

Check List a supporto della diagnosi del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa

*Progetto PON – GAS “Valutazione
delle Performance”*

20 Settembre 2011

PREMESSA

La presente Check List è uno strumento pensato per supportare l'analisi del sistema di misurazione delle amministrazioni coinvolte nel progetto **Valutazione delle performance, benchmarking e partecipazione dei cittadini per il miglioramento dei servizi pubblici** secondo uno schema omogeneo di riferimento.

La Check List consente di compiere un'analisi in sequenza di **due temi** relativi al sistema di misurazione e valutazione della performance di seguito introdotti. Ciascun tema rappresenta una dimensione di analisi utile a comprendere le caratteristiche ed il funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa. I temi in cui si articola la Check List sono coerenti a quelli del **Manuale per lo sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa**, la cui lettura costituisce un'utile premessa all'impiego della presente.

I temi si articolano in **fattori**. Ciascun fattore rappresenta un componente utile alla definizione del sistema di misurazione. La Check List è strutturata in modo tale da consentire anzitutto la verifica della presenza di determinati fattori all'interno del sistema di misurazione dell'amministrazione ed in secondo luogo la progettazione di un eventuale sviluppo dei fattori mancanti o carenti attraverso la progettazione di apposite azioni di miglioramento.

Ogni fattore è articolato infine in **criteri** che rappresentano le unità elementari di analisi che gli esperti possono prendere in considerazione nella loro analisi.

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, nello strumento di seguito proposto, mediante la previsione di criteri di analisi connessi alla performance dei singoli dirigenti e dipendenti dell'amministrazione.

1.1 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 1.1 Governance e organizzazione;

FATTORE 1.2 Sistema di controllo e programmazione;

FATTORE 1.3 Gestione del personale.

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

FATTORE 2.1. Ambiti e metodologie di misurazione e valutazione;

FATTORE 2.2. Processo, i soggetti e le responsabilità del sistema;

FATTORE 2.3. Livello di informatizzazione del sistema;

FATTORE 2.4. Livello di trasparenza del sistema.

FATTORE 2.5. Estensione della misurazione

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.

1.2 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. Lo strumento è strutturato al fine di far sì che l'analisi relativa alle diverse amministrazioni coinvolte sia svolta a partire da uno schema omogeneo. Attraverso la discussione dei fattori di seguito presentati, emergono le caratteristiche, i punti di forza e le criticità del sistema di misurazione e valutazione.

La Check List viene presentata alle amministrazioni nel corso dell'incontro di Kick Off del progetto e socializzata in un primo momento di lavoro di gruppo. Le amministrazioni possono procedere ad un'**autodiagnosi** mediante una pre - compilazione della Check List ed un successivo completamento in collaborazione con l'esperto. In alternativa, laddove opportuno, l'esperto può dedicare una prima azione specifica finalizzata a compilare esso stesso la Check List in collaborazione con l'amministrazione.

La **compilazione finale** della Check List avviene da parte degli esperti territoriali che collaborano con le amministrazioni e richiede la conoscenza del sistema di misurazione della performance in uso. Ciascuna Amministrazione è dunque chiamata a prendere visione dell'articolazione e dei contenuti della Check List ed in secondo luogo a rendere disponibili informazioni e documenti.

Al fine di garantire un'analisi completa e corretta, è in ogni caso 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 la possibilità da parte degli esperti territoriali di svolgere interviste con diversi soggetti all'interno dell'Amministrazione ed in generale di osservare il funzionamento del sistema di misurazione della performance organizzativa.

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

- Regolamenti: regolamento di organizzazione, regolamento di contabilità, regolamento di audit dei processi, regolamento di qualità, linee guida per il sistema di controllo di gestione;
- Documenti di programmazione: linee di indirizzo, piano della performance, relazione previsionale e programmatica, piano esecutivo di gestione, piano degli obiettivi, bilancio, bilancio pluriennale, programma delle opere pubbliche, piano di governo del territorio, piano dei servizi;
- Documenti di rendicontazione: relazione sulla performance, rendiconto, relazione al rendiconto, bilancio sociale;

- Documenti relativi al sistema informativo e informatico: gestione della banca dati, applicativi di sistema, applicativi specifici per attività e servizi, sito e strumentazione web;
- Progetti: sperimentazioni gestionali, innovazioni organizzative, partnership, consulenze, progetti regionali e nazionali, benchmarking.

