



**CITTÀ DI ALESSANDRIA**

# **LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA**

## **UN MODELLO PER IL COMUNE DI ALESSANDRIA**

Ottobre 2020

Centro Stampa Comunale

## INDICE

Il cittadino valutatore nella previsione normativa	pag. 1
Le Linee Guida sulla valutazione partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche	pag. 2
La Valutazione partecipativa: un valore aggiunto per la valutazione di performance	pag. 5
Il Common Assessment Framework (CAF)	pag. 6
Un'altra metodologia per la valutazione partecipativa della performance dell'organizzazione: il <i>Servqual</i>	pag. 9
Un modello per la valutazione partecipativa	pag. 11
La valutazione partecipativa: una prima applicazione del modello per il Comune di Alessandria	pag. 17

## Il cittadino valutatore nella previsione normativa

Con il **D.Lgs. n. 74/2017** il legislatore ha introdotto importanti novità nell'ambito del ciclo delle performance, essenzialmente riconducibili al

- focus sulla partecipazione dei cittadini al processo di valutazione

e ai conseguenti

- compiti e responsabilità degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV).

**L'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 novellato dal D.Lgs. n. 74/2017** stabilisce, infatti, che la funzione di misurazione e valutazione della qualità dei servizi resi dall'Amministrazione è esercitata, oltre che dagli OIV e dai dirigenti, anche dai cittadini e/o dagli altri utenti finali, che partecipano alla **valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione** secondo quanto stabilito dagli artt. 8 e 19-bis dello stesso decreto. In particolare, ai sensi dell'art. 8, comma 1, lett. a) della norma in esame, uno degli ambiti della performance organizzativa è proprio costituito dall'attuazione di politiche volte al conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività, mentre la successiva lett. c) del medesimo articolo già prevedeva, come ulteriore ambito, la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive.

La modifica apportata all'art. 7, quindi, conferisce grande rilievo all'intervento dei cittadini e/o di altri utenti finali, quali attori del sistema di misurazione e valutazione, per cui diventa indispensabile attivare i necessari presidi organizzativi, informativi e informatici, atti a captare il grado di soddisfazione nel momento in cui l'interazione con le strutture amministrative dell'ente si realizza. Un'ulteriore conferma viene dal nuovo art. 19-bis, comma 1, dello stesso D.Lgs. n. 150/2009 novellato, il quale prevede che i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo Indipendente di Valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo. Da questa ulteriore previsione discende che la partecipazione avviene direttamente attraverso un'interlocuzione immediata con l'OIV.

Ancora, il medesimo art. 19-bis stabilisce che

- ciascuna Amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività ed ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'art. 8, comma 1, lettere c) ed e) (comma 2);
- gli utenti interni alle Amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'OIV (comma 3);
- i risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'Amministrazione (comma 4);
- l'OIV verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione e, in particolare, ai fini della validazione della **Relazione sulla performance** di cui all'art. 14, comma 4, lett. c) (comma 5).

## **Le Linee Guida sulla valutazione partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche**

Con le Linee Guida sulla valutazione partecipativa nelle Amministrazioni Pubbliche del 4 novembre 2019 (di seguito LG), il Dipartimento della funzione pubblica (DFP) dà seguito a una delle novità più rilevanti introdotte dal D.Lgs. n. 74/2017, che, come sopra precisato, ha modificato la normativa afferente al ciclo della performance (D.Lgs. n.150/2009), rafforzando in quell'ambito il ruolo del cittadino e/o dell'utente.

Va detto anzitutto che si tratta di un ulteriore passo avanti nel complicato tentativo di sradicare l'attenzione ossessiva sulla premialità individuale, che ha minato la credibilità e l'affidabilità di una norma nata invece su presupposti incontrovertibili. Per un'Amministrazione Pubblica concentrarsi sulla performance organizzativa – quella su cui dovrebbero esprimersi cittadini e utenti – significa agire sulla pianificazione strategica, che è funzionale a una valutazione non formale del valore pubblico effettivamente generato.

In questi anni, invece, come attestato dalla Funzione Pubblica, “si è assistito a un diffuso fraintendimento del flusso logico che sottostà alla disciplina sulla performance e che può essere così sintetizzato:

- il fine è generare valore pubblico;
- l'efficienza è funzionale a raggiungere il fine;
- i sistemi incentivanti sono mezzi per migliorare l'efficienza;
- la premialità monetaria è soltanto una delle possibili leve.

Il ribaltamento di questo flusso ha offuscato i primi tre passaggi generando un sistema autoreferenziale centrato sui premi, talvolta dagli esiti paradossali, quasi sempre impresentabili al cospetto proprio di cittadini e utenti. Ben venga allora che questi ultimi entrino, da protagonisti, nel processo di valutazione della performance.

Chi eroga un servizio ha sempre una visione diversa rispetto a chi lo utilizza. Conoscere questa visione è fonte preziosa per chi lavora in qualità: se si vuol migliorare la performance, allora, c'è bisogno di reperire informazioni su come si sta lavorando e chiederlo agli utenti è soltanto il modo più semplice per saperlo. Nel settore pubblico italiano, tuttavia, tale consapevolezza non si è ancora affermata e non bisogna sottovalutare che di fronte alle innovazioni, in questi anni le Amministrazioni hanno spesso opposto una poderosa resistenza al cambiamento, a partire proprio dalla disciplina sulla performance.

Un'interpretazione ortodossa delle LG pubblicate dal DFP in questo senso può far emergere una prima criticità: attribuire troppo in fretta una funzione valutativa alla voce dell'utenza, farla diventare immediatamente un giudizio sulla performance organizzativa (che impatta inevitabilmente su quella individuale) potrebbe minare, sterilizzandola, anche questa novità. Il rischio è che la dirigenza pubblica, anziché recepire quel bisogno di apprendere cosa pensano cittadini e utenti, si concentri di più sui deficit di conoscenze e competenze che ritiene – talvolta a ragione – siano loro attribuibili quando sono chiamati ad esprimere un giudizio. Molte delle indicazioni metodologiche presenti nelle LG, d'altronde, mirano proprio a ridurre il rischio che anche questa previsione di legge venga recepita come adempimento burocratico, diventando un inutile rituale.

Tra questi suggerimenti emerge però una seconda criticità, relativa alla grande enfasi attribuita ai possibili ‘errori’ (bias) che potrebbero essere commessi nella selezione degli stakeholder, nell’interpretazione dei dati e addirittura nella formulazione dei giudizi che rischiano di essere condizionati dalle caratteristiche personali e delle esperienze di vita delle persone chiamate a esprimersi. Dietro questi suggerimenti soggiace un’idea di valutazione oggettiva che, in quanto tale, dovrebbe essere in grado di rilevare il vero assoluto. Una convinzione che in generale mal si adatta ai processi sociali e che in questo caso è ancor più difficile da concepire, proprio perché l’opinione delle persone è per definizione soggettiva e plurale. A differenza di quanto avviene nelle aziende, dove i manager sono chiamati a massimizzare gli interessi degli azionisti (che si presume siano convergenti), nel settore pubblico occorre considerare valori e sensibilità diverse – talvolta addirittura in contrasto tra loro – per poi operare delle scelte, assumendosene piena responsabilità.

Ne consegue che la definizione del valore pubblico non può essere altro che una ricostruzione ex post di quel che è osservabile, attuata attraverso un’attività di ricerca e selezione di dati, informazioni e testimonianze, rispetto alle quali si può pretendere trasparenza e rigore metodologico, non oggettività.

