



Unione europea
Fondo sociale europeo



**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**

**Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione**



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica

fse per il tuo futuro

Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

Check List a supporto della review del sistema di gestione della performance

Progetto PON – GAS “Valutazione delle Performance

16 Febbraio 2011

Premessa

La Check List è uno strumento pensato per supportare l'analisi del sistema di misurazione delle Amministrazioni Pilota secondo uno schema omogeneo di riferimento. Tale strumento affronta in sequenza tre **temi** 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 si articolano in **fattori**. Ciascun fattore rappresenta un componente utile alla definizione del sistema e l'analisi è strutturata in modo tale da verificare la consistenza di tale fattore.

TEMA 1. Le condizioni abilitanti del sistema di misurazione. Si fa riferimento ad alcuni fattori che possono influenzare la progettazione e la concreta implementazione del sistema di misurazione della performance organizzativa. Tali fattori sono:

FATTORE 1.1 I leader dell'organizzazione;

FATTORE 1.2 Il sistema di controllo e programmazione;

FATTORE 1.3 La gestione del personale.

TEMA 2. Il sistema di misurazione. In questa sezione della Check List sono analizzati i fattori che compongono il sistema. Tali fattori sono:

FATTORE 2.1. Gli ambiti di misurazione e valutazione;

FATTORE 2.2. Metodologie di misurazione e valutazione;

FATTORE 2.3. Il processo, i soggetti e le responsabilità del sistema;

FATTORE 2.4. Le componenti del sistema;

FATTORE 2.5. Il livello di informatizzazione del sistema;

FATTORE 2.6. Il livello di trasparenza del sistema.

TEMA 3. Il focus sugli indicatori. L'ultima sezione della Check List pone attenzione agli elementi costituenti del sistema e cioè gli indicatori. I fattori presi in considerazione sono:

FATTORE 3.1. Estensione della misurazione

FATTORE 3.2. Anagrafica, contesto e fattori di complessità

FATTORE 3.3. Impatti

FATTORE 3.4. Servizi

FATTORE 3.5. Stato di salute

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

Il processo di compilazione

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

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

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

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

Balanced Scorecard, il Common Assessment Framework. Il riferimento a tali modelli nell'analisi supportata dalla Check List assume significato solo laddove essi siano effettivamente in uso.

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

Considerazioni sull'impiego della Check List

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

Rispetto ai diversi criteri valgono le seguenti considerazioni:

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

L'esito atteso dall'applicazione della Check List consiste in un'analisi qualitativa dello stato in essere del Sistema di misurazione della Performance organizzativa, declinata lungo i temi e i fattori proposti.

TEMA 1. Le condizioni abilitanti

Di seguito si presenta l'elenco dei fattori abilitanti presi in considerazione per il Check-up. Per ciascun fattore gli schemi di seguito forniti contengono una serie di criteri rispetto ai quali è richiesto di valutare il livello di attuazione secondo la scala da 0 a 4 fornita nel paragrafo precedente.

- **FATTORE 1.1. I leader dell'organizzazione.** I leader sono identificati e solidali, sono stabilite *le responsabilità per i risultati* della gestione ed è esplicitato il raccordo operativo tra programmazione generale e sistema di valutazione della performance organizzativa ed individuale;
- **FATTORE 1.2. Il sistema di controllo e programmazione,** di valutazione e monitoraggio della performance organizzativa complessiva e di settore dispone di un adeguato sistema informativo, fornisce una rendicontazione sistematica dei risultati e individua tempestivamente i miglioramenti e i cambiamenti da apportare all'organizzazione. L'ente assicura la trasparenza e l'imparzialità del sistema di valutazione della performance anche attraverso la costituzione di un **Organismo Indipendente di Valutazione;**
- **FATTORE 1.3. La gestione del personale.** L'organizzazione si è dotata di un quadro sistematico di riferimento per la **gestione del personale** secondo criteri di eticità e di regolarità e stabilisce i requisiti culturali e professionali (le competenze richieste) per ciascun operatore. Il sistema di **valutazione** e di premi riconosce e valorizza la professionalità ed il merito **dei dirigenti**. Il sistema di **valutazione** e di premi riconosce e valorizza la professionalità ed il merito **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. Tale analisi richiede un forte momento di interazione con l'Amministrazione, i suoi vertici politici, amministrativi, i dirigenti ed il personale.

FATTORE 1.1: I leader dell'organizzazione.

CRITERI	si/no	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
<p>1.1. I leader dell'organizzazione sono identificati e si sentono collettivamente responsabili del servizio e della definizione della mission dell'Ente (la linea di responsabilità è chiara e c'è unitarietà nella direzione da seguire). Nota: l'analisi del criterio richiede l'interazione con l'Amministrazione mediante interviste. Il termine leader si riferisce alla dimensione manageriale.</p>		
<p>1.2. Le responsabilità nell'Ente dei risultati sono esplicitate e aggiornate in documenti scritti (Statuto, Organigramma, Regolamento dei servizi, Piano/i).</p>		
<p>1.3. I ruoli, le deleghe e le responsabilità dei dirigenti per le attività di progetto, oltre a quelle continuative, sono esplicitate e chiare. Nota: si prendano in considerazione le deleghe formali ma anche le deleghe sostanziali che emergessero nel corso dell'interazione con l'Amministrazione.</p>		
<p>1.4. Sono scritti, conosciuti e aggiornati periodicamente le priorità e gli obiettivi strategici dell'Ente (priorità e standard qualità richiamati o stabiliti nel Piano della Performance, o equivalente, obiettivi assegnati ai settori). Nota: in questa fase dell'analisi possono essere presi in considerazione anche priorità ed obiettivi che siano espressi ma non quantificati mediante indicatori.</p>		
<p>1.5. Nella/e Carta/e dei Servizi sono scritti, resi pubblici e aggiornati periodicamente gli standard di servizio da assicurare e le procedure in caso di infrazione (anche dei servizi in concessione).</p>		
<p>1.6. Sono scritti, monitorati e aggiornati periodicamente gli specifici programmi di miglioramento delle attività. Nota: nell'analisi del criterio si dia indicazione della periodicità di tale attività di monitoraggio.</p>		
<p>1.7. Gli obiettivi delle performance individuali sono preliminari e non dipendono automaticamente dai risultati di budget/programmazione delle attività (comportamenti/performance organizzativa).</p>		

FATTORE 1.2. Il sistema di controllo e programmazione.

