

2011



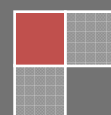
SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE
DELLA *PERFORMANCE*
DEL COMUNE
DI SERRACAPRIOLA (FG)
(Art. 7, D.Lgs. 150/2009)

PARTE PRIMA

**Nucleo monocratico di Valutazione della
*Performance***

Il documento definisce le fasi, gli strumenti e gli attori coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della "**Performance organizzativa**" del Comune di Serracapriola.

Studio Angiola e Associati



INDICE

1. Introduzione.....	3
2. Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	4
2.1. L'Albero della <i>performance</i>	4
2.2. Gli ambiti di analisi della <i>performance</i> organizzativa.....	9
2.3. Le fasi, i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	22
3. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	25
4. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.....	26



1. Introduzione

La Legge Delega n. 15/09 e il Decreto Legislativo n. 150/09 (di seguito “Decreto”) introducono il concetto di “*performance* organizzativa e individuale”. L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance* organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della *performance*”.

L’articolo 45 del Decreto Legislativo n. 165/01 – nel testo novellato dall’articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto n. 150/09 – collega la *performance* organizzativa “all’amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’amministrazione”.

La funzione di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa è attribuita dal Comune di Serracapriola al Nucleo di Valutazione della *Performance*–NVP (Delibera del Sindaco n. 139 del 1/3/2011) a cui spetta anche proporre la valutazione annuale dei “dirigenti di vertice” (i Responsabili di Settore nel caso del Comune di Serracapriola).

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, di seguito “Sistema”, ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa (PARTE PRIMA) sia la misurazione e la valutazione della *performance* individuale, con specifico riferimento, in quest’ultimo caso:

- ai Responsabili di Settore (PARTE SECONDA);
- alla restante parte del personale, ossia ai collaboratori (PARTE TERZA).

Il Sistema – nel rispetto di quanto previsto dall’articolo 7 del Decreto, alla luce delle direttive adottate dalla “Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT)” di cui all’articolo 13 del Decreto, con Delibere nn. 88 e 89 del 24 giugno 2010 e n. 104 del 2 settembre 2010, e sulla base delle linee guida dell’ANCI – individua:



- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo manageriale esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

2. Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

2.1. L'Albero della *performance*

Nella logica dell'“Albero della *performance*” (Delibera Civit n. 112/2010), il “Mandato istituzionale” e la “Missione” dell'Ente locale sono articolati in “aree strategiche”.

In particolare, le aree strategiche costituiscono i principali “campi” di azione entro cui l'Ente locale intende muoversi nella prospettiva di realizzare il proprio “Mandato istituzionale” e la propria “Missione”.



Le possibili aree strategiche di un Comune di piccole dimensioni sono le seguenti:

1. Attività istituzionale ordinaria
2. Sviluppo locale



3. Sicurezza
4. Sociale
5. Ambiente e territorio
6. Cultura
7. Sport

Si precisa che l'area strategica denominata "Attività istituzionale ordinaria" fa riferimento a quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo. Nell'attività ordinaria vengono ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione (a prescindere dai Settori che svolgono le attività).

Nel caso del Comune di Serracapriola, le aree strategiche sono n. 7 e, nello specifico, sono le seguenti:

1. Attività istituzionale ordinaria
2. Sviluppo economico
3. Sicurezza e legalità
4. Welfare
5. Sostenibilità ambientale e sviluppo urbanistico
6. Trasparenza e partecipazione
7. Cultura e tempo libero

Nella logica dell'Albero della *performance*, ciascuna area strategica contiene – ove possibile – l'individuazione degli impatti (*outcome*) desiderati che rappresentano i "risultati finali" attesi delle politiche dell'Ente sull'ambiente esterno, in termini di miglioramento della qualità della vita dei cittadini. Gli *outcome* attesi devono essere coerenti con il Programma amministrativo di mandato del Sindaco.

Dagli *outcome* discendono logicamente uno o più obiettivi strategici, funzionali al conseguimento dei primi. Si noti come gli obiettivi strategici si ricolleghino all'attuazione dei programmi triennali della "Relazione previsionale e



programmatica (RPP)” del Comune e rappresentino il “risultato immediato” atteso dei programmi stessi¹. Un obiettivo strategico può essere espresso in termini di “prodotti” (*output*) da erogare (ad esempio, opere pubbliche, iniziative socio-culturali, incremento di *standard* quantitativi e qualitativi dei servizi, ecc.), se il relativo programma della RPP prevede la realizzazione di un’opera pubblica, un’innovazione di servizio, l’innalzamento dei “volumi di produzione” dei servizi esistenti, il miglioramento degli *standard* di qualità attesa dei servizi stessi, ecc.

La tabella successiva fornisce un esempio di *outcome* relativi a tre ipotetiche Aree strategiche e dei connessi obiettivi strategici espressi in termini di *output*.