Valutare significa riconoscere il valore, mediante una convenzione (se vogliamo un accordo) tra una pluralità di soggetti interessati, che quindi non potrà mai essere assoluta. Anche in materia di valutazione partecipativa, quindi, bisogna stare molto attenti a non incorrere – seppur involontariamente – nello stesso errore del passato e cioè quel ribaltamento di prospettiva che identifica la valutazione della performance con il riconoscimento del premio monetario, innescando meccanismi difensivi. Premiare chi ha generato valore non è valutare, ma è soltanto uno dei possibili usi degli esiti di una valutazione. A meno che non si voglia limitare il loro coinvolgimento all’attività di misurazione, cittadini e utenti sono chiamati, proprio in quanto legittimi portatori di opinioni diverse, a contribuire nella difficile attività di riconoscere il valore delle prestazioni di una determinata Amministrazione pubblica. È bene affermare con decisione che mentre la misurazione può essere definita ‘oggettiva’, vale a dire indipendente dal soggetto che rileva la misura, la valutazione è un processo più complesso che invece non può esserlo.

Le tre linee guida già pubblicate dal DFP, d’altronde, affermano che non esiste un modello di gestione della performance unico e sollecitano tutte le Amministrazioni ad agire per miglioramenti progressivi e adattamenti continui al contesto. Ciò vale massimamente per la valutazione partecipativa, che deve anzitutto dare un nome agli stakeholder mappati, definendoli specificatamente in funzione delle strategie elaborate dall’Amministrazione stessa. Non è più sufficiente indicare ‘i cittadini’, ‘le imprese’, ‘le associazioni’, ma nell’applicare la valutazione partecipativa va stabilito quali cittadini, quali imprese, quali associazioni si vogliono ascoltare per determinare il valore dei risultati perseguiti. Su questo aspetto le linee guida sulla valutazione partecipativa suggeriscono criteri efficaci per una selezione ragionata degli stakeholder.

Un altro aspetto positivo riconoscibile nel testo del DFP è la considerazione dell’utenza interna, che induce le Amministrazioni a mettere a fuoco gli interlocutori di tutte le attività svolte, siano esse finalizzate a specifici utenti finali o funzionali ad altri uffici o istituzioni pubbliche.

Se ben interpretata, dunque, la valutazione partecipativa può avere un grande impatto, perché evidenzia quella catena delle responsabilità che troppo spesso sfugge di fronte a cattive gestioni e palesi inefficienze. Detto in altri termini, proprio perché mette al centro le esigenze dell’utenza, la valutazione partecipativa rappresenta uno stimolo reale per una PA che (finalmente) agisca per processi e non più (soltanto) per procedimenti.

Veniamo così a una prima conclusione: se guardiamo alla lunga storia dello Stato italiano, questi pochi anni in cui è stata introdotta la valutazione hanno insegnato che alla tradizionale attenzione posta sulla scrittura di una legge, dovrebbe seguire un altrettanto vivace dibattito sulle (diverse) modalità con cui essa viene poi applicata. Ciò vale in generale per le leggi e ancora di più per la cosiddetta soft regulation (le linee guida), che richiede esplicitamente interpretazioni adattive e gradualità. Per questa ragione, al di là delle criticità evidenziate, ciò che davvero farà la differenza sarà l'analisi delle diverse applicazioni osservabili e una loro auspicabile condivisione. Se questo avverrà, le linee guida avranno l'ulteriore merito di diventare una leva (nudge) utilizzabile dalla parte migliore della PA per favorire il cambiamento e l'innovazione. Sta innanzitutto agli OIV interpretare questo ruolo, ma la spinta può arrivare variamente dagli organi di indirizzo, dai dirigenti o anche da dipendenti che sentono il bisogno di veder riconosciuto il valore del loro operato, mettendo a fuoco al contempo i margini di miglioramento per un'interpretazione sempre più efficace delle missioni istituzionali.

Quando questa sensibilità sarà diffusa nella PA italiana, gli impatti di queste rilevazioni sulla valutazione della performance individuale (sui premi) non rappresenteranno più un rischio e saranno limitati i fenomeni di burocratizzazione dell'ascolto dell'utenza. Si tratta di un lavoro per nulla standardizzabile, che invece necessita grande visione e creatività, accompagnata da una buona dose di umiltà e attitudine all'adattamento che inevitabilmente dovrà essere garantito per avvicinare i modelli alle realtà (in trasformazione) a cui si applicano. La valutazione partecipativa, così intesa, potrà davvero rappresentare un'opportunità per trasformare la nostra PA, abbattendo finalmente quelle pareti di una 'casa di vetro' che ancora non è nemmeno davvero trasparente”.

## La Valutazione partecipativa: un valore aggiunto per la valutazione di performance

La valutazione partecipativa, come già chiarito nei precedenti paragrafi, è una forma di valutazione della performance che si sviluppa nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra Amministrazione e cittadini, rispondendo a molteplici finalità:

- migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici;
- promuovere processi di innovazione amministrativa;
- mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio, attivando processi di cittadinanza attiva, responsabilizzando e motivando i cittadini per rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività;
- gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'Amministrazione pubblica;
- integrare il performance management nei processi decisionali, collegando realmente la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di performance sia da parte dei dirigenti pubblici e dei politici, sia da parte dei cittadini.

Nella prima fase di adozione delle LG, il Dipartimento ha inteso principalmente fornire indicazioni metodologiche sulle modalità di coinvolgimento dei cittadini nella valutazione delle attività e dei servizi erogati, con l'obiettivo di promuovere il miglioramento continuo dei sistemi di performance management.

Ciò premesso, a coloro che hanno familiarità con il modello ***Common Assessment Framework*** (CAF) non è sfuggita la significativa correlazione fra i contenuti delle predette LG e gli assunti del modello CAF, con riferimento alla necessaria funzione di ascolto di cittadini e stakeholder e al loro coinvolgimento nella definizione delle politiche e strategie dell'Amministrazione. Co-decisione, co-design, co-produzione e co-valutazione, infatti, sono per il CAF passaggi importanti nei quali avvalersi in modo appropriato della collaborazione di cittadini e stakeholder da parte di ogni organizzazione che mira al miglioramento continuo della performance.

Non è un caso, quindi, che le “Linee guida per la valutazione partecipativa” indichino il modello CAF fra i fattori abilitanti che possono favorire il successo delle iniziative di valutazione partecipativa.

## **Il Common Assessment Framework (CAF)**

Il **CAF** è lo strumento individuato, sin dall'anno 2000, quale modello di valutazione comune per le Amministrazioni pubbliche europee, con riferimento al modello EFQM (European Foundation for Quality Management), e risponde principalmente ai seguenti scopi:

- introdurre le Amministrazioni pubbliche ai principi del TQM (Total Quality Management) e, attraverso l'uso e la comprensione del processo di autovalutazione/valutazione, consentire il passaggio graduale dalla sequenza corrente PLAN-DO (Pianificazione-Esecuzione) al ciclo integrato PLAN-DO-CHEK-ACT (verifica-autodiagnosi-azioni conseguenti);
- facilitare l'autovalutazione dell'organizzazione, al fine di ottenere una diagnosi e intraprendere azioni di miglioramento;
- facilitare il benchlearning fra le organizzazioni del settore pubblico;
- agire come ponte tra i vari modelli in uso per la gestione della qualità.

Il **CAF** è stato progettato per essere applicato in qualsiasi settore della Pubblica Amministrazione, a tutti i livelli: nazionale regionale e locale.