CRITERI	si/no	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
2.1 L'ente fa ricorso in modo integrato agli indicatori contenuti nel sistema di misurazione della performance per il supportare le attività di controllo di gestione e programmazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi (vedi Check List 1 sulle misure in uso).		
2.2. Il controllo di gestione sottopone con tempestività all'attenzione dell'organo politico-amministrativo rapporti tri/semestrali sull'avanzamento delle attività oltre al rapporto o relazione annuale sulla performance.		
2.3. Gli strumenti di rendicontazione sono prodotti con tempestività ed in particolare il rapporto o relazione semestrale/annuale è utilizzato per l'aggiornamento annuale degli atti di programmazione. Nota: nell'analisi del criterio si dia indicazione della periodicità di tale attività di rendicontazione.		
2.4. Il rapporto di gestione o relazione annuale sulla performance è reso pubblico entro giugno dell'anno successivo e pubblicato sul sito dell'Ente.		
2.5. Il Piano della Performance, comunque inteso, si caratterizza per l'albero degli obiettivi, indicatori di outcome, target e previsione di azioni di miglioramento.		
2.6. Gli eventi avversi (incidenti, errori, reclami, ecc) sono rilevati ed esaminati, per categoria di rischi, secondo una procedura scritta diretta a perseguire il miglioramento della sicurezza e della qualità dei servizi.		
2.7. L'integrità gestionale viene assicurata attraverso ispezioni ed audit interni periodici sulla regolarità delle attività nei vari settori (controlli interni).		
2.8. L'Ente ha regolamentato e attivato un Organo Indipendente di Valutazione composto da esperti esterni stabilendo requisiti predefiniti per i componenti (incompatibilità, elevata professionalità manageriale, etc.) a garanzia dell'indipendenza della valutazione delle performance organizzativa ed individuale		
2.9. L'Amministrazione dispone di un'adeguata struttura tecnica per il controllo di gestione che viene anche messa a disposizione dell'Organo Indipendente di Valutazione.		
2.10. L'Organo Indipendente di Valutazione interagisce e collabora direttamente con il vertice amministrativo e i dirigenti dell'Ente per assicurare rigore, incisività e trasparenza al sistema di valutazione		

<p>2.11. L'Organo Indipendente di Valutazione (ruolo) valida la relazione sulla performance, propone la valutazione del direttore generale / segretario comunale, attesta l'assolvimento degli obblighi di integrità e di trasparenza.</p>		
<p>2.12. 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.</p>		
<p>2.13. Il Sindaco/Giunta identifica nelle linee di mandato la vision dell'ente e le priorità che intende dare all'azione amministrativa ed impiega gli strumenti di programmazione e controllo per indirizzare l'andamento dell'Amministrazione.</p>		
<p>2.14. Il Direttore Generale/Segretario Generale coadiuva la definizione delle linee di indirizzo, assicura il coinvolgimento degli stakeholder rilevanti, elabora scenari e possibili ambiti di intervento, coordina le attività di programmazione e controllo, presenta gli indirizzi alla struttura e ne recepisce le osservazioni, presenta i risultati alla giunta e ne recepisce le indicazioni, assicura la coerenza delle azioni rispetto alla strategia, garantisce la comunicazione e la condivisione degli obiettivi programmati, collabora con l'OIV e ne supporta il funzionamento, sollecita la diffusione e lo sviluppo del sistema di misurazione e valutazione ed assicura la massima rendicontazione e trasparenza dell'Amministrazione.</p>		
<p>2.15. Gli uffici di staff supportano gli organi di vertice politico ed amministrativo nella misurazione, nel monitoraggio e nella valutazione degli obiettivi di performance. Integrano i sistemi informativi esistenti assicurando l'affidabilità dei dati rilevati.</p>		
<p>2.16. Dirigenti e funzionari recepiscono gli indirizzi formulati da Sindaco e Giunta, propongono il contenuto operativo degli obiettivi della programmazione e/o svolgono le attività di coordinamento e gestione necessarie a raggiungere gli obiettivi definiti, interloquiscono con l'OIV nella definizione del sistema di misurazione, collaborano con gli organi di staff nel monitoraggio degli obiettivi assegnati.</p>		
<p>2.17. Gli stakeholder partecipano al processo di definizione delle priorità e ricevono rendicontazione periodica del livello di realizzazione degli obiettivi dell'Amministrazione.</p>		

FATTORE 1.3. Gestione del personale

CRITERI	si/no	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
3.1. L'ente dispone di un sistema di rilevazione delle presenze, di un codice etico e di un codice disciplinare.		
3.2 Per ogni operatore, l'ente provvede a definire e aggiornare i profili di ruolo (conoscenze e abilità richieste) da utilizzare per le valutazioni delle performance individuali.		
3.5. Per ogni dirigente e posizione organizzativa, l'ente provvede a offrire opportunità di formazione continua, addestramento e formazione volte a mantenere e aggiornare capacità e conoscenze ed orientamento alle priorità dell'organizzazione.		
3.6. L'ente dispone di un processo documentato e specifico di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti (vedi schede).		
3.7. La valutazione della performance individuale rileva l'apporto al coordinamento ed integrazione dell'Ente, ai risultati annuali dell'ente e dell'area diretta.		
3.8. La valutazione della performance individuale rileva la capacità dimostrata nel valutare i collaboratori.		
3.9. La valutazione della performance individuale rileva i comportamenti manifestati (intraprendenza, rispetto dell'utente, del collega, delle regole, ...).		
3.10. Le competenze tecniche e gestionali, previste dai profili di ruolo, dimostrate sono oggetto di valutazione specifica ai fini dello sviluppo professionale.		
3.11. Il sistema premiante per la dirigenza prende in considerazione, tra i propri criteri, la performance organizzativa dell'Amministrazione.		
3.12. La valutazione annuale avviene sulla base di una metodologia scritta, è trasparente e discussa con il valutato.		
3.13. La valutazione annuale è effettuata entro i primi due mesi dell'anno successivo.		

