

## ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

VERBALE SEDUTA DEL 20/11/2013

Il giorno 20 novembre 2013, alle ore 10.00, presso l'aula "Mazzini" di Via Balbi, 5, III piano, debitamente convocato, si è riunito il Nucleo di Valutazione nelle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione, per discutere del seguente ordine del giorno:

- 1) Proposta di metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa nelle strutture fondamentali
- 2) Criteri di valutazione obiettivi individuali dirigenti 2013
- 3) Varie ed eventuali

Sono presenti:

Prof. Giliberto Capano

Prof. Simone Lazzini

Prof.ssa Mara Zuccardi Merli (dalle ore 10.20)

E' inoltre presente, a supporto tecnico dell'Organismo, la dott.ssa Fulvia Ottonello, Capo Settore Ciclo della performance e organizzazione, che svolge la funzione di segretario verbalizzante.

Viene affrontata la discussione del punto n° 1) all'o.d.g. *Proposta di metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa nelle strutture fondamentali*

A seguito dell'esame approfondito della metodologia illustrata (all.1), dopo ampia discussione in merito alle potenziali difficoltà nella rilevazione dell'efficacia percepita dai "clienti" esterni ed interni dei servizi tecnici e amministrativi delle strutture fondamentali, soprattutto in fase di integrazione dei dati (in ragione dei differenti target coinvolti), l'OIV ritiene la stessa idonea per l'utilizzo a partire dal prossimo ciclo della performance, ferma restando la ovvia necessità di provvedere a ulteriori verifiche di validità a seguito dell'applicazione.

Viene affrontata la discussione del punto n° 2) all'o.d.g. *Criteri di valutazione obiettivi individuali dirigenti 2013*

L'OIV, ritenendo necessario un ulteriore approfondimento dell'esame della documentazione relativa ai progetti presentati dai dirigenti in relazione agli obiettivi loro assegnati per il 2013, considerata la non imminenza delle scadenze previste dal sistema per la valutazione degli stessi, rimanda la discussione del punto alla seduta successiva.

3) *Varie ed eventuali*

Nessuna.

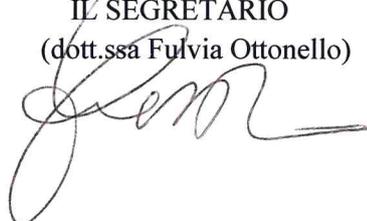
Null'altro essendo da deliberare, la seduta è tolta alle ore 11.15.

Genova, 20/11/2013

IL PRESIDENTE  
(Prof. Giliberto Capano)



IL SEGRETARIO  
(dott.ssa Fulvia Ottonello)





# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

Area Direzionale  
Servizio Programmazione e controllo

## METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA NELLE STRUTTURE FONDAMENTALI

### PREMESSA

L'approccio proposto per la valutazione delle attività amministrative e tecniche di supporto alla *mission* (d'ora in poi attività gestionali) delle strutture fondamentali può essere così riassunto:

- le attività gestionali delle strutture fondamentali vengono "mappate" attraverso un modello per macro aree di attività corrispondenti ai servizi di supporto offerti dalla struttura (livello meso organizzativo);
- per ciascuna struttura vengono rilevate in modo integrato l'efficienza e l'efficacia dei servizi individuati, garantendone una valutazione sia quantitativa che qualitativa;
- è possibile un *benchmarking*<sup>1</sup> tra le strutture della medesima tipologia;
- le strutture sono coinvolte direttamente, in fase di rilevazione dei dati e delle informazioni.

L'efficienza viene rilevata attraverso una logica *activity based*<sup>2</sup>, ossia viene rilevato il tempo dedicato da ciascuna risorsa di personale nello svolgimento dell'attività ordinaria identificata all'interno dei servizi individuati. L'analisi è, infatti, finalizzata alla valutazione dei costi unitari dei servizi oggetto di analisi, attraverso l'attribuzione dei tempi e del costo del personale tecnico amministrativo ai diversi servizi.