Il Common Assessment Framework si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale e alla società si ottengono attraverso una leadership che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle partnership, delle risorse e dei processi.

Il predetto strumento considera l'organizzazione da diversi punti di vista, contemporaneamente, secondo l'approccio olistico di analisi delle performance organizzative.

E' un modello "di miglioramento", o "di eccellenza" e rientra nelle tipologie di approcci di TQM che ben si applica ad organizzazioni/sistemi non meccanicistici ma socio-tecnici, dove la creatività si affianca al rigore: regole e procedure sono sempre necessarie ma non sufficienti.

### **Concetti e principi alla base del modello**

Come tutti i modelli TQM, il **CAF** dovrebbe fungere da "bussola" per aiutare il management a percorrere le vie che portano all'eccellenza; i concetti chiave che stanno alla base del predetto modello, come di tutti gli approcci TQM, sono:

- il miglioramento continuo;
- la centralità del "cliente";
- il bilanciamento degli interessi degli stakeholder;
- la leadership;
- lo sviluppo delle persone, il coinvolgimento, la delega;
- l'organizzazione come sistema e la visione per processi;
- il coinvolgimento dei partner, interni e esterni.

Sebbene il **CAF** si basi principalmente sulla valutazione delle performance gestionali e sull'identificazione degli elementi organizzativi che rendono possibile il miglioramento, il suo fine ultimo è quello di contribuire alla buona governance.

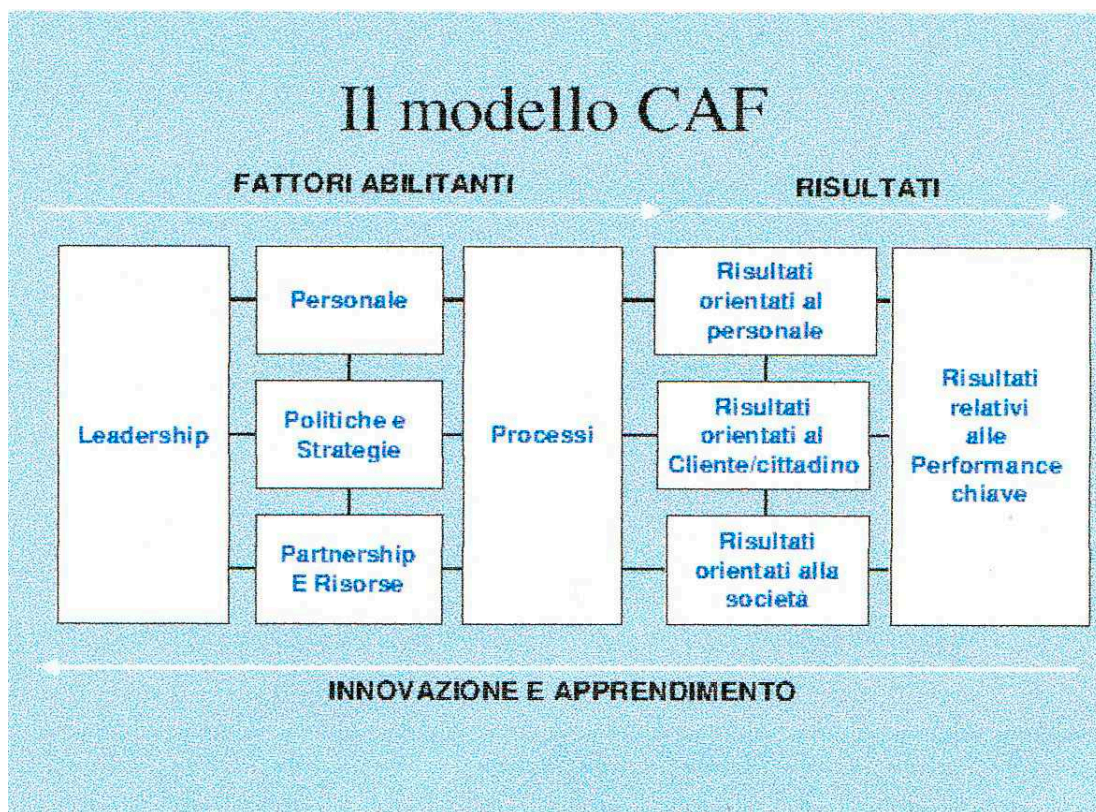
Pertanto, la valutazione delle performance fa riferimento alle principali caratteristiche di un'organizzazione del settore pubblico quali:

- l'assunzione di responsabilità e la capacità di rendere conto dell'operato;
- il rispetto della legalità;
- l'interazione con il livello politico;
- il coinvolgimento dei portatori di interesse e il bilanciamento dei diversi bisogni;
- l'eccellenza nella fornitura dei servizi;
- il rapporto corretto qualità/costi;
- il raggiungimento degli obiettivi;
- la gestione della modernizzazione, dell'innovazione e del cambiamento.

In Enti molto grandi, l'autovalutazione può essere svolta soltanto in una parte dell'organizzazione, ad esempio in un'area/settore/servizio; lo strumento va poi personalizzato, con l'obbligo però di rispettare i suoi elementi costitutivi, vale a dire i 9 criteri (fattori abilitanti e risultati) e i 28 sottocriteri, nonché il sistema di calcolo del punteggio riferito a ciascun elemento.

Il **CAF** è altresì utile per avviare un processo di miglioramento continuo, in quanto esso fornisce:

- una valutazione basata sulle evidenze a fronte di un insieme di criteri ampiamente condiviso a livello europeo nel settore pubblico;
- un'opportunità per identificare i progressi e i livelli raggiunti;
- un mezzo per raggiungere coerenza d'indirizzo e consenso su ciò che deve essere fatto per migliorare l'organizzazione;
- un collegamento fra i risultati da raggiungere e le relative pratiche o fattori abilitanti;
- un mezzo per coinvolgere attivamente il personale nel processo di miglioramento;
- un'opportunità per promuovere e condividere le buone pratiche nelle diverse aree di un'organizzazione e fra diverse organizzazioni;
- un mezzo per integrare varie iniziative per la qualità nel normale processo organizzativo;
- un mezzo per misurare i progressi nel tempo attraverso autovalutazioni periodiche.



### STEP PER L'AUTOVALUTAZIONE CON IL **CAF** (COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)

1. PRESENTAZIONE DEL PROGETTO AGLI UFFICI DELLA STRUTTURA MONITORATA
2. PREPARAZIONE QUESTIONARIO/I PER GLI ESECUTIVI DELLA STRUTTURA
3. SOMMINISTRAZIONE QUESTIONARIO AGLI ESECUTIVI DELLA STRUTTURA
4. ESAME DEI RISULTATI DA PARTE DEL FOCUS GROUP
5. SOMMINISTRAZIONE DEL QUESTIONARIO AI QUADRI DELLA STRUTTURA
6. ESAME DELLE RISPOSTE DA PARTE DEL FOCUS GROUP
7. PREPARAZIONE DELLA TRACCIA PER L'INTERVISTA AL MANAGEMENT (DIRETTORE)
8. INTERVISTA AL MANAGEMENT (DIRETTORE DELLA STRUTTURA)
9. ELABORAZIONE DEI RISULTATI
10. PREDISPOSIZIONE PROSPETTO PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA
11. ANALISI DELLE CRITICITA' CON IL MANAGEMENT (DIRETTORE)
12. SVILUPPO DEL PIANO DI MIGLIORAMENTO
13. INSERIMENTO OBIETTIVI A PIANO DELLA PERFORMANCE/P.E.G.
14. SVILUPPO DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DELLA STRUTTURA MONITORATA
15. ANALISI DI CUSTOMER SATISFACTION ESTERNA
  - a. Predisposizione questionario per customer satisfaction
  - b. Collaudo del questionario
  - c. Somministrazione del questionario
  - d. Elaborazione dei risultati
  - e. Presentazione dei risultati a tutti i soggetti coinvolti nel processo.