3.14. Il sistema di valutazione della performance individuale dei dirigenti è oggetto di revisione e rinnovamento periodico al fine di assicurarne l'incisività e lo sviluppo organizzativo.		
<i>(Stesse rilevazioni per il personale del comparto)</i> 3.15. L'ente dispone di un processo documentato e specifico, per ciascuna categoria di personale, di misurazione e valutazione della performance individuale.		
3.16. La valutazione della performance individuale rileva l'apporto professionale ai risultati annuali dell'area/gruppo di appartenenza.		
3.17. La valutazione della performance individuale prevede quale criterio la valutazione dei comportamenti organizzativi.		
3.18. Le competenze, previste dai profili di ruolo, dimostrate sono oggetto di valutazione specifica ai fini dello sviluppo professionale e della progressione di carriera.		
3.19. Il sistema premiante per i dipendenti prende in considerazione, tra i propri criteri, la performance organizzativa dell'Amministrazione.		
3.20. La valutazione annuale avviene sulla base di una metodologia scritta, è trasparente e discussa con il valutato.		
3.21. La valutazione annuale è stabilita entro i primi due mesi dell'anno successivo (trasparenza e tempestività della valutazione).		
3.22. Il sistema di valutazione della performance individuale è oggetto di revisione e di rinnovamento periodico al fine di assicurarne l'incisività e lo sviluppo organizzativo.		

TEMA 2. Il sistema di misurazione

Quale premessa all'analisi del secondo tema identificato, si precisa 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.

Al fine di esplicitare meglio il significato che la Check List attribuisce al termine sistema di misurazione e valutazione della performance, si richiamano i principi che la delibera n. 104 della CiVIT richiama in merito. Tale delibera, nell'evidenziare i principi che devono ispirare un'Amministrazione, nella progettazione e nell'impiego di tale sistema, evidenzia come, per essere efficace, il sistema deve essere strutturato in modo da:

- consentire la misurazione, la valutazione e la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, del livello di performance atteso (che l'Amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell' Amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell' Amministrazione anche ai fini della individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'Amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

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. Gli ambiti di misurazione e valutazione.** Il sistema articola e definisce gli ambiti di misurazione ed esplicita il collegamento logico esistente fra essi.

- **FATTORE 2.2. Metodologie di misurazione e valutazione.** Il sistema definisce le modalità di misurazione mediante l'impiego di algoritmi che esplicitano in modo chiaro il set di dati necessari.
- **FATTORE 2.3. Il processo, i soggetti e le responsabilità del sistema.** 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 2.4. Le componenti del sistema.** Il sistema integra al suo interno informazioni contabili, riclassificate secondo diversi criteri, ed informazioni extracontabili fornendo una rappresentazione completa della performance.
- **FATTORE 2.5. Il livello di informatizzazione del sistema.** Il sistema è integrato e gestito all'interno dell'Amministrazione e nei confronti dell'utenza in modo unitario attraverso opportuni strumenti informatici.
- **FATTORE 2.6. Il livello di trasparenza del sistema.** 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 e dell'uso effettivo che di essi viene fatto.

FATTORE 2.1: Gli ambiti 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 sulla base del quale articola i contenuti dei propri documenti di programmazione e rendicontazione. Nota: per identificazione si intende la presenza di indicatori che, in relazione a ciascuno dei criteri di seguito richiamati, sono periodicamente misurati e monitorati. L'esplicitazione delle metodologie è verificata tramite l'analisi del fattore 2.2.		
1.2. L'Amministrazione ha identificato gli obiettivi di natura strategica, attribuendone esplicitamente la responsabilità di attuazione, declinandone le fasi in un orizzonte pluriennale e quantificando il quadro delle risorse disponibili.		
1.3. L'Amministrazione ha identificato e misura le attività ed i servizi svolti, attribuendone esplicitamente la responsabilità di erogazione, quantificando la dimensione dell'utenza e il quadro di risorse disponibili, valutando la qualità, l'efficienza, l'efficacia e la customer satisfaction.		
1.4. L'Amministrazione ha identificato gli standard dei servizi affidati a partecipate e/o concessionarie e la responsabilità relativa alla gestione dei medesimi è chiaramente attribuita a tali soggetti.		
1.5. L'Amministrazione ha identificato lo Stato di Salute mediante la selezione di indicatori che si riferiscono alla salute finanziaria intesa come capacità di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse.		
1.6. L'Amministrazione ha identificato lo Stato di Salute mediante la selezione di indicatori che si riferiscono alla salute organizzativa intesa come attenzione allo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione.		
1.7. L'Amministrazione ha identificato lo Stato di Salute mediante la selezione di indicatori che si riferiscono alla salute delle relazioni in termini di gestione e miglioramento del rapporto con gli stakeholder (utenti, imprese, associazioni, aziende controllate, partner istituzionali).		
1.8. L'Amministrazione ha identificato gli impatti che sistematicamente produce nell'ambiente sociale, economico e geografico di riferimento, definendo indicatori proxy di riferimento e esplicitando le relazioni inter-istituzionali che influenzano tali impatti.		

1.9. L'Amministrazione ha identificato altre Amministrazioni con le quali svolgere un'azione sistematica o selettiva di confronto (benchmark).		
--	--	--

FATTORE 2.2. Metodologie di misurazione e valutazione.