L'efficacia percepita (qualitativa) è il grado di soddisfazione rispetto al servizio nella percezione degli utenti, esterni ed interni, rilevabile tramite indagini di *customer satisfaction* erogate a docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti e organi delle strutture.

L'efficacia oggettiva fornisce la misura dell'adequatezza dell'output generato da ciascun servizio rispetto alle esigenze e alle aspettative ad esso correlate.

### FASI

1. individuazione dei servizi
2. costruzione di indicatori di efficienza
3. costruzione di indicatori di efficacia
4. utilizzo nel ciclo della performance
5. utilizzo di un modello analogo per la direzione generale.

### INDIVIDUAZIONE DEI SERVIZI

Attraverso l'analisi organizzativa vengono individuati i servizi che il personale tecnico-amministrativo fornisce a supporto della *mission*, ossia la didattica e la ricerca. In base all'analisi effettuata per l'introduzione del modello organizzativo conseguente al nuovo Statuto e alla  *riforma Gelmini*<sup>3</sup>, le attività amministrative e tecniche di

<sup>1</sup> Per *benchmarking* s'intende una metodologia basata sul confronto sistematico, che permette alle organizzazioni - o alle strutture della stessa organizzazione - che lo applicano di compararsi con le migliori *performance* altrui al fine di apprendere come migliorarsi.

<sup>2</sup> E' il metodo di analisi dei costi che fornisce dati sull'effettiva incidenza dei costi associati a ciascun prodotto o servizio, a prescindere da quale sia la struttura organizzativa che lo fornisce.

<sup>3</sup> A tal proposito, si ricordano i lavori della commissione di supporto all'analisi per l'organizzazione che si è riunita da giugno a novembre 2012, e i numerosi colloqui e momenti di confronto con presidi e direttori di dipartimento nel 2013, nonché il progetto in fase di svolgimento di definizione dei ruoli e delle competenze del personale.

supporto possono essere aggregate in servizi omogenei. Per le strutture fondamentali, tali servizi corrispondono alle attività di competenza delle singole “unità” organizzative, ossia l’elemento minimo di organizzazione gestionale in cui si articolano tali strutture.

DIPARTIMENTI	
UNITA'	ATTIVITÀ ESEMPLIFICATIVE
amministrativo contabile	Supporto amministrativo contabile. In particolare: Supporto alla gestione degli adempimenti contabili previsti per il bilancio unico Supporto alla gestione degli adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali Supporto alla gestione amministrativa delle risorse umane e gestioni dei dati
supporto alla didattica	Supporto gestionale alla didattica. In particolare: Supporto alla redazione dei Regolamenti didattici e dei manifesti agli studi Trasmissione delle informazioni riguardanti l'offerta formativa e la gestione del corso di studio Supporto per la pianificazione e la gestione delle attività didattiche
supporto alla ricerca	Supporto gestionale alla ricerca. In particolare: Gestione amministrativo contabile dei progetti di ricerca Monitoraggio dei costi sostenuti in relazione al budget Supporto alla rendicontazione
tecnica	Supporto tecnico e generale. In particolare: Coordinamento delle attività tecnico scientifiche e di laboratorio Gestione della manutenzione delle attrezzature

SCUOLE	
UNITA'	ATTIVITÀ ESEMPLIFICATIVE
amministrativo contabile	Supporto amministrativo contabile alla gestione. In particolare: Supporto alla gestione degli adempimenti contabili previsti per il bilancio unico Supporto alla gestione degli adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali Supporto alla gestione amministrativa delle risorse umane e gestioni dei dati
supporto alla didattica e sportello dello studente	Erogazione dei servizi amministrativi e di orientamento agli studenti. In particolare: Informazioni sui corso di studio e sui servizi didattici offerti Supporto per l'orientamento in ingresso, il tutorato, i servizi di contesto Supporto per il monitoraggio dell'erogazione dell'offerta didattica e dei servizi formativi e contribuire alle relative attività di valutazione Comunicazioni agli studenti relative a didattica e servizi per gli studenti Coordinamento con i dipartimenti per le attività didattiche
logistica	Gestione degli spazi Supporto al responsabile in materia di sicurezza Funzionamento e manutenzione delle attrezzature