## Un'altra metodologia per la valutazione partecipativa della performance dell'organizzazione: il *Servqual*

A livello internazionale, da diversi anni, la cooperazione informale tra i Ministeri che rappresentano la Funzione Pubblica (gruppo EUPAN) dei paesi europei ha prodotto una convergenza di orientamento verso l'applicazione di sistemi di ascolto del cittadino basati sul *Servqual*. Si tratta di una metodologia quantitativa molto standardizzata, studiata specificatamente per misurare il giudizio degli utenti sulla qualità dei servizi, che permette di confrontare le attese e le percezioni dell'utenza relativamente ad uno specifico servizio. Esso è costituito da una serie di 22 domande predefinite, articolate in due gruppi ripetuti riguardanti, rispettivamente, le aspettative degli utenti nei confronti del servizio e il giudizio da loro espresso sui vari aspetti del servizio oggetto di monitoraggio. Le domande, valide per ogni tipologia di servizio, consentono quindi di misurare – separatamente – sia la qualità del servizio percepita dagli utenti sia le loro attese, riferite alle seguenti cinque “dimensioni”:

- **Elementi tangibili** (aspetto delle strutture fisiche, delle attrezzature e del personale);
- **Affidabilità** (capacità di erogare il servizio promesso in modo affidabile e preciso);
- **Capacità di risposta** (volontà di aiutare gli utenti e di fornire il servizio con prontezza);
- **Capacità di assicurazione** (competenza e cortesia degli operatori e relativa capacità di ispirare fiducia e sicurezza);
- **Empatia** (assistenza premurosa e personalizzata rivolta agli utenti).

Oltre agli elementi tangibili e alla possibilità di accesso al servizio, si valutano la comunicazione, la sicurezza, la competenza, la cortesia, la capacità di capire le esigenze del cliente, parametri che spostano molto l'accento sulla relazione, componente caratteristica di ogni servizio. L'applicazione del modello de quo sancisce quindi la transizione dalla semplice misurazione della qualità ad una gestione inclusiva dell'utente nelle varie fasi del “ciclo del servizio”; è previsto altresì un focus per il confronto delle risultanze del predetto metodo, cui possono partecipare le Amministrazioni che lo adottano.

Il *Servqual* consta poi di una significativa proposta di strumenti operativi per analizzare e valutare aspettative, bisogni, esperienze, percezioni e, in generale, la soddisfazione dell'utente. È interessante rilevare che, con il predetto modello, oltre agli strumenti atti alla misurazione se ne propongono anche altri, con cui si possono rendicontare azioni e contributi partecipativi dei cittadini-utenti nelle fasi di progettazione/decisione/produzione condivisa. A margine si elencano alcuni tra i più diffusi strumenti per l'ascolto del cittadino:

- **Questionari sulla soddisfazione sia quantitativi che qualitativi** (faccia a faccia, postali o auto-compilativi, telefonici, via web);
- **Analisi del processo** (“customer journey mapping” – mappatura del percorso del cliente);
- **Raccolta di informazioni dallo staff di front office;**
- **Test di usabilità e analisi di siti web;**
- **Consultazione degli utenti potenziali in fase di progettazione del servizio;**

- **Utilizzo dell'ICT** per raccogliere i feedback degli utenti (quali e-mail, forum di discussione, chat, blog);
- **Panel di cittadini/utenti** (che acconsentono di partecipare a studi/analisi di vario genere, spesso di tipo qualitativo, relativamente ad un servizio);
- **Interviste di gruppo e focus group;**
- **Mystery shopping/utente misterioso** (persone adeguatamente preparate per osservare e ripetere il processo di fruizione di un servizio da parte dell'utente);
- **Carte dei servizi** (tre principi guida: standard orientati all'utente/cliente, comunicazione, coinvolgimento);
- **Utilizzo strutturato di commenti, giudizi positivi e reclami come feedback;**
- **Open Space Technology** (creazione di un gruppo numeroso ed eterogeneo di persone che discutono su temi complessi).

Il *Servqual*, analogamente al **CAF**, offre quindi riferimenti metodologici e spunti utili all'avvio di un percorso di ascolto strutturato della voce del cittadino e di valutazione esterna della performance organizzativa.

## Un modello per la valutazione partecipativa

Uno dei problemi cui le Pubbliche Amministrazioni cercano di trovare soluzione attraverso la *valutazione partecipativa*, come già accennato, è quello afferente al superamento dell'autoreferenzialità.

A tal fine, è necessario delineare un modello che, partendo dall'individuazione dei bisogni degli stakeholder (i portatori di interessi), giunge alla valutazione del grado e della qualità del servizio reso, oggetto di monitoraggio.

Fine primario della valutazione – tendente a supportare le decisioni politiche, amministrative e gestionali - è infatti l'espressione di un giudizio, basato su misure, dati, informazioni afferenti a

- politiche e programmi, in relazione alla soddisfazione dei bisogni e delle esigenze della collettività,
- quantità e qualità dei servizi erogati,
- progetti realizzati.

### Il coinvolgimento degli stakeholder

La crisi finanziaria e le condizioni di austerità conseguenti all'emergenza sanitaria non devono essere la scusante per una gestione poco efficace e per la scarsa attenzione alla qualità dei servizi erogati. Al contrario, la situazione contingente può fungere da stimolo per migliorare l'azione politico-amministrativa degli Enti, instaurando relazioni con gli stakeholder attraverso il loro coinvolgimento nel processo di creazione del valore.

In estrema sintesi, la valutazione partecipativa è utile

- non in ossequio alle norme (approccio adempimentale),
- non in ossequio ad una "moda",
- non perché lo richiede l'OIV,

bensi perché

- migliora la misurazione delle performance,
- favorisce il miglioramento dei processi manageriali,
- migliora la capacità di creare valore pubblico.

Principi basilari per un'efficace valutazione partecipativa sono

- la rilevanza (cosa interessa ed è importante per l'Amministrazione ed i suoi stakeholder);
- la completezza (qual è l'impatto delle attività dell'Amministrazione e cosa ne pensano gli stakeholder);
- la rispondenza (qual è la capacità di risposta coerente con le tematiche rilevanti per gli stakeholder e per l'organizzazione).

## **I requisiti minimi del modello di valutazione partecipativa**

Nella costruzione del modello di valutazione partecipativa devono essere rispettati i seguenti requisiti

- *non estemporaneità*
- *non occasionalità*
- *non discriminazione*
- *affidabilità e robustezza*
- *supporto digitale.*

*Non estemporaneità:* la valutazione partecipativa deve essere parte costituente del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP); non è altro rispetto alla valutazione della performance organizzativa bensì concorre ad essa e costituisce una modalità per avere adeguati, supplementari e necessari dati e informazioni; come per le altre modalità di valutazione, ne devono essere definiti attori, tempi, modi e oggetti (servizi, progetti, funzioni).

*Non occasionalità:* la valutazione partecipativa deve avvenire con regolarità e con la frequenza necessaria per consentire il monitoraggio, anche intermedio, della performance.

*Non discriminazione:* nessuno stakeholder deve essere escluso arbitrariamente (al di fuori dei criteri fissati nella mappatura) dalla partecipazione alla valutazione.