Aree strategiche	Outcome	Obiettivi strategici espressi in termini di output
Sicurezza	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione dei reati commessi - Riduzione dei delitti e dei danni connessi ai reati - Riduzione dell’entità dei danni patrimoniali o dei furti 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento delle ore di pattugliamento - Riduzione dei tempi di risposta alla chiamate di intervento - Incremento del numero dei reati investigati
Viabilità	<ul style="list-style-type: none"> - Miglioramento del flusso del traffico - Riduzione dei tempi di percorrenza - Riduzione del numero di incidenti stradali nel territorio urbano 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione di una circonvallazione - Incremento dei km di strada ammodernata - Aumento dell’estensione del territorio a traffico limitato
Giovani	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del numero dei ragazzi che conseguono più elevati livelli di istruzione - Aumento del numero dei ragazzi che frequentano la scuola - Aumento del numero dei ragazzi che trovano un lavoro - Riduzione del numero dei ragazzi coinvolti in attività criminali 	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di iniziative di recupero per giovani a rischio di dispersione - Programmi educativi ultimati - Ore di attività di reinserimento

È appena il caso di notare che gli obiettivi strategici dell’Area “Attività istituzionale ordinaria” possono essere espressi anche in termini di “risorse” (*input*) da acquisire/migliorare (ad esempio, recupero di tributi, miglioramento dei livelli di benessere organizzativo, riduzione dei *gap* formativi, contenimento dei costi, ecc.), se la RPP prevede specifici programmi finalizzati al miglioramento della capacità dell’Ente di riscuotere i tributi, allo sviluppo di un clima di lavoro positivo, all’innalzamento delle competenze del personale, alla riduzione dei costi, ecc. Ciò

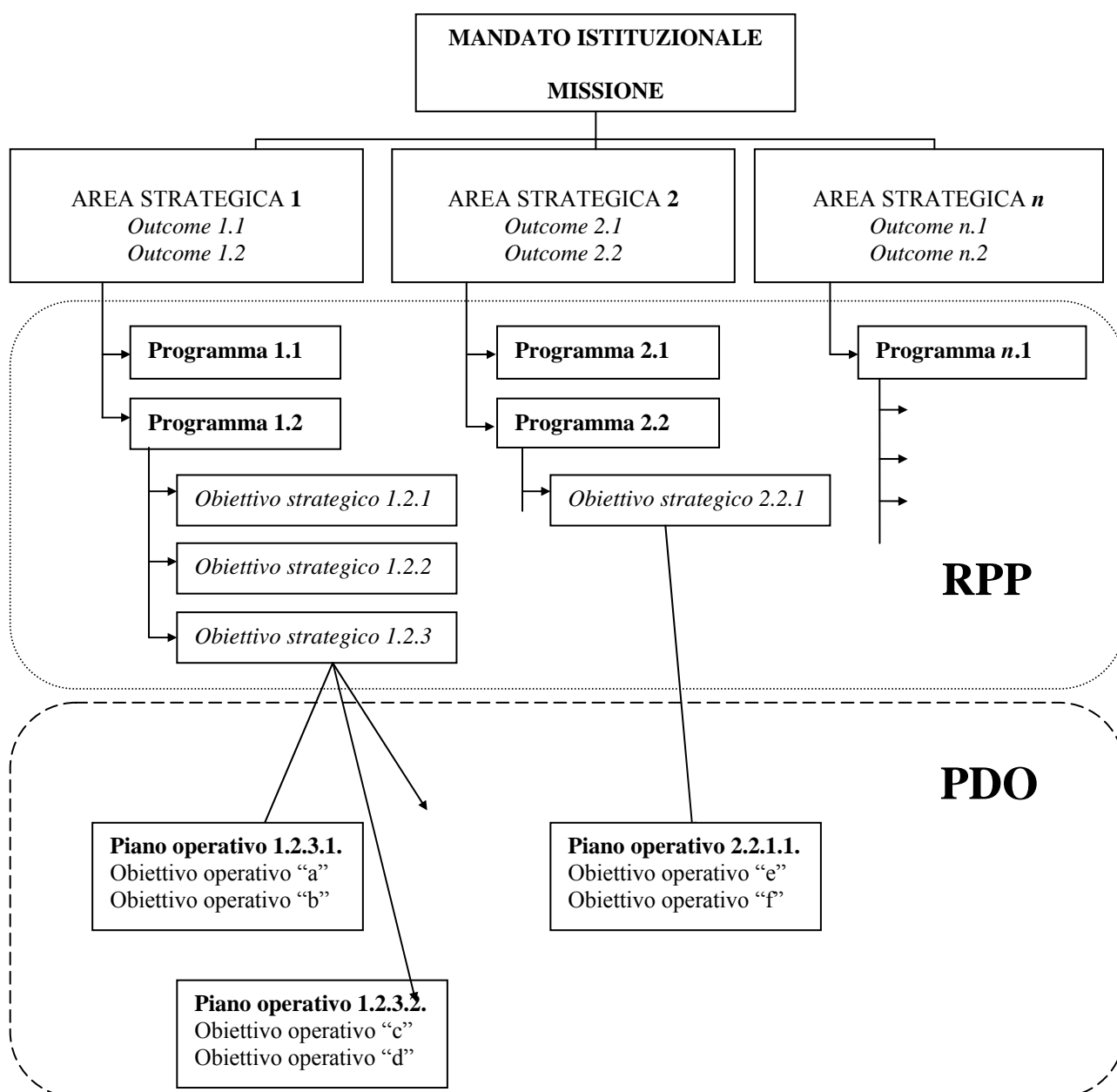
¹ In generale si può affermare che l’*output* corrisponde con l’esito finale di un “procedimento amministrativo”, più o meno complesso e articolato.