BIBLIOTECHE DI SCUOLA	
UNITA'	ATTIVITÀ ESEMPLIFICATIVE
amministrativo contabile	Supporto amministrativo contabile. In particolare: Supporto alla gestione degli adempimenti contabili previsti per il bilancio unico Supporto alla gestione degli adempimenti collegati alle procedure negoziali e patrimoniali Supporto alla gestione amministrativa delle risorse umane e gestioni dei dati
coordinamento sedi e sezioni	Supporto alla gestione del patrimonio bibliotecario Supporto all'erogazione del servizio all'utenza Coordinamento dell'attività di gestione del patrimonio bibliotecario delle sedi e delle sezioni della Biblioteca

## COSTRUZIONE DI INDICATORI DI EFFICIENZA

I “prodotti” finali offerti dall’Università sono i servizi di didattica e ricerca, erogati dal personale docente: il personale tecnico-amministrativo è di supporto a questi servizi. Non essendo quindi possibile utilizzare quale descrittore delle attività di supporto l’output finale, è necessario identificare i fattori che incidono sulla dimensione quantitativa dei servizi e, di conseguenza, sull’utilizzo di risorse umane<sup>4</sup>. Sono presentati, a titolo esemplificativo, alcuni di tali possibili “descrittori dimensionali” i quali dovranno essere coordinati con la

<sup>4</sup> In inglese *driver*, da intendersi come causa dei costi di un'attività, ossia il singolo o più fattori legati ad un'attività che ne determinano la variazione o il comportamento. Ad esempio, per ripartire il costo di una bolletta elettrica ai vari reparti all'interno di un'azienda, in assenza di un dettaglio del consumo è possibile dimensionarlo indirettamente tenendo conto dei metri quadri a disposizione della divisione, oppure dei metri cubi, oppure del personale assegnato, oppure delle apparecchiature a disposizione.

metodologia per l'attribuzione del personale tecnico amministrativo alle strutture<sup>5</sup> –che utilizza un approccio analogo- e potranno esser migliorati grazie all'esperienza nel progetto *Good Practice*<sup>6</sup>.

## SCUOLE

SERVIZIO	DESCRITTORE	DESCRIZIONE	FONTE DEL DATO	RESPONSABILE DEL DATO	PESO
AMMINISTRATIVO CONTABILE	dipartimenti	numero di dipartimenti afferenti alla Scuola	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	30,00%
	contratti	numero di contratti di collaborazione, approvvigionamenti	rilevazione presso struttura	Area per le Strutture fondamentali	30,00%
	budget previsionale	budget assegnato al centro autonomo di gestione	bilancio unico	Area Risorse e bilancio	40,00%
<b>TOTALE</b>					<b>100%</b>
SUPPORTO ALLA DIDATTICA E SPORTELLLO DELLO STUDENTE	docenti in punti organico	numero di docenti dei dipartimenti che afferiscono alla Scuola	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	20,00%
	studenti	numero di studenti iscritti a corsi di studio dei dipartimenti che afferiscono alla Scuola	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	45,00%
	corsi di studio	numero di corsi di studio attivati presso i dipartimenti afferenti alla Scuola	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	25,00%
	dipartimenti	numero di dipartimenti afferenti alla scuola	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	10,00%
<b>TOTALE</b>					<b>100%</b>
LOGISTICO	superficie	mq netti di superficie assegnati alla Scuola, alla Biblioteca e ai dipartimenti afferenti	Web monitor	Area Approvvigionamenti e patrimonio	40,00%
	studenti	numero di studenti iscritti a corsi di studio dei dipartimenti che afferiscono alla Scuola	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	20,00%
	docenti in punti organico	numero di docenti dei dipartimenti che afferiscono alla scuola	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	10,00%
	dipartimenti	numero di dipartimenti afferenti alla Scuola	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	10,00%
	sedi distaccate	raggio superficie dipartimenti afferenti			20,00%
<b>TOTALE</b>					<b>100%</b>