*Affidabilità e robustezza del modello:* i valutatori devono essere riconoscibili ma, contestualmente, è necessario assicurare la loro privacy; i dati devono essere verificabili dall'OIV.

*Supporto digitale:* il modello deve essere dotato di un adeguato supporto digitale (tecnologia blockchain).

## **Gli step del processo di valutazione partecipativa**

1. *mappatura degli stakeholder dell'Amministrazione*
2. *selezione dei servizi e delle attività oggetto di valutazione e delle corrispondenti modalità e strumenti di coinvolgimento*
3. *selezione dei cittadini e/o degli utenti*
4. *definizione delle dimensioni di performance organizzativa per la valutazione dei servizi e delle attività selezionati*
5. *motivazione dei cittadini e/o degli utenti nonché dei dipendenti coinvolti nella valutazione*
6. *valutazione delle attività e/o dei servizi*
7. *utilizzo dei risultati ai fini della valutazione della performance organizzativa.*

### *1. mappatura degli stakeholder dell'Amministrazione*

Gli stakeholder sono individui o gruppi che influenzano o sono influenzati da un'organizzazione e dalle sue attività. Non c'è una "lista", un elenco standard di stakeholder, che si possa utilizzare in tutte le Amministrazioni, per cui particolare attenzione bisognerà porre nell'individuazione e conseguente mappatura dei portatori di interessi, con riferimento a obiettivi/servizi che si intendono monitorare e valutare.

Uno strumento utile a tal fine è la matrice potere/influenza-interesse, indicato dalle LG come uno dei modelli più diffusi per la classificazione degli stakeholder e per pianificarne il coinvolgimento.

Interesse	Potere/Influenza		
		Bassa	Alta
	Basso	Stakeholder marginali	Stakeholder influenzatori del contesto
		categorie che possono essere escluse	categorie che è opportuno coinvolgere
	Alto	Stakeholder deboli	Stakeholder-chiave essenziali
		categorie che è doveroso coinvolgere	categorie che è necessario coinvolgere

La matrice consta di due parametri, atti all'identificazione delle categorie di stakeholder:

1. la capacità di influenza, il “potere”, parametro determinato dai seguenti fattori: dimensione, rappresentatività, risorse attuali e potenziali, conoscenze e competenze specifiche, collocazione strategica;
2. la capacità/livello di interesse di ciascuno stakeholder rispetto alla sua incidenza e alla sua "capacità di pressione". Essa è stabilita da due fattori: l'incidenza della politica, con riferimento alla sfera di azione e agli obiettivi del portatore di interesse individuato, e le iniziative di pressione che gli stakeholder possono mettere in campo per promuovere o rivendicare i propri interessi o per favorire una propria partecipazione al processo decisionale.

Incrociando i predetti parametri in una matrice influenza/interesse si ottengono quattro categorie di stakeholder:

- gli *stakeholder-chiave essenziali*, cioè coloro che è necessario coinvolgere perché hanno alto interesse e alta influenza rispetto alla politica di riferimento e, quindi, forte capacità di intervento sulle decisioni che l'Amministrazione vuole adottare;
- gli *stakeholder influenzatori del contesto*, cioè coloro che è opportuno coinvolgere poiché hanno basso interesse ma alta influenza. Questa categoria può essere rappresentata da gruppi di pressione o da opinion leader in grado di influenzare l'opinione pubblica rispetto a determinate tematiche;
- gli *stakeholder deboli*, cioè coloro che hanno alto interesse ma bassa influenza. Questa categoria è rappresentata da soggetti che non hanno i mezzi e gli strumenti per poter esprimere in modo forte e omogeneo i propri interessi; questi soggetti coincidono spesso con le fasce destinarie delle politiche dell'Amministrazione ed è quindi opportuno coinvolgerle nella formulazione delle politiche stesse;
- gli *stakeholder marginali*, coloro che possono essere esclusi dalle strategie di coinvolgimento, in quanto non centrali per l'Amministrazione.

Individuati gli stakeholder, si procede alla loro *mappatura*, con il coinvolgimento di un *focus group* costituito da persone con competenze trasversali che conoscano a fondo l'organizzazione, le funzioni, i progetti, i servizi oggetto di monitoraggio e valutazione. Utile a tal fine il cosiddetto “registro degli stakeholder”, che consente di rappresentare schematicamente – per gli stakeholder individuati – natura dell'interesse, contributo potenzialmente offerto, caratteristiche, ordine di priorità e pianificazione del loro coinvolgimento.

## 2. *selezione dei servizi e delle attività oggetto di valutazione e delle corrispondenti modalità e strumenti di coinvolgimento*

In sede di prima attuazione, come consigliato anche dalle LG, si individuano le attività/servizi su cui applicare il modello di valutazione partecipativa in modo graduale, fermo restando l'arco temporale del triennio entro cui il coinvolgimento dei cittadini/utenti dovrà interessare la generalità di attività/servizi erogati.

A tal fine, per ogni tipologia di servizio erogato, è utile specificarne

- le principali caratteristiche
- le modalità di erogazione
- la tipologia di utenza che ne usufruisce.

Nel selezionare i servizi da valutare è inoltre opportuno tener conto dei seguenti criteri

- ambiti dove persistono bassi livelli di performance o alta conflittualità con l'utenza
- ambiti di elevata rilevanza per gli utenti e per la collettività
- ambiti di elevata rilevanza rispetto alle linee programmatiche e alle strategie dell'Amministrazione.

Quanto agli *strumenti di coinvolgimento*, ci si può avvalere di questionari, focus group, panel di esperti e interviste (CATI - telefoniche; CAPI - "face to face"; CAWI – computer assisted web interview; MAWI – mobile assisted web interview), CAF e *Servqual*. La scelta del metodo/strumento più idoneo da utilizzare per il coinvolgimento degli stakeholder dipende da

- tipologia di attività/servizio da valutare
- tipologia di organizzazione della struttura
- contesto di riferimento
- selezione dei valutatori.

## 3. *selezione dei cittadini e/o degli utenti - valutatori*

La selezione dei cittadini e degli utenti dell'attività/servizio oggetto di valutazione è fondamentale al fine di giungere al giusto connubio tra *esperienza* e *rappresentatività*. E' infatti molto importante che il cittadino/utente-valutatore abbia un'approfondita conoscenza dell'Amministrazione e dei suoi servizi; non bisogna però dimenticare che esistono stakeholder "muti", cui si deve comunque dare voce, consentendo loro di entrare a far parte del panel dei valutatori, previa adeguata formazione, o di essere rappresentati da associazioni. Un'ulteriore esigenza cui si deve tenere conto nella selezione dei cittadini/utenti è la loro *disponibilità di tempo* e la *motivazione a collaborare*, a garanzia del rispetto degli impegni programmati. Considerata, infine, l'onerosità del processo di coinvolgimento degli stakeholder in un'ottica di valutazione partecipativa, è necessario verificarne la *sostenibilità* da parte dell'Amministrazione, in termini di risorse umane, organizzative, strumentali e finanziarie.

4. *definizione delle dimensioni di performance organizzativa per la valutazione dei servizi e delle attività selezionati*

Selezionati i servizi e/o le attività oggetto di valutazione occorre identificare le dimensioni di performance sulle quali i cittadini/utenti sono chiamati ad esprimersi, in linea con quanto previsto nel Piano della Performance riguardo agli indicatori di performance organizzativa.