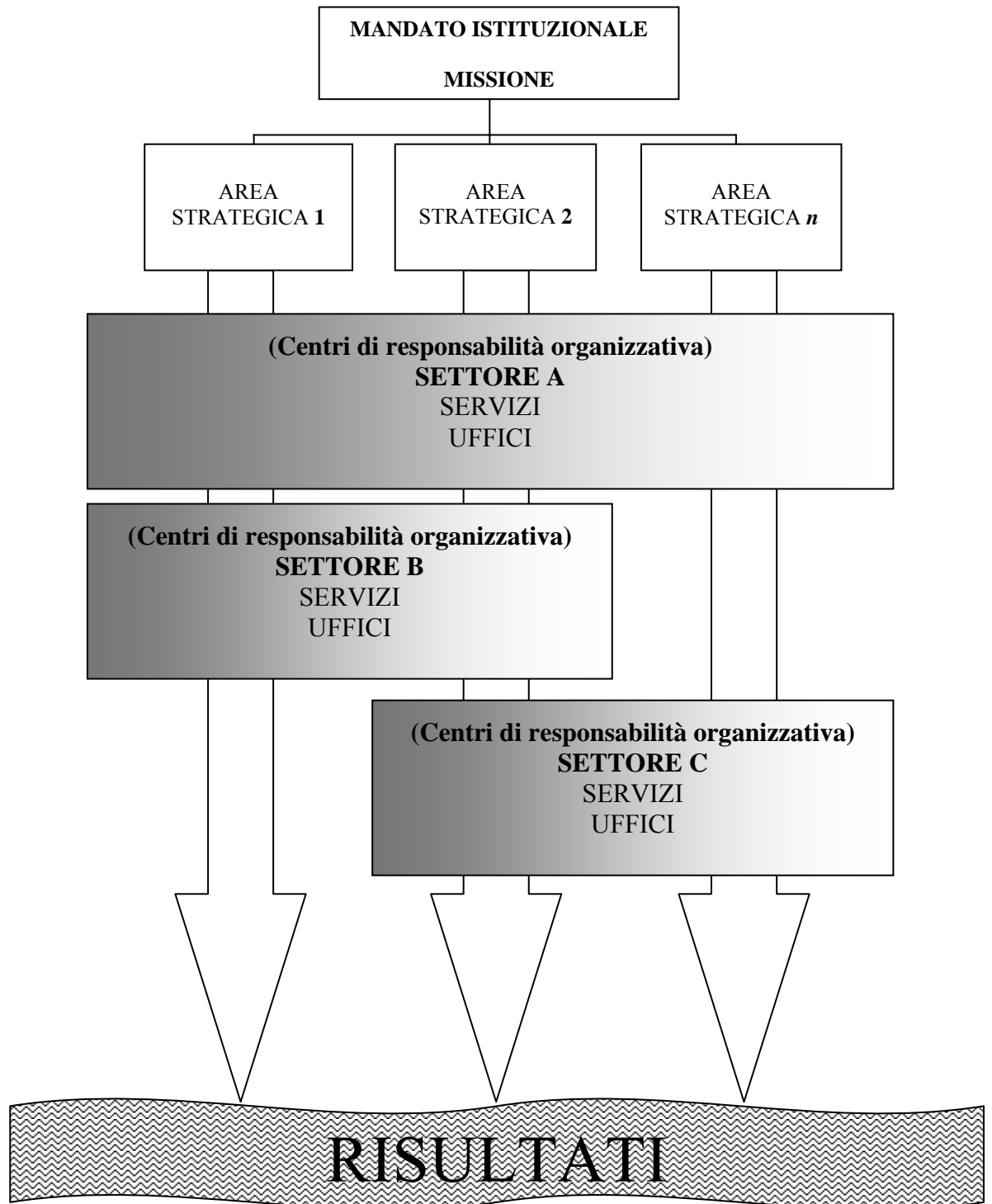
che caratterizza, in ogni caso, un obiettivo strategico è il fatto che richiede di norma, un orizzonte temporale di realizzazione non breve (almeno due/tre anni).

Da ogni obiettivo strategico discendono uno o più obiettivi “operativi” annuali/infrannuali esplicitati nell’ambito di appositi “piani operativi” di dettaglio. I piani operativi illustrano, tra l’altro, gli obiettivi operativi, le attività che si rendono necessarie per raggiungerli, nonché le risorse finanziarie, umane e strumentali dedicate (Allegato A). L’insieme degli obiettivi operativi illustrati nei piani operativi configura – nella sostanza – il “piano dettagliato degli obiettivi-PDO” di cui all’art. 197 del Testo Unico degli Enti Locali.

Il seguente *flow-chart* illustra l’Albero della *performance* del Comune.



È appena il caso di notare che le aree strategiche non vanno confuse con i centri di responsabilità in cui si articola la struttura organizzativa dell'Ente. Generalmente, un'area strategica è trasversale a più unità organizzative (Settori), nel senso che richiede il coinvolgimento di più unità.