## DIPARTIMENTI

SERVIZIO	DESCRITTORE	DESCRIZIONE	FONTE DEL DATO	RESPONSABILE DEL DATO	PESO
AMMINISTRATIVO CONTABILE	docenti in punti organico	numero di docenti afferenti al dipartimento ponderati in punti organico in base alla qualifica	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	25,00%
	assegnisti	numero di assegnisti di ricerca presso la struttura	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	2,50%
	specializzandi	numero di specializzandi presso la struttura	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	2,50%
	dottorandi	numero di dottorandi presso la struttura	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	2,50%
	borsisti di ricerca	numero di borsisti presenti presso la struttura	Servizio Ricerca	Area Ricerca e internazionalizzazione	2,50%
	contratti	numero di contratti di collaborazione, approvvigionamenti, contratti attivi	rilevazione presso struttura	Area per le Strutture fondamentali	15,00%

<sup>5</sup> Considerate le problematiche contabili collegate al non ancora perfetto funzionamento del programma U-Gov, in prima applicazione potrebbero essere utilizzati diversi descrittori contabili riferiti a esercizi precedenti all'introduzione della contabilità economico patrimoniale.

<sup>6</sup> *Good Practice* è un progetto interuniversitario coordinato dal Politecnico di Milano, che coinvolge 25 dei maggiori Atenei e Scuole Superiori con l'obiettivo di svolgere un benchmarking delle attività amministrative e tecniche.

	budget previsionale	budget assegnato al centro autonomo di gestione	bilancio unico	Area Risorse e bilancio	40,00%
	sedi distaccate	numero sedi			10,00%
				<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>
<b>SUPPORTO ALLA DIDATTICA</b>	docenti in punti organico	numero di docenti afferenti al dipartimento ponderati in punti organico in base alla qualifica	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	15,00%
	docenti a contratto	numero di docenti a contratto per i corsi di studio afferenti al dipartimento	strutture	Area per le strutture fondamentali	25,00%
	corsi di studio	numero di corsi di studio di competenza del dipartimento	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	45,00%
	studenti	numero di studenti dei corsi di studio afferenti al dipartimento	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	2,50%
	specializzandi	numero di specializzandi presso la struttura	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	2,50%
	dottorandi	numero di dottorandi presso la struttura	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	10,00%
	sedi distaccate	numero sedi			15,00%
				<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>
<b>SUPPORTO ALLA RICERCA</b>	docenti in punti organico	numero di docenti afferenti al dipartimento ponderati in punti organico in base alla qualifica	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	10,00%
	dottorandi	numero di dottorandi presso la struttura	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	2,50%
	assegnisti	numero di assegnisti di ricerca presso la struttura	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	5,00%
	borsisti di ricerca	numero di borsisti presenti presso la struttura	Servizio Ricerca	Area Ricerca e internazionalizzazione	2,50%
	entrate ricerca	entrate per ricerca anche conto terzi	bilancio unico	Area Risorse e bilancio	40,00%
	progetti finanziati	numero di progetti finanziati cui partecipi la struttura		Area Ricerca e internazionalizzazione	20,00%
	contratti conto terzi	numero di contratti conto terzi		Area Risorse e bilancio	10,00%
sedi distaccate	numero sedi			10,00%	
				<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>
<b>TECNICO</b>	superficie	mq netti di superficie assegnati alla struttura	Web Monitor	Area Approvvigionamenti e patrimonio	10,00%
	docenti in punti organico	numero di docenti afferenti al dipartimento ponderati in punti organico in base alla qualifica	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	25,00%
	laboratori	numero di laboratori specializzati di rilevante interesse scientifico, didattico, assistenza sanitaria	rilevazione ad hoc	Area per le Strutture fondamentali + Commissione	25,00%
	superficie laboratori	mq netti di superficie assegnati alla struttura qualificati come laboratorio	Web Monitor	Area Approvvigionamenti e patrimonio	10,00%
	docenti attivi	numero di docenti scientificamente attivi (almeno 2 pubblicazioni t.p., almeno 1 t.d. nel quinquennio)	Commissione di ricerca di ateneo	Area Ricerca e internazionalizzazione	2,50%
	dottorandi	numero di dottorandi presso la struttura	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	2,50%
	assegnisti	numero di assegnisti di ricerca presso la struttura	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	2,50%
	specializzandi	numero di specializzandi presso la struttura	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	2,50%
	entrate ricerca	previsione dichiarata dal dipartimento all'area risorse e bilancio e confluita nel "conto progetti"	bilancio unico in contabilità economica patrimoniale	Dipartimento Risorse finanziarie	10,00%
	sedi distaccate	numero sedi			10,00%
				<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>