Nelle LG, a titolo esemplificativo, sono riportate le seguenti dimensioni per la valutazione partecipativa per tipologia di servizi e/o attività selezionati

Servizi e/o attività	Utenti	Dimensioni di performance	Indicatori
Front office	Esterni e finali	Efficacia quantitativa erogata	Output esterni
		Efficacia qualitativa erogata	Rispetto degli standard di qualità (tempi, trasparenza)
		Efficacia qualitativa percepita	Rilevazione del grado di soddisfazione del cliente esterno
		Impatti	Trend di rilevazione del benessere del cittadino/utente
Back office	Interni	Efficacia quantitativa erogata	Output interni
		Efficacia qualitativa erogata	Rispetto degli standard di qualità (correttezza formale degli atti, linguaggio/esposizione comprensibile)
		Efficacia qualitativa percepita	Rilevazione del grado di soddisfazione del cliente interno
		Efficienza temporale	Tempi di svolgimento del processo interno
		Efficienza economica	Contenimento dei costi di svolgimento del processo interno

5. *motivazione dei cittadini e/o degli utenti nonché dei dipendenti coinvolti nella valutazione*

Allo scopo di mantenere elevati livelli di motivazione in tutti gli “attori” direttamente coinvolti nella valutazione partecipativa, le LG indicano tre “strumenti” principali

1. *la comunicazione*
2. *la formazione*
3. *la socializzazione.*

1. Con la *comunicazione*,  
*ex ante* si spiegano agli “attori” obiettivi e modalità della valutazione partecipativa e si forniscono le informazioni per l’attivazione di una partecipazione consapevole e responsabile;  
*in fase di valutazione* si incoraggiano gli “attori” ad una partecipazione attiva e fattiva e si forniscono loro i feedback intermedi;  
*ex post* si procede alla rendicontazione degli esiti e degli impatti della valutazione.
2. Con la *formazione*,  
*rivolta a cittadini-valutatori*, si riduce l’asimmetria informativa tra stakeholder valutatori e dipendenti pubblici;  
*rivolta ai dipendenti*, si affina la conoscenza degli obiettivi del processo e dei loro benefici e si implementano le competenze sul processo di valutazione e sulle interazioni con i cittadini/utenti.
3. Con la *socializzazione*,  
 si informano gli stakeholder dell’importanza del proprio ruolo nel contesto del processo.

#### 6. *valutazione delle attività e/o dei servizi*

La fase da qua va progettata su misura delle esigenze dell’Amministrazione e delle caratteristiche dell’oggetto di valutazione. Per ogni servizio/attività è necessario stabilire preliminarmente

- chi valuta (soggetti e ruoli)
- cosa e quanto (oggetti e dimensioni della performance organizzativa)
- come (fasi e sub-fasi del processo, strumenti e metodi)
- quando (tempi)
- perché (finalità)

Il responsabile del servizio monitorato, completata la valutazione, procede con l’espletamento delle attività correlate alle seguenti fasi

- raccolta dei dati prodotti
- elaborazione, analisi e interpretazione dei dati
- comunicazione dei risultati della valutazione all’Amministrazione.

#### 7. *utilizzo dei risultati ai fini della valutazione della performance organizzativa*

Uno degli aspetti chiave del successo delle iniziative di coinvolgimento dei cittadini e/o degli utenti nella valutazione dei servizi o delle attività è rappresentato dalla capacità dell’Amministrazione di utilizzarne al meglio gli esiti, con particolare riferimento a

- valutazione complessiva della performance organizzativa
- implementazione dei processi di miglioramento dei servizi e delle attività.
- discussione, analisi, interpretazione e divulgazione dei risultati (accountability).

## La valutazione partecipativa: una prima applicazione del modello per il Comune di Alessandria

### Il “*team think*”

Come già anticipato, l’approccio partecipativo ottimale cui tendere è quello del coinvolgimento del cittadino e/o dell’utente nell’intero ciclo della performance, dalla fase di programmazione a quella di valutazione. Lo stesso DFP, però, considerato il diverso grado di maturità delle Amministrazioni, con le succitate LG ha fornito per ora indicazioni metodologiche per il coinvolgimento degli stakeholder nella sola fase di valutazione delle attività e dei servizi erogati, secondo un principio di gradualità, con l’obiettivo di promuovere il miglioramento continuo dei sistemi di performance management<sup>1</sup>.

Come proposto dal Nucleo di Valutazione del Comune, cui compete la verifica dell’adeguatezza del presente modello, redatto in conformità alle LG, il coordinamento delle attività afferenti alla valutazione partecipativa fa capo ad un focus group, una sorta di “*team think*”, costituito da soggetti qualificati esterni all’Amministrazione. Tali soggetti sono individuati dal Sindaco tra coloro che rivestono ruoli significativi nello sviluppo economico-sociale della Città, ma che, al contempo, non rappresentano direttamente gruppi di interesse (quali associazioni professionali o di categoria, enti, aziende) che rientreranno, invece, tra gli stakeholder partecipanti alla fase di valutazione successiva. Compito del *team think* sarà quello di orientare l’Amministrazione rispetto alla mappatura degli stakeholder da coinvolgere e ai principali settori oggetto di monitoraggio, nonché di fornire un autorevole supporto anche in fase di definizione degli obiettivi strategici.

Al fine di tradurre le indicazioni del *team think* in un programma operativo, da sottoporre alla Giunta per i conseguenti interventi a sistema, il Sindaco costituisce altresì un *gruppo di lavoro operativo*, con soggetti interni all’Ente dotati di approfondita conoscenza dell’organizzazione, delle funzioni e dei servizi oggetto di monitoraggio e valutazione, quali il Segretario Generale, i membri esterni del Nucleo di Valutazione e i referenti per il Controllo direzionale (chiamati in causa, di volta in volta, tenuto conto delle rispettive skill).

### L’azione progressiva

Con le predette LG, il DFP, consapevole delle difficoltà e delle distorsioni che l’introduzione della valutazione partecipativa può produrre, ha definito un processo progressivo per lo sviluppo delle fasi del modello de quo, che dovrà pertanto giungere a regime entro il terzo anno di applicazione. Ciò significa quindi che nel primo anno possono essere individuati un numero limitato di servizi da analizzare e un corrispondente esiguo numero di soggetti valutatori.

Per altro le stesse LG consentono di “dichiarare nell’aggiornamento del SMVP le attività e i servizi da sottoporre a valutazione partecipativa a decorrere dall’anno in cui la modifica acquista efficacia, chiarendo l’arco temporale, al massimo di tre anni, entro il quale valutare tutte le attività e tutti i servizi”. Come proposto dal Nucleo di Valutazione del Comune, si procederà all’introduzione graduale della valutazione partecipativa dal 2021, sino a giungere alla sua completa attuazione entro il 2023, anno in cui il processo di partecipazione degli stakeholder si svilupperà nell’intero ciclo della performance: dalla fase di programmazione a quella attuativa e, infine, alla valutazione.

---

<sup>1</sup> Sistema di conoscenze, processi e strumenti che fornisce al management il supporto indispensabile per definire gli obiettivi strategici ed operativi e sostenerne il conseguimento.