CRITERI	si/no	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
2.1. Il sistema definisce mediante la selezione di opportuni indicatori, un livello di attuazione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione. Per ogni obiettivo strategico il Sistema misura tramite opportuni indicatori, le risorse, i risultati e gli impatti che deriveranno dalla realizzazione dell'obiettivo strategico.		
2.2. Gli indicatori che si riferiscono a attività e servizi consentono una misurazione dell'efficienza e dei livelli di efficacia e customer satisfaction.		
2.3. Per i servizi erogati ai cittadini ed alle imprese il sistema rileva le condizioni di erogazione in termini di accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia.		
2.4. Per i servizi erogati da partecipate e/o in concessione l'Amministrazione rileva le condizioni di erogazione in termini di accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia.		
2.5. Il sistema misura lo stato di salute finanziaria mediante indicatori di sintesi che si riferiscono all'equilibrio economico, alle entrate, alle spese, alla consistenza del patrimonio, al livello di indebitamento.		
2.6. Il sistema misura lo stato di salute organizzativa mediante indicatori di sintesi che si riferiscono al modello organizzativo e gestionale, al livello qualitativo e quantitativo delle risorse umane, alla formazione, al benessere organizzativo, alle pari opportunità e allo stato dei sistemi informativi.		
2.7. Il sistema misura lo stato di salute delle relazioni mediante la selezione di indicatori di sintesi che rappresentano la qualità delle relazioni con stakeholder (utenti, imprese, associazioni, aziende controllate, partner istituzionali) e soggetti coinvolti nei processi di erogazione di beni e servizi.		

2.8. Il sistema misura la capacità dell'Amministrazione di produrre impatti sul proprio ambiente mediante l'identificazione di opportuni indicatori di outcome.		
2.9. Gli indicatori di 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'azione dell'Amministrazione.		
2.10. Per una selezione di indicatori relativi a attività, servizi, dimensioni di salute e impatti, il sistema svolge una attività di confronto con altre Amministrazioni.		

FATTORE 2.3. Il processo, i soggetti e le responsabilità del sistema.

CRITERI	si/no	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
3.1 Il sistema di misurazione è impiegato in modo integrato nel processo di identificazione della performance dell'Amministrazione e definizione degli obiettivi. Nota: obiettivo dell'analisi è valutare se nel momento della programmazione c'è un uso sistematico di indicatori del sistema o se invece prevalgono una logica incrementale o altre logiche.		
3.2 Il sistema viene adottato puntualmente per elaborare gli obiettivi strategici dell'Amministrazione anche mediante lo svolgimento di apposite valutazioni di fattibilità e simulazioni.		
3.3 Il sistema traduce in termini quantitativi gli obiettivi di gestione definiti e li collega al quadro di risorse definite dal sistema contabile.		
3.4 Il sistema integra il quadro degli obiettivi definito con indicatori relativi alle condizioni di contesto ambientale in cui si colloca l'attività dell'Amministrazione.		
3.5 Il sistema specifica il legame logico esistente tra indicatori selezionati, obiettivi e target definiti. Nota: si tratta di comprendere se per ogni indicatore è sviluppata un'anagrafica ed è esplicitato un rationale di collegamento con gli obiettivi.		

<p>3.6 Il sistema rileva periodicamente il valore assunto dagli indicatori selezionati, secondo le modalità definite in fase di programmazione. Nota: nell'analisi del criterio si dia indicazione della periodicità di tale attività di rilevazione.</p>		
<p>3.7 Il sistema integra le rilevazioni periodiche con dati e informazioni derivanti dal sistema contabile.</p>		
<p>3.8 Il sistema rileva le interazioni tra indicatori ed evidenzia possibili cause dello scostamento rispetto ai valori obiettivo. Nota: questo criterio si riferisce alla predisposizione nel sistema di strumenti di evidenziazione e analisi degli scostamenti. L'impiego di tali informazioni nei processi controllo e programmazione è evidenziato nell'analisi del fattore 1.2.</p>		
<p>3.9 I dati e gli indicatori del sistema sono impiegati in fase di valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi programmati.</p>		
<p>3.10 I dati e gli indicatori del sistema sono impiegati dall'Amministrazione per definire il livello di performance organizzativa raggiunto. Nota: attraverso l'analisi del criterio si valuta se in fase di valutazione l'Amministrazione usa gli stessi indicatori del sistema e non svolge valutazioni con indicatori scelti ex post e ad hoc</p>		
<p>3.11 Il sistema viene aggiornato periodicamente nella sua struttura, nei suoi contenuti e viene svolto un audit strutturato degli indicatori che lo compongono.</p>		
<p>3.12 L'Organismo Indipendente di Valutazione è responsabile, in sede di prima attuazione, della proposta di definizione del sistema attraverso la predisposizione del Documento di definizione del Sistema. Monitora il funzionamento del sistema e fornisce indicazioni utili all'integrazione ed al miglioramento elaborando ogni anno una relazione in merito.</p>		
<p>3.13 Il Consiglio utilizza il Sistema ai fini della predisposizione e dell'esercizio delle funzioni di indirizzo e monitoraggio del Piano della Performance e/o della Relazione Previsionale e Programmatica.</p>		
<p>3.14 Il Sindaco/Giunta adotta il sistema sulla base della proposta presentata dall'Organismo Indipendente di Valutazione. Le informazioni presenti nel sistema sono rese immediatamente disponibili alla Giunta che li impiega per informare i propri processi decisionali.</p>		

<p>3.15 Il Direttore Generale/Segretario assicura l'impiego e lo sviluppo del sistema in linea con le indicazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione e sollecita comportamenti collaborativi da parte di tutta l'Amministrazione.</p>		
<p>3.16 Gli uffici di staff svolgono l'attività di alimentazione e manutenzione del sistema coordinati dal Segretario Generale, recepiscono le osservazioni e gli indirizzi dell'Organismo Indipendente di Valutazione, gestiscono la componente informatica del sistema e predispongono report di sintesi per la misurazione e la valutazione delle performance, delle sue articolazioni organizzative, dei responsabili di Unità Organizzativa e dei dipendenti.</p>		
<p>3.17 I dirigenti e funzionari con posizione di responsabilità impiegano il sistema nell'ambito dei propri processi decisionali, verificano la coerenza tra gli indicatori selezionati per misurare la performance e le attività effettivamente svolte, suggeriscono integrazioni e miglioramenti rispetto agli indicatori selezionati e riferiscono di eventuali anomalie derivanti dal processo di rilevazione.</p>		
<p>3.18 Gli stakeholder (utenti, imprese, associazioni, aziende controllate, partner istituzionali) ottengono accesso al sistema e possono su richiesta o per specifiche esigenze chiedere integrazioni o suggerire modifiche.</p>		

FATTORE 2.4. Le componenti del sistema.