2.2. Gli ambiti di analisi della *performance* organizzativa

Com'è noto, l'attività di misurazione della *performance* organizzativa si traduce nella raccolta di dati e informazioni, mediante indicatori, da parte del sistema informativo aziendale. La misurazione, inoltre, si fonda sulla raccolta di dati e informazioni di natura qualitativa che consentono di cogliere ulteriori aspetti della *performance* stessa (multidimensionalità del concetto di *performance*). Il sistema informativo aziendale deve produrre i dati e le informazioni necessarie con periodicità. Se il sistema in parola non appare in grado di produrre tali informazioni, deve essere necessariamente potenziato.

L'attività di misurazione è propedeutica alla valutazione. Quest'ultima si fonda sulle informazioni raccolte dal sistema informativo e si traduce in un'attività di analisi e interpretazione delle stesse. Tale attività si conclude nella formulazione di un giudizio di sintesi con riferimento ai vari aspetti della *performance*.

Il risultato finale dell'attività di misurazione e valutazione della *performance* è la produzione di *report* periodici che consentono ai soggetti responsabili delle decisioni aziendali – a vari livelli (politico e amministrativo) – di svolgere al meglio le loro funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo.

Nel caso del Comune di Serracapriola, l'attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa viene condotta rispetto ai seguenti ambiti di analisi della *performance* (cfr. art. 8, D.Lgs. 150/09):

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;



- d) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- e) il conseguimento di condizioni durevoli di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

Il NVP si riserva di integrare – verosimilmente a partire dal 2013 – il presente Sistema di misurazione e valutazione con specifiche sezioni concernenti: f) “la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, nonché il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità” (*salute organizzativa*); g) “lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione” (*salute relazionale*); h) “l'effettuazione di confronti con le *performance* organizzative di altre amministrazioni pubbliche comparabili” (*benchmarking*).

Si passa di seguito alla descrizione dei cinque ambiti della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, richiamati in precedenza *sub* a), b), c) d) ed e).

a) ATTUAZIONE DELLE POLITICHE ATTIVATE SULLA SODDISFAZIONE FINALE DEI BISOGNI DELLA COLLETTIVITÀ
--

Il sistema di misurazione deve fornire informazioni utili per valutare gli impatti (*outcome*) effettivamente prodotti dall'azione amministrativa dell'Ente nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni della collettività (delibera CiVIT n. 112/2010, p. 5). In particolare, si rende necessario identificare *ex ante* gli impatti attesi che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e occorre fornire *ex post* elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti.



Si ricorda che gli impatti sono gli esiti finali delle politiche pubbliche attuate, ovvero sia i cambiamenti espressi in termini di miglioramento della qualità della vita dei cittadini. Gli impatti devono essere osservati, mediante il ricorso ad appositi indicatori.

Va osservato che gli impatti effettivamente conseguiti dipendono solo in parte dagli sforzi profusi dal Comune di Serracapriola. Infatti, esistono “fattori esterni” che contribuiscono – positivamente o negativamente – al conseguimento dei risultati finali. Si intende fare riferimento, ad esempio, ai fenomeni ambientali, economici e sociali (mutamenti climatici, crisi generale dell’economia, cambiamento degli stili di vita, ecc.), al sistema economico, giuridico e sociale che caratterizza l’area territoriale di riferimento del Comune (dimensione del c.d. “capitale sociale”, competitività delle imprese locali, ecc.) e all’azione di altri attori pubblici e privati (Governo nazionale, regionale e provinciale, enti locali limitrofi, enti *non profit*, imprese private, famiglie, ecc.). Tali fattori, non di rado, sono difficili da governare. Tuttavia, devono essere necessariamente presi in considerazione allo scopo di interpretare correttamente la *performance* organizzativa dell’Ente sotto il profilo degli *outcome*.

A tal fine, l’analisi degli impatti richiede l’identificazione dei principali *contributor*, ovvero sia degli attori esterni pubblici/privati che concorrono al conseguimento degli *outcome*; inoltre, si rende necessario esplicitare la figura del *leader*, ovvero sia del soggetto che coordina l’azione dei vari *contributor*, condizionando in maniera determinante il conseguimento degli *outcome*².

Va osservato che il Comune di Serracapriola può fungere da *leader* o da *contributor* a seconda delle funzioni che è chiamato a svolgere e, soprattutto, delle risorse che – di fatto – è in grado di mettere in campo.

² Per ulteriori approfondimenti in merito all’identificazione degli *outcome* e dei connessi indicatori, si rimanda il lettore alle pagine 18-21 della delibera CiVIT n. 89/2010.



b) ATTUAZIONE DI PIANI E PROGRAMMI, OVVERO LA MISURAZIONE DELL'EFFETTIVO GRADO DI ATTUAZIONE DEI MEDESIMI, NEL RISPETTO DELLE FASI E DEI TEMPI PREVISTI, DEGLI *STANDARD* QUALITATIVI E QUANTITATIVI DEFINITI, DEL LIVELLO PREVISTO DI ASSORBIMENTO DELLE RISORSE

Come detto in precedenza, i programmi della RPP e i piani operativi (si veda l'Allegato A) individuano gli obiettivi strategici e quelli operativi, rispettivamente³.

Con riferimento a ciascun obiettivo occorre identificare l'indicatore o gli indicatori (*measure*) di *performance* da prendere in esame al fine di misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo stesso, nonché i valori (*target*) che ci si attende di conseguire nel periodo di tempo cui l'obiettivo si riferisce.