## Gli step del processo di valutazione partecipativa

### 1. La mappatura degli stakeholder dell'Amministrazione comunale

L'individuazione e la scelta degli stakeholder rappresenta un passaggio fondamentale nella "relazione pubblica" che si vuole attivare con la propria comunità. In sostanza, lo stakeholder è un soggetto (una persona, un'organizzazione o un gruppo di persone) che ha "titolo" per entrare in relazione con una determinata organizzazione. Un soggetto le cui opinioni o decisioni, i cui atteggiamenti o comportamenti, possono oggettivamente favorire o ostacolare il raggiungimento di uno specifico obiettivo dell'organizzazione. Gli stakeholder rappresentano quindi una molteplicità complessa e variegata di "soggetti portatori di interesse della comunità". Per rilevare le categorie degli stakeholder è necessario analizzare il contesto e la collettività di riferimento che l'Amministrazione si trova a governare.

Nella sottostante mappa dei portatori di interesse sono indicati i principali soggetti "interessati" all'attività del Comune, raggruppati in tre categorie: gruppi non organizzati, gruppi organizzati e istituzioni pubbliche.

#### Portatori d'interesse

#### Gruppi non organizzati

#### Gruppi organizzati

#### Istituzioni Pubbliche

Cittadini  
Famiglie  
Bambini  
Giovani  
Anziani  
Studenti  
Diversamente abili  
Immigrati  
Lavoratori  
Professionisti  
Turisti  
Consumatori  
Commercianti  
Artigiani  
Imprenditori  
Utenti dei servizi  
Dipendenti del Comune

Associazioni di categoria  
Ordini professionali  
Associazioni di volontariato  
Parrocchie e centri religiosi  
Partiti politici  
Organizzazioni sindacali  
Gruppi d'interesse  
Comitati civici

ASL AL  
Azienda Ospedaliera  
Università "Avogadro"  
Aziende Partecipate  
Consorzi  
Scuole del Territorio  
Gestori nazionali reti servizi  
Regione Piemonte  
Provincia di Alessandria

Al fine di pianificare il coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione dei servizi oggetto di monitoraggio, i componenti del "team think", sentita l'Amministrazione, distinguono i portatori di interesse, avvalendosi della matrice potere/influenza-interesse (vedi pag.13), nelle seguenti categorie:

- stakeholder-chiave, essenziali
- stakeholder influenzatori del contesto
- stakeholder deboli

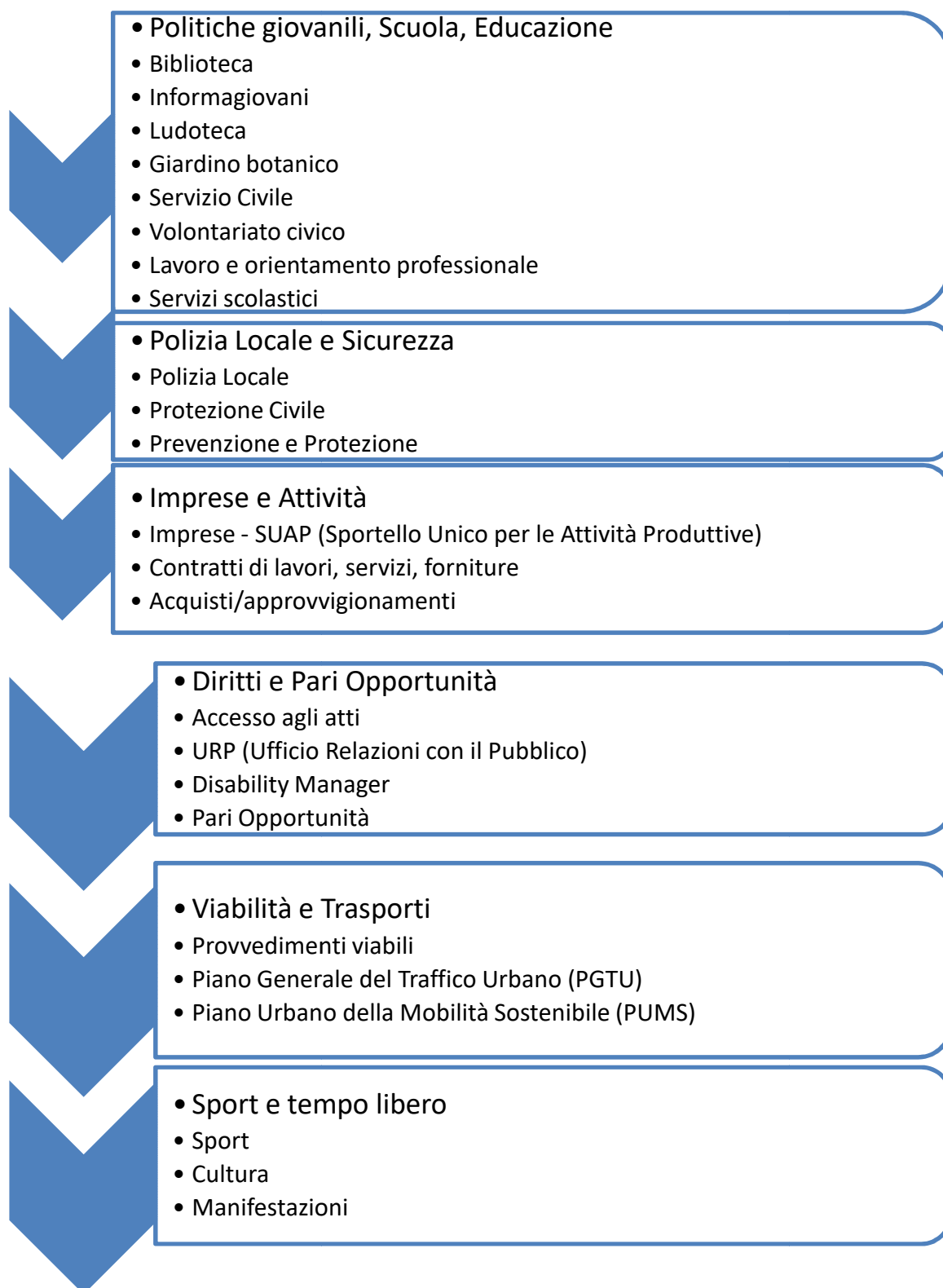
escludendo gli stakeholder marginali, in quanto non centrali per l'Amministrazione.

## **2. La selezione dei servizi del Comune oggetto di valutazione e delle corrispondenti modalità e strumenti di coinvolgimento**

### *2.1 L'elenco dei servizi comunali*

Ribadito quanto già evidenziato nel contesto del presente documento (“*in sede di prima attuazione, come consigliato anche dalle LG, si individuano le attività/servizi su cui applicare il modello di valutazione partecipativa in modo graduale, fermo restando l’arco temporale del triennio entro cui il coinvolgimento dei cittadini/utenti dovrà interessare la generalità di attività/servizi erogati*”), nelle tabelle sottostanti si elencano, per macro-aggregati, i principali servizi erogati dal Comune, con riferimento ai quali si applicherà il modello de quo, nell’arco del triennio 2021-2023.





## 2.2 La selezione dei servizi comunali e gli strumenti di coinvolgimento

La Giunta comunale, in ottemperanza a quanto stabilito nel contesto del titolo VI del vigente Regolamento sui Controlli Interni, con il Piano della Performance 2020-2022 ha definito lo sviluppo graduale del sistema di pianificazione del controllo della qualità dei servizi erogati dal Comune, sino a giungere alla sua completa attuazione con il monitoraggio di tutti i servizi rivolti al cittadino. Nell'anno in corso, pertanto, tenuto conto degli indirizzi dell'Amministrazione, sono stati individuati dai rispettivi dirigenti di riferimento i seguenti servizi oggetto di rilevazione della qualità percepita dall'utenza attraverso la customer satisfaction.