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

Nella compilazione della Check List, gli esperti territoriali e le amministrazioni devono fare riferimento alla **situazione in essere** al momento dell'analisi e non a progettualità non ancora in essere. Il riferimento a documenti dell'Amministrazione che disciplinano il sistema di misurazione (regolamenti, delibere) può essere utile in particolare laddove a tali documenti corrispondano prassi e strumenti effettivamente in uso all'interno dell'Amministrazione.

La Check List costituisce per gli esperti e le amministrazioni uno strumento di riferimento e come tale può essere arricchita ed integrata laddove dall'analisi risultino rilevanti **criteri specifici** che non sono state prese in considerazione.

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 1.1. 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 1.2. 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 1.3. 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 1.1: GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE.

CRITERI	si/ 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 1.2. SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO.

CRITERI	si/ 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 gestione.		

FATTORE 1.3. GESTIONE DEL PERSONALE

CRITERI	Si/ 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.		

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 e valutazione della performance e sono presi in considerazione.

- **FATTORE 2.1. Ambiti e metodologie di misurazione e valutazione.** I fattori 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 2.2. Processo, i soggetti e le responsabilità del sistema.** I fattori 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 2.3. Livello di informatizzazione del sistema.** I fattori 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 2.4. Livello di trasparenza del sistema.** I fattori 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.
- **FATTORE 2.5 Estensione della misurazione.** L'analisi verifica la presenza di indicatori relativi alle diverse aree di misurazione.

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 2.1. AMBITI E METODOLOGIE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.

CRITERI	si/ no	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
1.1. L'Amministrazione ha identificato un modello generale di rappresentazione della performance.		
1.2. 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).		
1.3. Nel sistema sono integrati i dati contabili finanziari con rilevazioni economico-patrimoniali.		
1.4. Gli obiettivi strategici sono corredati di indicatori che ne misurano l'attuazione, l'impatto e le risorse.		
1.5. 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.		
1.6. Servizi e attività dell'amministrazione sono misurati attraverso indicatori che descrivono quantità, qualità, efficienza, efficacia e customer satisfaction.		
1.7. L'Amministrazione ha identificato gli standard per i servizi gestiti in proprio e per i servizi affidati a partecipate e/o concessionarie.		
1.8. Per i servizi erogati ai cittadini ed alle imprese, il sistema rileva la qualità dell'erogazione in termini di accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia.		
1.9. L'amministrazione monitora attraverso una selezione di indicatori il proprio stato di salute economico finanziaria (equilibrio economico, entrate, spese, indebitamento, patrimonio).		
1.10. L'Amministrazione monitora attraverso indicatori il proprio stato di salute organizzativa (caratteristiche		

del personale, clima organizzativo, sviluppo delle competenze, organizzazione, etc.).		
1.11. L'Amministrazione monitora attraverso indicatori lo stato di salute delle proprie relazioni con gli stakeholder (utenti, imprese, associazioni, aziende controllate, partner istituzionali).		
1.12. L'Amministrazione svolge attraverso indicatori un'azione sistematica o selettiva di confronto con altre amministrazioni (benchmark).		

FATTORE 2.2. PROCESSO, SOGGETTI E RESPONSABILITÀ DEL SISTEMA.

CRITERI	si/ no	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
2.1. Nella definizione degli indirizzi, degli obiettivi strategici e degli obiettivi di gestione dell'amministrazione è esteso il ricorso ad indicatori.		
2.2. Gli indicatori del sistema sono impiegati in fase di valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione (performance organizzativa).		
2.3. Il sistema specifica il legame logico esistente tra indicatori selezionati, obiettivi e target definiti.		
2.4. 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.		
2.5. Il Consiglio utilizza il sistema di misurazione ai fini dell'esercizio della funzioni di indirizzo e monitoraggio.		
2.6. Il Sindaco/Giunta ha adottato il sistema sulla base della proposta presentata dall'Organismo Indipendente di Valutazione.		
2.7. L'Organismo Indipendente di Valutazione è stato nominato e svolge un'azione di validazione e sviluppo del sistema di misurazione e valutazione.		
2.8. Il Direttore Generale/Segretario Generale assicura l'impiego e lo sviluppo del sistema in linea con le indicazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione.		
2.9. I dirigenti e funzionari con posizione di responsabilità impiegano il sistema nell'ambito dei propri processi decisionali.		
2.10. 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 2.3. LIVELLO DI INFORMATIZZAZIONE DEL SISTEMA.