CRITERI	si/no	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
4.1. Nel sistema sono rilevati dati contabili finanziari articolati per natura delle poste contabili. Nota: Il riferimento ai dati contabili è dovuto al fatto che nel sistema di misurazione dovrebbe confluire in modo integrato il sistema contabile.		
4.2. Nel sistema sono rilevati dati e procedure relativi alla gestione del personale (di tipo economico, finanziario e di attività - presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità).		
4.3. 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).		
4.4. Nel sistema sono rilevati dati contabili per aree di impatto (spending review).		
4.5. Nel sistema sono integrati i dati contabili finanziari con rilevazioni economico-patrimoniali.		
4.6. Il sistemi adotta procedure integrate di analisi quantitativa e qualitativa dei servizi erogati da alcune articolazioni organizzative dell'Amministrazione.		
4.7. Il sistema adotta in modo integrato standard regionali, nazionali o internazionali di riferimento nella rilevazione delle risorse, delle attività e dei risultati dell'Amministrazione.		
4.8. I dati e le informazioni fornite dal sistema confluiscono nel Piano della Performance e nella Relazione sulla performance.		
4.9. Il sistema definisce una batteria di indicatori che trova uso in modo integrato il Piano della Performance, la RPP e il PEG fornendo la dimensione quantitativa degli obiettivi in essi contenuti. Nota: questo criterio affronta uno dei temi centrali della review e l'analisi deve porre in evidenza se le attività analizzate nel fattore 1.2. sono integrate mediante l'impiego di indicatori comuni.		

4.10. Nel sistema trovano impiego gli indicatori introdotti per il funzionamento di strumenti manageriali quali, ad esempio, il CAF, la BSC, il Bilancio Sociale o esperienze di benchmark e tali strumenti sono annualmente aggiornati.		
4.11. Il Piano della Performance ricomprende in modo unitario il quadro delle priorità dell'Amministrazione ed espone l'articolazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi e azioni, definendo per ciascuno di essi un set di indicatori di riferimento. Note: l'obiettivo dell'analisi di questo criterio è quello di descrivere nel dettaglio caratteristiche e contenuti quantitativi del Piano della Performance dell'Amministrazione.		
4.12. Il sistema definisce in capo a ciascuno degli indicatori componenti una scheda anagrafica sottoposta a audit periodico.		

FATTORE 2.5. Il livello di informatizzazione del sistema.

CRITERI	si/no	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
5.1. L'Amministrazione definisce esplicitamente la propria strategia di e-government in uno dei suoi documenti aziendali.		
5.2. L'Amministrazione adotta un documento ad hoc per esplicitare la propria strategia di e-government.		
5.3. L'Amministrazione ha una propria articolazione organizzativa che si occupa della progettazione, adesione ed attuazione dei progetti di e-government.		
5.4. L'Amministrazione eroga ai propri dirigenti, funzionari e dipendenti formazione manageriale sui temi di innovazione tecnologica e e-government correlati alla misurazione e valutazione della performance.		
5.5. L'Amministrazione ha impegnato nel corso dell'ultimo anno o ha disponibili importi per realizzare investimenti in conto capitale nei sistemi informativi.		
5.6. L'Amministrazione ha un sito aggiornato periodicamente con informazioni sulle attività ed i servizi svolti e con documenti relativi all'Amministrazione.		

5.7. L'Amministrazione rende disponibili sul sito i seguenti servizi on line. Nota: si tratta di verificare se tali servizi o eventualmente altri sono disponibili (si/no).		
▪ Prelievo modulistica per avvio pratica (es. bandi e concorsi)		
▪ Visualizzazione stato di avanzamento pratica (es. bandi, gare on-line)		
▪ Avvio pratiche relative asili/scuole		
▪ Avvio pratiche per licenze, concessioni, autorizzazioni edilizie		
▪ Rilascio certificazioni anagrafiche in genere on line		
▪ Bandi per la partecipazione a concorsi		
▪ Presentazione dichiarazione ICI e altre dichiarazioni on line		
▪ Presentazione richiesta di sussidi, prestazioni servizi sociali		
▪ Consultazione cartografie, rilievi fotografici, planimetrie		
▪ Pagamenti ICI		
▪ Pagamento bolli e diritti vari		
▪ Servizi di consulenza (es. consulenza tecnica) a cittadini e/o imprese via e-mail		
▪ Forum di discussione con partecipazione dei cittadini su vita amministrativa		
▪ Forum di discussione su attività politica		
▪ Promozione di beni e servizi del territorio		
▪ Sondaggi on line per esprimere preferenze su politiche, programmi		
▪ Servizio di feedback, commenti		
▪ Consultazione stato avanzamento pratica da parte di altri Enti pubblici		
▪ Invio elettronico di flussi informativi ad altri Enti		
▪ Altro		
5.8. Le informazioni relative agli obiettivi assegnati e al livello di raggiungimento degli stessi nonché alle performance dell'Amministrazione sono diffuse all'interno mediante una intranet..		Non solo documenti postati in pdf
5.9. L'Amministrazione dispone di un sistema ERP, o di un sistema gestionale equivalente, integrato con i sistemi gestionali relativi alle diverse attività e servizi.		

<p>5.10. L'Amministrazione ha proceduto ad informatizzare le attività in maniera estesa. Nota: l'obiettivo dell'analisi è quello di rilevare se il servizio è stato informatizzato, senza entrare nel dettaglio delle modalità di informatizzazione, salvo eventualmente riferire dell'anagrafica di indicatori che il sistema consente di rilevare con periodicità e tempestività.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilità finanziaria 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anagrafe 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ OO.PP. 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visure catastali 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilità economica 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Protocollo informatico 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ LL.PP. e progetti 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controllo di gestione 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amm.one personale (paghe e stipendi) 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione procedimenti 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tributi 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rilevazione presenze 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soluzioni e-learning 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione patrimoniale 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione HR 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trasporti 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Datawarehouse 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viabilità 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collegamento al SIT 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppo locale 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione delibere 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Polizia Municipale 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilità Lavori pubblici e progetti 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione gare e concorsi 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartografia 			
<ul style="list-style-type: none"> Altro 			

FATTORE2.6. Il livello di trasparenza del sistema.

