione dell'amministrazione;
- la progettazione di eventuale azioni di miglioramento relativamente ai fattori mancanti o carenti.

Ogni fattore è articolato infine in criteri che rappresentano le unità elementari di analisi da prendere in considerazione.

La check list si sofferma in particolare sull'analisi del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa lasciando in secondo piano la misurazione e valutazione della performance individuale. Tale dimensione di valutazione individuale viene comunque presa in considerazione mediante la previsione di criteri di analisi connessi alla performance dei singoli dirigenti e dipendenti.

Temi e Fattori

I temi ed i fattori presi in considerazione dalla check list sono i seguenti:

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 controllo e programmazione;
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;

Come già indicato, all'interno di ogni fattore trovano collocazione criteri relativi alle modalità attraverso le quali il fattore trova applicazione all'interno del sistema di misurazione dell'amministrazione. 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.

Il processo di analisi

La check list costituisce uno strumento di analisi utile a definire lo stato dei sistemi di misurazione e valutazione della performance organizzativa di un'amministrazione.

La check list può essere utilmente impiegata dall'amministrazione per svolgere un'autodiagnosi del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa o per strutturare un percorso di diagnosi affidato a soggetti terzi.

Attraverso la discussione dei singoli criteri e la visione d'insieme degli stessi emergono le caratteristiche, i punti di forza e le criticità del sistema di misurazione e valutazione. La compilazione finale della check list costituisce infatti il momento di formalizzazione di un processo di analisi che, per essere efficace, richiede la partecipazione di diversi soggetti all'interno dell'amministrazione.

A prescindere dalla scelta di svolgere l'analisi direttamente o affidarne lo svolgimento ad un consulente esterno, è fondamentale la collaborazione diretta del Direttore Generale/Segretario Generale 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 che si rendano disponibili a fornire informazioni diversi soggetti all'interno dell'Amministrazione ed in generale che sia possibile osservare il funzionamento del sistema di misurazione della performance organizzativa.

Al fine di analizzare ciascuno dei criteri di seguito proposti può essere utile svolgere una disamina a livello formale anzitutto dei seguenti strumenti o di 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.

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.

Di seguito si presenta l'elenco dei fattori presi in considerazione. I fattori e i criteri sono presentati in forma di tabella. La tabella è strutturata 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.

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 programmati.		
2.4. Gli strumenti di rendicontazione sono prodotti con tempestività e sono utilizzati per l'attività di programmazione dei periodi successivi.		
2.5. L'amministrazione svolge un audit periodico e strutturato dei rischi e del livello di regolarità della propria attività e definisce e monitora periodicamente programmi di miglioramento ed innovazione dei processi e dell'organizzazione.		
2.6. L'amministrazione dispone di un'unità organizzativa dedicata alle attività di budgeting, monitoraggio e controllo di 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. Gli obiettivi strategici sono corredati di indicatori che ne misurano l'attuazione, l'impatto e le risorse.		
4.6. 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.		
4.7. Servizi e attività dell'amministrazione sono misurati attraverso indicatori che descrivono quantità, qualità, efficienza, efficacia e customer satisfaction.		
4.8. L'Amministrazione ha identificato gli standard per i servizi gestiti in proprio e per i servizi affidati a partecipate e/o concessionarie.		
4.9. Per i servizi erogati ai cittadini ed alle imprese, il sistema rileva la qualità dell'erogazione in termini di accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia.		
4.10. L'amministrazione monitora attraverso una selezione di indicatori il proprio stato di salute economico finanziaria (equilibrio economico, entrate, spese, indebitamento, patrimonio).		
4.11. L'Amministrazione monitora attraverso indicatori il proprio stato di salute organizzativa (caratteristiche del personale, clima organizzativo, sviluppo delle competenze, organizzazione, etc.).		
4.12. L'Amministrazione monitora attraverso indicatori lo stato di salute delle proprie relazioni con gli stakeholder (utenti, imprese, associazioni, aziende controllate, partner istituzionali).		
4.13. L'Amministrazione svolge attraverso indicatori un'azione sistematica o selettiva di confronto con altre amministrazioni (benchmark).		
4.14. L'Amministrazione si è dotata di un Piano della Performance che aggiorna annualmente.		