<p>Programma <i>n</i> Obiettivo strategico <i>n.1</i> (<i>indicatore 1, target 1</i>)</p> <p>Obiettivo strategico <i>n.2</i> (<i>indicatore 2, target 2</i>)</p>	RPP
<p>Piano operativo Obiettivo operativo <i>n.1</i> (<i>indicatore a, target a</i>)</p> <p>Obiettivo operativo <i>n.2</i> (<i>indicatore b, target b</i>)</p>	PDO

Si riporta di seguito la scheda anagrafica da compilare per ciascun indicatore strategico e operativo (si vedano la delibera n. 89/2010 della CiVIT e la Linea Guida *Bis* dell'ANCI in materia di ciclo della *performance* del 22 dicembre 2010).

Scheda anagrafica dell'indicatore	
Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione dell'indicatore, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato dell'indicatore	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Dove è possibile reperire i dati necessari alla costruzione dell'indicatore?

³ Gli obiettivi strategici sono semplicemente richiamati nei piani operativi di cui all'Allegato A.



Criticità della rilevazione dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e nell'analisi dei dati che pensiamo emergeranno?
Frequenza e oneri della rilevazione	Quanto spesso deve essere rilevato l'indicatore? Quanto onerosa è la misurazione dell'indicatore?
Target da raggiungere (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> puntiamo?
Responsabile dell'attività di misurazione dell'indicatore all'indicatore	Chi è responsabile di raccogliere i dati, di aggiornarli e di controllarne l'attendibilità?
Responsabile della performance legata all'indicatore	Chi è responsabile della <i>performance</i> misurata tramite l'indicatore?
Reportistica	A chi vengono comunicate le informazioni relative alla misura dell'indicatore? In quale documento vengono inserite tali informazioni?
Note:	

Si ricorda che gli indicatori per essere validi devono superare alcuni *test*, così come previsto al paragrafo 4.2. della delibera n. 89/2010 della CiVIT e nella Linea Guida *Bis* dell'ANCI in materia di ciclo della *performance* del 22 dicembre 2010.

Di seguito, si riportano due tabelle utili al fine di testare la “fattibilità informativa” e di validare la “qualità” di ciascun indicatore.

Test per l'affidabilità informativa degli indicatori

Lista degli indicatori da valutare	Indicatore 1	Indicatore 2	Indicatore n
Responsabile dell'alimentazione dati			
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'Ente			
Periodicità di rilevazione (giorni)			
Tempestività del dato (giorni)			
Verificabilità del dato (SI/NO)			
Esattezza <i>ex ante</i> del dato (Scala 0-10)			
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)			
Applicativo a supporto			

Test di validazione della qualità degli indicatori

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)	Indicatore 1	Indicatore 2	Indicatore n
Comprensibilità	Chiaramente definito		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		



Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)	Indicatore 1	Indicatore 2	Indicatore n
	Attribuibile alle attività chiave		
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e <i>standard</i>		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

Le analisi relative ai test precedenti saranno implementate a partire dall'anno **XXXX** (es. 2013).

Nei Piani operativi occorrerà inserire eventuali obiettivi di qualità (attesa) dei servizi.

Con particolare riferimento all'attività di programmazione della qualità (attesa) dei servizi pubblici locali attraverso la definizione di appositi obiettivi operativi (c.d. *standard* di qualità), si fa riferimento, di seguito, alle "Linee-guida per la definizione degli *standard* di qualità" di cui alla Delibera CIVIT n. 88/2010.

Le linee in parola definiscono, tra l'altro, le fasi da compiere al fine di identificare gli obiettivi di qualità dei servizi pubblici.

La prima azione da compiere consiste nella esatta individuazione dei servizi erogati. In sostanza l'Ente locale deve individuare i processi di propria pertinenza, che comportano come risultato finale (*output*) l'erogazione di un servizio al pubblico. Per ogni servizio occorre analizzare:

- le principali caratteristiche del servizio;
- le modalità di erogazione;



- la tipologia di utenza che usufruisce del servizio.

Tale analisi fornisce i dati e le informazioni necessarie per l'attuazione delle successive azioni finalizzate all'elaborazione degli *standard* di qualità.

Occorre, successivamente, definire le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità "attesa" dei servizi. Nel caso del Comune di Serracapriola, si identificano quattro dimensioni tipiche, il cui peso specifico deve essere valutato in relazione alla tipologia del servizio:

a) "accessibilità". Si intende la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio può essere richiesto, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile. Ad esempio, l'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e fornendo al pubblico, con mezzi appropriati, adeguate informazioni sulle modalità di fruizione del servizio. Ne sono sottodimensioni l'accessibilità fisica (intesa come accessibilità a servizi/prestazioni erogati presso sedi/uffici dislocati sul territorio) e l'accessibilità multicanale (intesa come accessibilità a servizi/prestazioni erogati ricorrendo a più canali di comunicazione);

b) "tempestività". Si misura il tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio. Una prestazione è di qualità se il periodo di tempo necessario all'erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito. Più precisamente, un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora l'erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio – anche se successivamente erogato – non sia stato erogato tempestivamente;

c) "trasparenza". Si intende fare riferimento alla disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consente, a colui che richiede il servizio, di



conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere, in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere. Ad esempio, l'erogazione di un servizio è trasparente qualora siano resi noti, ai fruitori, utilizzando appropriati strumenti comunicativi, aspetti come i costi associati all'erogazione del servizio richiesto; il soggetto responsabile dell'ufficio o del procedimento e i suoi riferimenti; i tempi di conclusione del procedimento, ecc.;

d) "efficacia". Si misura la rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che il richiedente può aspettarsi dallo stesso. Una prestazione si ritiene efficace se è erogata in modo formalmente corretto, è coerente con le aspettative fornite all'interessato al momento del contatto con l'ufficio, al quale è stata presentata la richiesta, e quindi rispetta compiutamente l'esigenza espressa dal richiedente medesimo. In particolare, ne costituiscono sotto-dimensioni rilevanti la "conformità", intesa come corrispondenza del servizio erogato alle specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure *standard* dell'ufficio; l'"affidabilità", intesa come coerenza del servizio con le specifiche programmate o dichiarate all'utente; la "compiutezza", intesa come esaustività del servizio rispetto alle esigenze finali del fruitore.

Il passaggio successivo consiste nella definizione degli obiettivi di qualità (qualità attesa) dei singoli servizi erogati in corrispondenza di ciascuna dimensione della qualità. L'obiettivo di qualità si compone di due elementi:

- un indicatore di qualità;
- un valore programmato, che rappresenta il livello di qualità da rispettare ogni volta che il servizio viene erogato.

Per un'esemplificazione pratica si veda l'Allegato B.



c) LA RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DEI DESTINATARI DELLE ATTIVITÀ E DEI SERVIZI ANCHE ATTRAVERSO MODALITÀ INTERATTIVE

In tal caso, si monitora la qualità “percepita” dei servizi pubblici da parte dei vari *stakeholder*, tramite apposite indagini di *customer satisfaction* che focalizzano, in particolare, l’attenzione sui fattori di qualità dei servizi (si veda la Delibera Civit 88/2010).

I risultati di tali analisi sono utili per identificare eventuali criticità nel processo di erogazione dei servizi pubblici al fine di proporre azioni di miglioramento negli anni successivi. Tali azioni si potranno tradurre in modifiche del processo di erogazione dei servizi.

Al fine di attuare le indagini di *customer satisfaction* ci si avvale di appositi questionari (si veda l’Allegato B-bis).

d) EFFICIENZA

Riprendendo l’elencazione degli ambiti di misurazione della *performance* organizzativa riportati nel paragrafo 2.2., il quarto punto è quello che fa riferimento all’efficienza.

L’analisi dell’efficienza viene condotta solitamente tramite il calcolo di appositi indicatori di efficienza e lo studio dei costi sostenuti dagli “oggetti di costo” che, di volta in volta, interessa monitorare (unità organizzative, servizi pubblici, ecc.).

È appena il caso di notare che tale analisi si riferisce alla gestione passata dell’Ente locale e viene condotta per migliorare lo svolgimento futuro delle operazioni aziendali.

Nel caso in cui tale analisi evidenzi criticità gestionali sotto il profilo dei rendimenti dei fattori produttivi e/o dei costi sostenuti, potrebbe essere necessario



identificare appositi obiettivi (strategici o operativi) di efficienza da inserire nei programmi/piani operativi degli anni successivi. Tali obiettivi riguardano l'area strategica denominata "Attività istituzionale ordinaria".

Gli indicatori di efficienza sono di due tipi.

1. efficienza tecnica
2. efficienza economica

Nel primo caso si focalizza l'attenzione sul rendimento dei fattori produttivi, mentre nel secondo caso sui costi.

Nello specifico, il rendimento di ciascun fattore (c.d. produttività fisica) viene analizzato rapportando la quantità di *output* (prodotto/servizio, fondi erogati, norme/regolamenti emanati, progetti realizzati) ottenuta in un dato arco temporale alla quantità di risorse produttive consumate (*input*) nello stesso periodo appositamente per ottenere quell'*output*.

Esempio:

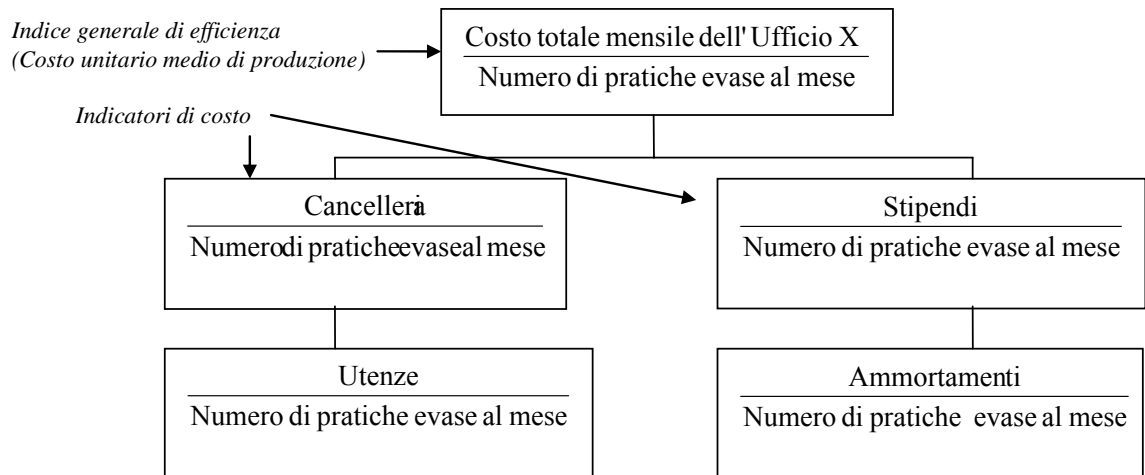
$$\frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}} = \frac{\text{Numero di pratiche evase al mese}}{\text{Numero addetti}}$$