#### BIBLIOTECHE DI SCUOLA

SERVIZIO	DESCRIPTORIORE	DESCRIZIONE	FORNTE DEL DATO	RESPONSABILE DEL DATO	PESO
<b>ATTIVITÀ AMMINISTRATIVO</b>	contratti	numero di contratti di collaborazione,	rilevazione presso struttura	Area per le Strutture fondamentali	30,00%

CONTABILE		budget previsionale	approvvigionamenti budget assegnato al centro autonomo di gestione	bilancio unico in contabilità economico patrimoniale	Area Risorse e bilancio	70,00%
					<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>
<b>ATTIVITÀ BIBLIOTECARIA</b>	studenti		numero di studenti iscritti a corsi di studio dei dipartimenti che afferiscono alla scuola	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	15,00%
	docenti in punti organico		numero di docenti dei dipartimenti che afferiscono alla scuola	Data warehouse	Servizio Statistico e valutazione	5,00%
	materiale non periodico		numero di oggetti di materiale non periodico posseduto	Aleph	CSITA	20,00%
	materiale periodico		numero di oggetti di materiale periodico posseduto	Aleph	CSITA	15,00%
	materiale elettronico periodico		numero di oggetti di materiale elettronico posseduto	Aleph	CSITA	7,50%
	prestiti		numero annuo prestiti effettuati	Aleph	CSITA	7,50%
	numero sedi		ex CSB			10,00%
	numero sezioni		raccolte librerie presso i dipartimenti della scuola			10,00%
	sedi distaccate		raggio superficie sedi e sezioni			10,00%
					<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>

In questa prima applicazione, e in attesa della disponibilità degli strumenti di contabilità analitica in fase di attivazione - i quali consentiranno eventualmente l'attribuzione ai servizi individuati anche degli altri fattori di costo -, il costo del personale sarà espresso in termini di *full time equivalent*<sup>7</sup>.

Vengono, quindi, misurati i costi totali dei servizi attraverso una logica *activity based*: viene cioè rilevato il tempo dedicato da ogni risorsa di personale per svolgere ciascuna delle attività relative ai servizi precedentemente individuati.

Successivamente, vengono quantificati per ciascuna struttura i costi unitari dei servizi attraverso la seguente formula:

$$\left( \frac{\text{FTE addetti al servizio}}{\text{Descrittore dimensionale riferito al servizio}} \right) \text{ struttura 1, struttura 2, struttura n del gruppo x}$$

Il costo unitario del servizio presso ciascuna struttura consente la comparazione con i costi unitari delle altre strutture della stessa tipologia ovvero costi standard o medi, costituendo un indicatore di efficienza.

## COSTRUZIONE DI INDICATORI DI EFFICACIA

Per quanto attiene l'efficacia dei servizi individuati, si ritiene innanzitutto opportuno costruire, avvalendosi dei modelli utilizzati nell'ambito del progetto *Good Practice*, degli indicatori di efficacia percepita<sup>8</sup>, atti a misurare la soddisfazione degli utenti finali rispetto ai servizi forniti, tramite indagini di customer satisfaction, individuando, di volta in volta, quali utenti, secondo il tipo di servizio in questione: docenti (tutti i servizi), personale tecnico-amministrativo (servizio amministrativo contabile), studenti (servizi agli studenti e didattica) e organi delle strutture (in quanto destinatari del servizio di "gestione" e, quindi, "utenti interni").