CRITERI	si/ no	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
3.1. L'amministrazione ha definito esplicitamente la propria strategia di e-government in uno dei suoi documenti.		
3.2. L'Amministrazione ha una propria articolazione organizzativa che si occupa della progettazione, adesione ed attuazione dei progetti di e-government.		
3.3. L'Amministrazione dispone di un sistema ERP, o di un sistema gestionale equivalente, integrato con i sistemi gestionali relativi alle diverse attività e servizi.		
3.4. L'Amministrazione dispone di un software applicativo a supporto del controllo di gestione..		
3.5. L'Amministrazione ha un sito aggiornato periodicamente con informazioni sulle attività ed i servizi svolti e con documenti relativi all'Amministrazione.		
3.6. L'Amministrazione rende disponibili sul sito servizi <i>on line</i> . Si indichino quelli maggiormente utilizzati dagli utenti.		
3.7. L'Amministrazione dispone di banche dati accessibili anche on line (se si, specificare il tipo di informazioni che contengono).		

FATTORE 2.4. IL LIVELLO DI TRASPARENZA DEL SISTEMA.

CRITERI	si/ no	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
4.1. 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.		
4.2. L'Amministrazione comunica il livello di risorse impiegato nelle proprie attività e comunica la composizione delle entrate chiarendone l'origine e la discrezionalità.		
4.3. L'Amministrazione riassume le informazioni prodotte dal sistema contabile in modo da rendere chiara la correlazione fra spese sostenute e risultati prodotti.		
4.4. L'Amministrazione ha attivo sul proprio sito o mediante linea telefonica un servizio di informazione su richiesta.		
4.5. L'Amministrazione rende pubblici e visibili le caratteristiche, gli standard e i risultati raggiunti nell'erogazione dei propri servizi.		
4.6. L'Amministrazione integra le informazioni relative ai servizi erogati con dati di benchmark e confronti con altre Amministrazioni.		
4.7. 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.		

FATTORE 2.5. ESTENSIONE DELLA MISURAZIONE

CRITERI	si/ no	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
5.1. Per quali fra le seguenti aree strategiche, l'Amministrazione possiede ad oggi uno specifico sistema di misurazione.		
▪ Servizi socio sanitari e casa		
▪ Istruzione e servizi educativi		
▪ Sport e giovani		
▪ Cultura e turismo		
▪ Ambiente e servizi a rete		
▪ Territorio e Urbanistica		
▪ Edilizia		
▪ SUAP e sviluppo economico		
▪ Lavori Pubblici		
▪ Sicurezza		
▪ Mobilità		
▪ Anagrafe e stato civile		
▪ Patrimonio e bilancio		
▪ Tributi		
▪ Organizzazione e Personale		
▪ Innovazione, sviluppo informativo e tecnologico		
▪ Altro		

CRITERI	si/no	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
5.2. Per quali fra i seguenti servizi, l'Amministrazione possiede ad oggi un sistema di misurazione ad hoc.		
▪ Servizi per l'infanzia ed i minori		
▪ Acqua potabile		
▪ Assistenza anziani		
▪ Manutenzione edifici scolastici		
▪ Asili nido		
▪ Assistenza disabili		
▪ Edilizia residenziale pubblica		
▪ Scuola materna		
▪ Insegnanti di sostegno		
▪ Raccolta e smaltimento rifiuti		
▪ Vigilanza		
▪ Pulizia strade		
▪ Manutenzione strade comunali		
▪ Biblioteche civiche		
▪ Contributi economici		
▪ Manifestazioni culturali		
▪ Illuminazione strade comunali		
▪ Teatro comunale		
▪ Elettricità		
▪ Sistema fognario		
▪ Educazione stradale nelle scuole		
▪ Carta d'identità		
▪ Regolazione del traffico		
▪ Informagiovani		
▪ Riscossione tassa sui rifiuti (TARSU)		
▪ Altro		