Ulteriore esempio:

- Estensione del territorio servito/numero di dipendenti

L'"analisi dei costi" aziendali mediante indicatori si svolge rapportando i costi relativi al consumo dei fattori (*input*) alla quantità di *output* ottenuta con gli stessi fattori in un arco temporale definito.





Ulteriori esempi di indicatori di efficienza economica:

- costo manifestazione X/numero di visitatori
- costo manutenzione verde pubblico/estensione del verde

L'analisi dei costi può avvenire anche tramite la costruzione di appositi “conti economici di dettaglio” per servizi o per centri di costo (art. 229, comma 8, D.Lgs. 267/00).

Di seguito, si illustra un esempio di conto economico di dettaglio relativo al “Servizio Asilo nido”.



	Valori assoluti	Valori percentuali (%)
Tariffe/Trasferimenti Altri proventi che afferiscono direttamente al Centro A) Proventi del Centro		
Retribuzione straordinari Retribuzione personale supplente Alimenti Materiale didattico Materiale per la pulizia <i>B1) Totale costi variabili</i> MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE (A- B1)		
Retribuzione personale di ruolo Retribuzione personale ausiliario Utenze Assicurazioni Manutenzioni Affitti Ammortamenti beni mobili e immobili <i>B2) Totale costi fissi</i> B) Costi (diretti) del Centro		
C) RISULTATO ECONOMICO (A-B)		

e) EQUILIBRI ECONOMICI, FINANZIARI E PATRIMONIALI

Il quinto ambito di analisi della performance organizzativa fa riferimento al conseguimento di determinati equilibri economici, finanziari e patrimoniali.

Anche in tal caso si può ricorrere ad appositi indicatori che devono essere confrontati con i dati storici dell'Ente locale e di altri Enti locali, se questi ultimi sono disponibili e omogenei.

Nel caso in cui dall'analisi emergano criticità gestionali sotto il profilo del conseguimento o del mantenimento delle condizioni di equilibrio aziendale, potrebbe essere necessario avviare idonee azioni di miglioramento negli anni successivi. Tali azioni si tradurrebbero nella realizzazione di appositi programmi/piani operativi che prevedono, ad esempio, la dismissione di determinati beni immobili, la rinegoziazione del debito, l'emissione di prestiti obbligazionari, la riduzione dell'entità dei residui attivi e il recupero di imposte evase.

Tali programmi/piani operativi sarebbero riconducibili all'area strategica "Attività istituzionale ordinaria".



Si seguito si riportano alcuni esempi di indicatori utili all'analisi degli equilibri aziendali.

Indicatori economici:

Composizione proventi	<i>Come l'ente copre i costi di gestione</i> Es. => Proventi fonte X/proventi totali => Proventi servizio Y/Proventi totali
Composizione costi	<i>Incidenza delle varie tipologie di costo</i> Es. => Interessi passivi/costi totali
Correlazione proventi/costi	- tasso di copertura dei costi del servizio > X% - margine gestione patrimoniale

Indicatori finanziari

Composizione entrate	<i>Come l'ente finanzia la propria gestione</i> Es. => Grado di autonomia finanziaria
Composizione spese	<i>Incidenza delle varie tipologie di spesa</i> Es. => Spese correnti attività X/Spese correnti complessive
Correlazione entrate/spese	<i>Livello di copertura di alcune tipologie di spesa, con entrate della stessa natura</i> => Spese personale/entrate correnti
Gestione del bilancio	<i>Capacità di "gestire" il bilancio (accertamento, riscossione, impegno, pagamento)</i> => Riscossioni da fonte X/Stanzamenti iniziali fonte X => Riscossione in c.residui/Residui attivi iniziali => Impegni/Stanzamenti iniziali in uscita => Pagamenti/Impegni
Indicatori finanziari "ibridi": rapporto tra dati finanziarie e dati extra-contabili	<i>Proventi unitari servizi</i> => Proventi servizio Y/n.utenti

Indicatori patrimoniali

Solidità patrimoniale	<i>Indici di composizione dell'attivo e del passivo</i> Es. => Immobilizzazioni/Totale attività => Passività a breve/Totale Fonti <i>Quozienti di autonomia finanziaria</i> Mezzi propri/mezzi di terzi <i>Indici di copertura</i> Es.=> Fonti a m/l termine /Immobilizzazioni
Situazione di liquidità	Correlazione attività e passività a breve Es. => Capitale circolante netto, margine di tesoreria, margine di liquidità



2.3. Le fasi, i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

La struttura tecnica permanente a supporto del Nucleo di valutazione della *performance* (NVP) deve procedere alla rilevazione periodica dei risultati con il supporto dei vari Settori che devono produrre le informazioni necessarie per il monitoraggio degli ambiti della *performance*.