<b><u>SETTORE</u></b>	<b><u>SERVIZIO</u></b>
AFFARI GENERALI	URP
SERVIZI DEMOGRAFICI, ...	NIDO ESTIVO
	CENTRI ESTIVI
RISORSE FINANZIARIE E TRIBUTI	TRIBUTI
LAVORI PUBBLICI, ...	GIARDINO BOTANICO
SVILUPPO ECONOMICO, ...	SUAP (in attesa di conferma)
URBANISTICA E PATRIMONIO	SPORTELLO DELL'EDILIZIA

Ciò premesso, nel 2021, in fase di prima applicazione del modello de quo, parrebbe quindi logico considerare i predetti servizi anche ai fini della valutazione partecipativa. Con le risultanze della customer satisfaction, infatti, si potrà disporre di adeguati standard di qualità dei servizi monitorati, nonché delle analisi afferenti alle loro principali caratteristiche, modalità di erogazione e tipologia di utenza che ne usufruisce. Dai report finali delle customer satisfaction in atto, si potranno altresì estrapolare gli eventuali ambiti ove persistono bassi livelli di performance e/o conflittualità con l'utenza, elementi che costituiscono interessanti feedback da utilizzare nel coinvolgimento degli stakeholder, con l'ausilio di strumenti quali il focus group, le interviste "face to face" o, limitatamente ai servizi che presentano maggiori criticità, il CAF e il *Servqual*. Per quel che attiene, invece, all'individuazione dei servizi da sottoporre a valutazione partecipativa nel corso degli esercizi 2022 e 2023, si rinvia all'aggiornamento del SMVP, effettuato anche sulla base delle indicazioni del *team think*.

### 3. **La selezione dei valutatori**

Definita la classificazione degli stakeholder nelle tre categorie da coinvolgere nella valutazione partecipativa del servizio oggetto di monitoraggio (vedi pag.18), con la collaborazione del responsabile del servizio de quo e del *gruppo di lavoro operativo*, il *team think* procede alla selezione dei valutatori. Tale selezione, come già chiarito, è fondamentale al fine della costituzione di un campione afferente al giusto connubio tra esperienza e rappresentatività dei suoi componenti, dei quali è però necessario verificarne preliminarmente la disponibilità di tempo e la reale motivazione a collaborare.

Nel caso in cui si sia optato per l'utilizzo del CAF, non va però dimenticato che tra i soggetti valutatori sono ricompresi anche tutti i dipendenti assegnati al servizio oggetto di valutazione. Per altro, la stessa scelta degli strumenti da adottare per il coinvolgimento degli stakeholder avverrà a seguito dei consigli che il *team think* fornirà alla Giunta.

#### 4. **La definizione delle dimensioni di performance organizzativa per la valutazione dei servizi selezionati**

Il vigente Sistema di valutazione delle performance dirigenziali del Comune, con riferimento alla *performance organizzativa* dell'Ente, stabilisce che “*annualmente l'Amministrazione definisce due obiettivi, uno in ambito finanziario e l'altro a valenza organizzativo – gestionale*”, oggetto di valutazione *trasversale* della dirigenza, indistintamente coinvolta nel loro raggiungimento. Ciò premesso, le dimensioni di performance (vedi pag. 15) per la valutazione dei servizi selezionati, su cui i cittadini/utenti sono chiamati ad esprimersi attraverso la valutazione partecipativa, vanno definite nel Piano della Performance con l'assegnazione di uno specifico obiettivo trasversale *a valenza organizzativo – gestionale*, individuato nel contesto della *performance organizzativa* dell'Ente.

#### 5. **La motivazione dei cittadini e/o degli utenti nonché dei dipendenti coinvolti nella valutazione**

Il modello di valutazione partecipativa del Comune non può prescindere dall'adozione degli strumenti finalizzati a mantenere elevati livelli di motivazione negli “attori” (cittadini, utenti, dipendenti) del predetto processo. Preliminarmente all'attuazione delle fasi già illustrate per sommi capi (vedi pag. 16), si rende perciò necessaria, da parte dell'Amministrazione - sentito il *team think* - l'individuazione di uno o più soggetti adeguatamente preparati a “*comunicare*” obiettivi e modalità della valutazione partecipativa, a “*formare*” i cittadini-utenti e i dipendenti e a “*socializzare*” con gli stakeholder, al fine di renderli consapevoli del proprio ruolo.

#### 6. **La valutazione dei servizi**

Per ogni servizio selezionato, seguendo l'iter già illustrato (vedi pag. 16), il *team think*, con il supporto del *gruppo di lavoro operativo*, stabilisce preliminarmente

- *chi valuta*, indicando i componenti del gruppo di lavoro dei valutatori (vedi pag. 21) ed individuando il facilitatore<sup>2</sup>
- *strumenti e modalità di coinvolgimento* degli stakeholder (vedi pag. 14)
- *dimensioni ed indicatori* della performance organizzativa (vedi pag. 15)
- *tempistica/periodicità* della valutazione partecipativa (annuale, infrannuale)
- *finalità* (vedi pag. 5)

---

<sup>2</sup> Chi svolge un ruolo di consulenza e di mediazione all'interno di un gruppo o di un'organizzazione, allo scopo di ridurre i conflitti, aumentare il coinvolgimento e la partecipazione, stimolare all'analisi e alla soluzione dei problemi.

Completata la valutazione, al responsabile del servizio monitorato - che partecipa al gruppo di lavoro dei valutatori in qualità di consulente - competono

- la raccolta dei dati prodotti
- l'elaborazione, analisi e interpretazione dei dati
- e la comunicazione dei risultati della valutazione all'Amministrazione.

## **7. L'utilizzo dei risultati ai fini della valutazione della performance organizzativa**

Dalle risultanze della valutazione partecipativa si ottengono informazioni utili

- al Nucleo di Valutazione, al fine della proposta di valutazione della performance organizzativa
- alla Struttura organizzativa dell'Ente, al fine dell'implementazione dei processi di miglioramento dei servizi e delle attività
- all'Amministrazione comunale, per l'analisi, l'interpretazione e la diffusione dei risultati
- all'Amministrazione e agli stakeholder, per l'accountability<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Si applica a soggetti pubblici o a soggetti che hanno responsabilità verso una collettività. Rimanda al dovere - dei decision makers - di rendere conto delle loro scelte, azioni, politiche, e di rispondere delle conseguenze. Riconosce alla collettività il diritto di essere informata di tali decisioni, di criticarle e di avere risposte. Oltre agli aspetti di rendiconto, l'accountability presuppone dunque anche [trasparenza](#) (i decision-makers devono rendere pubbliche le loro decisioni e motivazioni) e partecipazione (devono esistere spazi pubblici per la comunicazione, la critica, il contraddittorio).

## BIBLIOGRAFIA

Linee Guida sulla valutazione partecipativa nelle Amministrazioni pubbliche – Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione pubblica – novembre 2019

Il cittadino valutatore delle performance – Azienditalia – agosto 2018

Perché la valutazione è migliore se è partecipata – Claudio Bezzi – maggio 2016

La valutazione partecipativa della performance – Antonio Nisio – giugno 2020

Performance, miglioramento organizzativo e sviluppo professionale nelle knowledge organizations – Bruno Carapella – giugno 2014

Valutazione partecipativa delle performance – Adriano Scaletta – gennaio 2020

Valutazione e ciclo delle performance nel settore pubblico – Adriano Scaletta – marzo 2020

Valutazione partecipativa: un valore aggiunto per la valutazione di performance – DPF per un'Amministrazione di Qualità – dicembre 2019