CRITERI	si/no	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
6.1. 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.		
6.2. I cittadini e gli altri stakeholder dell'Amministrazione possono accedere in modo attivo al sito web dell'Amministrazione e rendere pubblici i propri pareri in relazione alle attività ed ai servizi ottenuti postandoli sul sito dell'Amministrazione.		
6.3. I cittadini e gli altri stakeholder dell'Amministrazione hanno la possibilità di accedere direttamente al sistema di misurazione e valutazione della performance ottenendo informazioni ulteriori e di approfondimento rispetto a quelle contenute nel Piano della Performance.		
6.4. L'Amministrazione ha attivo sul proprio sito o mediante linea telefonica un servizio di informazione su richiesta.		
6.5. L'Amministrazione rende pubblici e visibili le caratteristiche, gli standard e i risultati raggiunti nell'erogazione dei propri servizi.		
6.6. L'Amministrazione integra le informazioni relative ai servizi erogati con dati di benchmark e confronti con altre Amministrazioni.		
6.7. L'Amministrazione riassume le informazioni prodotte dal sistema contabile in modo da rendere chiara la correlazione fra spese sostenute e risultati prodotti.		
6.8. L'Amministrazione comunica il livello di risorse impiegato nelle proprie attività e comunica la composizione delle entrate chiarendone l'origine e la discrezionalità.		

TEMA 3. Il focus sugli indicatori

L'ultimo tema proposto per l'analisi è quello degli indicatori. Il percorso di analisi proposto in riferimento a questo tema si discosta dai due precedenti e propone una progressiva focalizzazione finalizzata a comprendere quali indicatori sono in uso presso le Amministrazioni pilota.

Il Tema si articola lungo 5 fattori

- **FATTORE 3.1 Estensione della misurazione.** L'analisi verifica la presenza di indicatori relativi alle diverse aree di misurazione.
- **FATTORE 3.2 Anagrafica, contesto e fattori di complessità.** Su una selezione di indicatori l'Amministrazione verifica la rilevazione di alcuni indicatori proposti nella Check List e fornisce indicazione di eventuali alternative.
- **FATTORE 3.3 Gli impatti.** L'analisi sollecita la definizione di alcuni indicatori di impatto su una selezione di (5) aree.
- **FATTORE 3.4 I servizi comunali offerti.** Su una selezione di (5) servizi viene chiesto ad ogni Amministrazione se rileva l'indicatore e che valore è stato rilevato.
- **FATTORE 3.5 Lo stato di salute dell'Ente Comunale.** La review propone indicatori per la misurazione della salute finanziaria, la salute organizzativa e la salute delle relazioni dell'Amministrazione vengono misurate attraverso la rilevazione di un set di indicatori proposti.

Le Check List di seguito proposte adottano una metodologia differente rispetto a quelle seguite in riferimento ai temi 1 e 2. Per ogni fattore un breve paragrafo introduttivo chiarisce il percorso di analisi.

FATTORE 3.1. Estensione della misurazione

La Check List propone per tre ambiti di performance una verifica dell'estensione del sistema di misurazione. In corrispondenza dei diversi punti evidenziati nelle liste, l'esperto evidenzierà se il sistema attualmente rileva in modo strutturato e mediante un'apposita selezione di indicatori la performance raggiunta. Inoltre è importante evidenziare in quali documenti sono contenuti questi indicatori per comprendere il livello di integrazione del sistema.

CRITERI	si/no	Analisi del criterio ed eventuali documenti di riferimento
3.1. Per quali fra le seguenti aree strategiche, l'Amministrazione possiede ad oggi uno specifico sistema di misurazione. Nota: obiettivo dell'analisi è verificare tramite osservazione se l'Amministrazione per ciascuna delle aree di seguito evidenziate rileva una batteria di indicatori. <ul style="list-style-type: none"> ▪ 		
▪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
3.2. 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		

3.3. Per quali fra i seguenti impatti, l'Amministrazione possiede ad oggi un sistema di misurazione strutturato ad hoc.		
▪ Situazione Economica		
▪ Servizi e Ambiente		
▪ Ordine pubblico		
▪ Popolazione e welfare		
▪ Cultura e tempo libero		
▪ Altro		

FATTORE 3.2. Anagrafica, contesto e fattori di complessità

L'analisi del secondo fattore consiste nella verifica del fatto che il sistema di misurazione dell'Amministrazione rilevi e renda disponibili una serie di indicatori relativi all'Amministrazione stessa e a condizioni di contesto. La verifica dell'esistenza di tali indicatori è affidata non tanto alla generica affermazione del fatto che il sistema li rileva ma alla puntuale verifica di tale disponibilità attuata verificando se è possibile ottenere in tempo reale dai referenti dell'Amministrazione ciascuno degli indicatori proposti o se, in alternativa, l'Amministrazione dispone di indicatori analoghi. Si precisa che obiettivo dell'analisi non è quello di verificare la disponibilità in particolare del set di indicatori proposti (desunti dalla survey sole24ore sul livello di vivibilità nei territori delle province italiane) né tantomeno quello di misurare in sé tali elementi. Si tratta in relazione a questo fattore come ai successivi, di comprendere se il sistema si compone effettivamente di indicatori, le Amministrazioni che non rilevano gli indicatori proposti NON dovranno quindi procedere a rilevarli per compilare la Check List.