FATTORE 5. Processo, soggetti e responsabilità del sistema.

CRITERI	Sì/ 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. Gli indicatori del sistema sono impiegati in fase di valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione (performance organizzativa).		
5.3. 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.		
5.4. Il Consiglio utilizza il sistema di misurazione ai fini dell'esercizio della funzioni di indirizzo e monitoraggio.		
5.5. Il Sindaco/Giunta ha adottato il sistema sulla base della proposta presentata dall'Organismo Indipendente di Valutazione.		
5.6. L'Organismo Indipendente di Valutazione è stato nominato e svolge un'azione di validazione e sviluppo del sistema di misurazione e valutazione.		
5.7. Il Direttore Generale/Segretario Generale assicura l'impiego e lo sviluppo del sistema in linea con le indicazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione.		
5.8. I dirigenti e funzionari con posizione di responsabilità impiegano il sistema nell'ambito dei propri processi decisionali.		
5.9. 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	Sì/ 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 *on line*. Si indichino quelli maggiormente utilizzati dagli utenti.		
6.7. L'Amministrazione dispone di banche dati accessibili anche on line (se si, 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 perfomance (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
Criterio 8.1 L'amministrazione ha esplicitato le finalità del processo di valutazione.		
Criterio 8.4 L'amministrazione ha dato evidenza al reale livello di performance raggiunto, anche se basso o negativo.		
Criterio 8.3 L'amministrazione interviene prioritariamente sugli ambiti della performance che hanno registrato una valutazione bassa e/o negativa.		
Criterio 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.		
Criterio 8.5 L'amministrazione aggiorna il Piano della Performance in modo da renderlo del tutto coerente allo scenario delineato nella Relazione sulla Performance.		
Criterio 8.6 L'amministrazione riconsidera la strategicità di un obiettivo se la sua attuazione non è avvenuta nei termini programmati.		
Criterio 8.7 L'amministrazione identifica specifiche azioni di miglioramento se la performance di un servizio non è stata in linea a quanto programmato.		
Criterio 8.8 L'amministrazione attiva relazioni inter-istituzionali in presenza di impatti disallineati rispetto alle aspettative.		
Criterio 8.9 L'amministrazione avvia percorsi di apprendimento e benchmarking nei confronti di quelle amministrazioni che siano riuscite ad ottenere migliori performance.		
Criterio 8.10 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 L'amministrazione ha definito, per ciascun ambito di valutazione, metodi specifici e differenziati di determinazione del livello di performance raggiunto.		
9.3 Il processo assicura una valutazione coerente tra diversi ambiti e tra livello organizzativo e livello individuale.		
9.4 La struttura della Relazione sulla Performance è coerente con quella del Piano della Performance.		
9.5 La Relazione sulla Performance è strutturata in modo tale da essere comprensibile anche da parte di un pubblico di non addetti ai lavori.		
9.6 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
Criterio 10.1 LOIV assicura che l'amministrazione renda disponibili in modo oggettivo gli elementi su cui si fonda la propria valutazione.		
Criterio 10.2 L'organo di vertice politico si assume chiaramente la responsabilità del livello di performance organizzativa raggiunta dall'amministrazione.		
Criterio 10.3 Il Direttore Generale / Segretario Generale si assume la responsabilità di guidare il processo di valutazione della performance organizzativa.		
Criterio 10.4 Il Consiglio è informato tempestivamente dell'esito della valutazione.		
Criterio 10.5 Il personale dirigente e i ruoli organizzativi che hanno responsabilità di gestione sono coinvolti nel processo di valutazione.		
Criterio 10.6 La valutazione si conclude entro tempi congrui rispetto alla chiusura delle procedure di rilevamento dei dati.		
Criterio 10.7 L'esito della valutazione è condiviso con cittadini ed altre categorie di portatori di interesse.		