Le indagini, almeno in questa prima fase, potranno essere condotte congiuntamente allo svolgimento del progetto *Good Practice*, oppure attraverso la somministrazione ai fruitori del servizio di questionari basati su un

<sup>7</sup> L'Equivalent a tempo pieno (Full-time equivalent o FTE), è un metodo che viene usato sia per misurare in maniera univoca il numero dei dipendenti sia per il loro dimensionamento in fase di pianificazione del personale. Un FTE equivale ad un dipendente che lavora a tempo pieno (36 ore alla settimana). Eventuali dipendenti con orario diverso vengono riparametrati a questa quantità. Ad esempio, una persona con contratto di lavoro a tempo parziale di 27 ore settimanali equivale a 0,75 FTE, mentre una che lavora per 18 ore sarà pari a 0,5 FTE.

<sup>8</sup> In questo caso corrisponde all'efficacia qualitativa, misurata in base alla soddisfazione espressa dagli utenti finali.

numero limitato di *item*, relativi alla soddisfazione dell'utente per ciascun servizio nel suo complesso, misurata attraverso la scala di Likert<sup>9</sup>.

Per quanto attiene l'efficacia oggettiva<sup>10</sup>, si utilizzerà l'esperienza del progetto *Good Practice* identificando, in questo ambito, indicatori opportuni comuni agli atenei partecipanti, costruendone di appositi o adeguando quelli attualmente utilizzati nell'ambito del ciclo della performance.

#### UTILIZZO NEL CICLO DELLA PERFORMANCE

In primo luogo, gli indicatori di efficienza ed efficacia offrono sia una prima misurazione dei costi medi di alcuni servizi, sia la possibilità di effettuare un *benchmarking* interno tra strutture della stessa tipologia, fornendo dati utili a comprendere il funzionamento dell'Ateneo e a verificarne la gestione.

Inoltre, in occasione dell'adozione del *Piano della performance 2014-2016*, sarà possibile prevedere alcuni obiettivi di miglioramento o mantenimento dell'efficienza dei servizi individuati (obiettivi di continuità<sup>11</sup>), a cascata dagli obiettivi strategici preventivamente definiti. In particolare, sarà possibile definire, nell'ambito della programmazione strategica e operativa, quale tipologia di servizio razionalizzare o valorizzare con conseguente definizione di target di efficienza ed efficacia.

Al termine del ciclo della performance 2014 sarà così possibile effettuare una prima verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi gestionali assegnati alle strutture.

La misurazione congiunta di indicatori riferiti al costo medio, non direttamente influenzabili dal dirigente preposto e dal personale assegnato alla struttura, e di indicatori relativi all'efficacia, questi invece influenzabili, consentono di rilevare sia la performance di struttura che il contributo del personale, tenendo nel contempo conto delle risorse a disposizione.

Dal punto di vista della gestione del personale, la performance organizzativa delle strutture, che è già elemento di valutazione per i dirigenti, non potrà in alcun modo incidere sui compensi attribuiti al personale tecnico-amministrativo almeno fino al prossimo rinnovo dei contratti nazionali.

#### UTILIZZO DI UN MODELLO ANALOGO PER LA DIREZIONE GENERALE

Al fine di armonizzare con la metodologia qui descritta il sistema di rilevazione della performance organizzativa finora utilizzato per le strutture dirigenziali della direzione generale - in particolare in relazione al set di indicatori relativi agli obiettivi di continuità -, nonché per rendere più fruibile la rendicontazione dei risultati, sarà possibile individuare analoghi indicatori anche per la direzione generale. In un'ottica di medio termine, considerata la partecipazione al progetto *Good Practice*, sarà, altresì, possibile effettuare un *benchmarking* a livello nazionale sui servizi di supporto forniti.

<sup>9</sup> La *scala di Likert* è una tecnica per la misura dell'atteggiamento nei confronti di un'affermazione, positivo o negativo, in una scala che nel progetto *Good Practice* è solitamente da 1 a 4.

<sup>10</sup> In questo caso corrisponde all'efficacia quantitativa.

<sup>11</sup> Ai sensi del *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, gli obiettivi di continuità sono quelli riguardanti il miglioramento o il mantenimento di servizi già esistenti, mentre quelli di innovazione sono relativi all'attivazione di nuovi servizi o processi.