AMMINISTRAZIONE 2010	si/no	Valore	Documento in cui è inserito l'indicatore
Popolazione			
Popolazione over 65			
Dipendenti			
Dirigenti			
Spese correnti			
Spese conto capitale			

ORDINE PUBBLICO 2010	si/no	Valore	Documento in cui è inserito l'indicatore
Furti auto/100mila ab.			
Furti in abitazione/100mila ab.			
Minori denunciati/1000 ab.			
Rapine/100mila ab.			
Borseggi/100mila ab.			
Trend delitti			
Altri indicatori:			

POPOLAZIONE 2010	si/no	Valore	Alternativa
n. abitanti / km			
Stima immigrati / popolazione			
Laureati ogni 1000 giovani (25-30)			
Nati / 1000 ab			
Nuovi residenti / cancellazioni			
Giovani (15-19) / over 65			
Altri indicatori:			

AMBIENTE E SERVIZI 2010	si/no	Valore	Documento in cui è inserito l'indicatore
Indice infrastrutture Tagliacarne			
Incidenti strade / 100mila ab.			
Gradi mese caldo/gradi mese freddo			
Indice Legambiente (o pm10)			
Cause esaurite/nuove cause e pendenti			
Tasso dispersione istruzione secondaria			
Altri indicatori:			

SITUAZIONE ECONOMIA	si/no	Valore	Documento in cui è inserito l'indicatore
depositi c/c per abitante			
Livello medio pensioni erogate			
Inflazione			
PIL prodotto/abitante			
Costo mq in semicentro			
Spesa mobili e elettrodomestici/abitante			
Altri indicatori:			

MERCATO E LAVORO	si/no	Valore	Documento in cui è inserito l'indicatore
Imprese chiuse/100mila ab.annuo			
Imprese aperte/100mila ab.annuo			
Iscrizioni/cancellazioni imprese annuo			
Protesti/100mila ab.			
Disoccupazione			
Giovani occupati/totale occupati			
Altri indicatori:			

TEMPO LIBERO	si/no	Valore	Documento in cui è inserito l'indicatore
Acquisti di libri/abitanti			
Bar e ristoranti/100mila ab.			
Concerti/100mila ab.			
Iscritti a attività sportive/100mila ab.			
Organizzazioni volontariato/1000ab.			
Spettacoli cinema/100mila ab.			
Altri indicatori:			

FATTORE 3.3. Impatti

In relazione agli impatti, cioè agli effetti finali che l'azione dell'Amministrazione produce sul proprio territorio, l'approccio suggerito dalla Check List, consiste nel verificare se l'Amministrazione monitora le aree di impatto di seguito individuate mediante indicatori quantitativi di cui ha disponibile un valore aggiornato. Anche in questo caso gli esperti verificano in che documento è inserito ciascuno degli indicatori che l'Amministrazione rileva per misurare gli impatti.

ORDINE PUBBLICO

Indicatore	Valore	Documento in cui è inserito l'indicatore

POPOLAZIONE E WELFARE

Indicatori	si/no	Valore	Documento in cui è inserito l'indicatore

AMBIENTE E SERVIZI

Indicatori	si/no	Valore	Documento in cui è inserito l'indicatore

SVILUPPO ECONOMICO

Indicatori	si/no	Valore	Documento in cui è inserito l'indicatore

CULTURA E TEMPO LIBERO

Indicatori	si/no	Valore	Documento in cui è inserito l'indicatore

FATTORE 3.4. Servizi del Comune

Per l'analisi del fattore 4, la Check List propone una selezione di 5 servizi. Rispetto a ciascun servizio, dopo aver specificato il modello di gestione con il quale il servizio è erogato nell'Amministrazione, l'esperto andrà a verificare con quali indicatori viene misurata la performance.

L'analisi dovrà mettere in luce su quali dimensioni il sistema di misurazione si concentra, rispetto alla selezione di servizi proposta.

A completamento dell'analisi, l'esperto verificherà se l'Amministrazione rileva un elenco puntuale di indicatori. Tale seconda parte dell'analisi è finalizzata a comprendere se sussistano condizioni di comparabilità delle performance relative ai servizi.

Si segnala che i servizi di seguito proposti sono stati selezionati tenendo conto della loro rilevanza per il cittadino e per la loro centralità rispetto ai processi di riforma del sistema di finanziamento degli enti locali (federalismo fiscale).

Asilo nido

Modello di gestione	
----------------------------	--

Indicatori in uso	valore rilevato	Note	Documento/i che contiene l'indicatore

Focus	si/no	Note	Documento/i che contiene l'indicatore
(N. bambini iscritti a.s. 20XX) / (N. domande iscrizione a.s. 20XX)			
(N. annuo ore-educatore) / (N° iscritti)			
(N. asili nido) / (N. residenti in età nido)			
N. asili nido per 100 kmq			
N. canali diversi tramite cui fare domanda di iscrizione (chk)			
Tempo medio tra domanda e inserimento nido (gg)			
Retta mensile media			
N. settimanale ore apertura nido			
N. settimanale giorni apertura nido			
N. annuo settimane apertura nido			
Customer Satisfaction Normalizzata			

Vigilanza

Modello di gestione	
----------------------------	--

Indicatori in uso	valore rilevato	Note	Documento/i che contiene l'indicatore

Focus	si/no	Note	Documento/i che contiene l'indicatore
(N. annuo ore-operatore vigilanza) / (Popolazione residente)			
N. annuo reati contro la persona per mille abitanti			
(N. annuo ore-operatore vigilanza per residente in periferia) / (N. annuo ore-operatore vigilanza per residente in centro)			
N. canali attraverso cui è possibile contattare il servizio vigilanza (chk)			
Tempo medio per interventi di emergenza (min)			
N. ore di apertura settimanale ufficio vigili urbani			
Customer Satisfaction Normalizzata			

FATTORE 3.5. Stato di salute

L'ultimo fattore preso in considerazione nell'analisi è lo stato di salute dell'Amministrazione. In questo caso la Check List propone un elenco di indicatori che misurano diverse dimensioni di salute. L'esperto verifica se l'Amministrazione rileva il set di indicatori proposto o indicatori diversi. Anche in questo caso la verifica della disponibilità di un valore non è finalizzata a valutare la performance in sé ma a validare l'effettiva sussistenza di un sistema di indicatori. Quindi se l'Amministrazione non misura un determinato indicatore NON è necessario calcolare ad hoc il valore del medesimo ai fini della compilazione della Check List.

Al termine degli elenchi proposti è lasciata la possibilità all'Amministrazione di segnalare altri indicatori, ritenuti particolarmente rilevanti, che sono attualmente misurati.

Si precisa che gli elenchi di seguito proposti sono stati elaborati dal progetto FORMEZ finalizzato a sviluppare nell'ambito del SIPAL un sistema di misurazione della performance per l'Ente Locale.

SALUTE ECONOMICA	Indicatore	si/no	Valore
Autonomia finanziaria	(E. Titolo I + E. Titolo III) / Entrate correnti		
Autonomia impositiva	E. Titolo I / Entrate correnti		
Incidenza spese correnti	S. Titolo I / (S. Titolo I + S. Titolo II + S. Titolo III)		
Personale	Personale / S. Titolo I		
Prestazioni di servizi	Prestazioni di servizi / S. Titolo I		
Trasferimenti	Trasferimenti / S. Titolo I		
Incidenza utilizzo beni di terzi	Utilizzo di beni di terzi per realizzazioni in economia / S. Titolo I		
Incidenza entrate correnti	Entrate correnti / Spese correnti		
Rigidità della spesa corrente	(Personale + Interessi passivi + S. Titolo III - Rimborso anticipazioni di cassa) / entrate correnti		
Equilibrio economico	Titolo I: Entrate tributarie + Titolo II: Entrate derivanti da contributi e trasferimenti correnti + Titolo III: Entrate extra-tributarie - (TITOLO III: SPESE PER RIMBORSO PRESTITI - Intervento 1: Rimborso per anticipazioni di cassa) - Personale - Interessi passivi e oneri finanziari diversi		
Velocità di riscossione delle entrate proprie	(Riscossione E.Titolo I + Riscossione E.Titolo III + Residui attivi) / (Accertamenti E.Titolo I + Accertamenti E.Titolo III)		
Velocità di gestione delle spese correnti	Pagamenti spese correnti in c/competenza / Impegni spese correnti c/competenza		
Indebitamento diretto	E. Titolo V / Entrate correnti		
Incidenza anticipazioni di cassa su entrate Titolo V	Categoria 1 / Titolo V		
Incidenza finanziamenti a breve termine su entrate Titolo V	Categoria 2 / Titolo V		
Incidenza assunzione di mutui e prestiti su entrate Titolo V	Categoria 3 / Titolo V		
Incidenza emissione di prestiti obbligazionari su entrate Titolo V	Categoria 4 / Titolo V		
Incidenza degli utili netti da aziende speciali e partecipate su entrate extratributarie	Categoria 4 / E. Titolo III		

Oneri debitori	Oneri finanziari / Entrate correnti		
Intervento erariale	Categoria 1/ Titolo II		
Intervento regionale	(Categoria 2 + Categoria 3)/ Titolo II		
Dipendenza finanziaria	E. Titolo II/ Entrate correnti		
Redditività del patrimonio	Categoria 2 / Valore del patrimonio disponibile		
Redditività delle partecipazioni	Entrate delle partecipazioni / Valore delle partecipazioni		
Altro			

CAPITALE UMANO	Indicatore	si/no	Valore
Età media	Somm. Età/n.dip		
Distr.dirig. per genere	N.dir.donne/N.dir.		
Distr.dip. per genere	N.dip.donne/N.dip.		
Incidenza dirigenti sul totale	(N.dir/N.dip) *100		
N.dipendenti per dirigenti	N.dip./N.dirig.		
Turnover in entrata	N.nuovi assunti/n.dip.*100		
Turnover in uscita	N.dip.usciti/n.dip*100		
Flessibilità organizzazione	N.C.T.Det./N.dip.		
Altro			

FORMAZIONE	Indicatore	si/no	Valore
Incidenza dipendenti laureati	Dip.Laureati/N.dip*100		
Spese Form. su Spese Personale	Sp.Form/Sp.Personale*100		
Investimenti in formazione	Spesa form./n.dip.		
Investimenti in form. Manageriale	Spesa form.manag./n.dip.		
Revisione struttura organizzativa (ult. 5 anni)	Dummy		
Adozione modello "knowledge sharing"	Dummy		
Revisione profili professionali (ult.5 anni)	Dummy		
Adozione modello competenze	Dummy		
Presenza ruolo Dir.Gen.	Dummy		
Coordinamento direzionale	Dummy		
Selez. personale (pres. Dir.interessato)	Dummy		
Altro			

CAPITALE ORGANIZZATIVO	Indicatore	si/no	Valore
Dotazione Informatica	Postaz.inform./N.dip.		
Diffusione Intranet	Posta.intranet/N.dip.		
Valore Strumenti Informatici (H+S)	Valore strumenti/N.dip		
Utilizzo eMail Certificata	Dummy		
Utilizzo Firma Digitale	Dummy		
Indice di soddisfazione dei dipendenti	Range 1-10 (media)		
Tasso di assenteismo	Tot.gg.ass./n.dip		
Altro			

PREMIALITA'	Indicatore	si/no	Valore
Struttura retributiva premiante	Retrib.var./tot.retrib.*100		
Valutazione dirigenti (retr. prem.>30%)	Dummy		
Valutazione (dip. con punt. max<25%)	Dummy		
Valutazione potenziale	Dummy		
Altro			

RELAZIONI	Indicatore	si/no	Valore
Ampiezza coinvolgimento stakeholders	N. attori coinvolti (su checklist)		
Intensità coinvolgimento stakeholders	Grado di coinvolgimento (su checklist)		
Livello di outsourcing	N. servizi in outsourcing (su checklist)		
Forme di rendicontazione volontaria	N. documenti di rendicontazione volontaria (su checklist)		
Carta dei servizi	N. servizi con carta dei servizi (su checklist)		
Customer satisfaction	N. servizi customer satisfaction (su checklist)		
Esistenza piano strategico	Sì/No		
Esistenza piani settoriali partecipati	N. di piani di settore		
Forme di gestione associata	N. servizi in gestione associata (su checklist)		
Partecipazioni societarie	N. partecipazioni societarie		
Altro			