La struttura tecnica permanente, inoltre, deve procedere alla redazione di alcuni *report*:

- *report* relativi all'analisi degli impatti dell'azione amministrativa per singole aree strategiche (*outcome*);
- *report* relativi ai singoli programmi della RPP;
- *report* relativi ai singoli piani operativi del PDO;
- *report* relativi alle indagini di *customer satisfaction* dei servizi;
- *report* per l'analisi di efficienza;
- *report* per l'analisi economica, finanziaria e patrimoniale.

Il *report* relativo all'analisi degli impatti dell'azione amministrativa per singole aree strategiche (*outcome*) potrebbe avere struttura e contenuto di seguito esposti.

Area strategica	Descrizione dell' <i>outcome</i>	Indicatore/i di <i>outcome</i>	Target atteso	Valore a consuntivo	Stakeholder che possono incidere sul risultato finale (<i>outcome</i>)			
					Denominazione dell'attore	Tipo di attore (<i>leader / contributor</i>)	Tipo di contributo (opere pubbliche da realizzare, erogazione di fondi, attività di regolamentazione, modifica dei comportamenti individuali, ecc.)	Rilevanza del contributo (% sul totale dell' <i>outcome</i>)
					Comune di XXX	L		
					Regione	L		
					Comune di XXX	C		
<i>Commento ai dati</i> analisi degli impatti tenuto conto dell'azione svolta dagli altri attori e dell'evoluzione di determinati fenomeni sociali, economici e ambientali								



Il *report* relativo ai singoli programmi della RPP potrebbe essere il seguente.

Area strategica	Outcome	Programma	Soggetto responsabile del programma (Sindaco/-Assessore)	Obiettivi strategici relativi al programma	Formula dell'indicatore /indicatori	Unità di misura	Valore storico (ultimo anno)	Valore <i>benchmark</i> (se disponibile)	Valore previsto (<i>target</i>)	Scadenza temporale	Valore a consuntivo (rilevazione intermedia)	Valore a consuntivo (rilevazione finale)

Risorse finanziarie stanziare (previsione iniziale; previsione definitiva)
<i>Commento ai dati</i> analisi del grado di attuazione del programma, descrizione delle eventuali criticità riscontrate

Il *report* relativo ai singoli piani operativi del PDO potrebbe presentare la seguente struttura.

Programma della RPP cui fa riferimento il piano operativo	Piano operativo	Soggetto responsabile del piano (organo tecnico)	Obiettivi operativi del piano (descrizione)	Formula dell'indicatore /indicatori	Unità di misura	Valore storico (ultimo anno)	Valore <i>benchmark</i> (se disponibile)	Valore previsto (<i>target</i>)	Scadenza temporale	Valore a consuntivo (rilevazione intermedia)	Valore a consuntivo (rilevazione finale)
<i>Commento</i> analisi del grado di attuazione del piano, descrizione delle eventuali criticità riscontrate											



I *report* per le indagini di *customer satisfaction* riportano i risultati che consentono di chiarire la qualità percepita dai cittadini sulla base dei fattori di qualità.

I *report* per l'analisi di efficienza riportano i dati a consuntivo (intermedi e finali) degli indicatori presi in esame al fine di analizzare i costi e i rendimenti dei fattori. Tale analisi può essere condotta a livello di singoli uffici/servizi, progetti e di Ente locale nel suo complesso.

I *report* per l'analisi economica, finanziaria e patrimoniale riportano i dati a consuntivo (intermedi e finali) degli indicatori selezionati.

Come detto in precedenza, resta inteso che, a partire verosimilmente dal 2013, la valutazione della performance organizzativa si potrà arricchire di ulteriori elementi di analisi.

La tabella successiva illustra i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
Misurare la <i>performance</i> organizzativa (attuazione piani operativi PDO)	Entro il 15.7 dell'anno di riferimento (rilevazione intermedia) e il 31.1 dell'anno successivo (rilevazione finale) occorre predisporre i <i>report</i> relativi ai singoli piani operativi	<ul style="list-style-type: none"> - Struttura tecnica permanente - Responsabili di Settore che devono trasmettere le informazioni necessarie al monitoraggio degli obiettivi operativi inseriti nei piani operativi relativi ai Settori - NVP (supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni di misurazione)
Valutare la <i>performance</i> organizzativa (attuazione piani operativi PDO)	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento e il 28.2 dell'anno successivo, il NVP procede all'analisi dell'andamento dei progetti con i Responsabili di Settore sulla base dei <i>report</i> ricevuti. Dal confronto possono derivare suggerimenti per il miglioramento	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabili di Settore - NVP - Giunta



Fasi	Tempi	Attori coinvolti
	della gestione futura e, nel caso di valutazione intermedia, può rendersi necessario rimodulare alcuni obiettivi operativi. L'eventuale rimodulazione intermedia deve essere autorizzata dalla Giunta.	
Misurare la <i>performance</i> organizzativa (<i>customer satisfaction</i> , efficienza, equilibri economici, finanziari e patrimoniali)	Entro il 15.7 dell'anno di riferimento (rilevazione intermedia) e il 31.1 dell'anno successivo (rilevazione finale) occorre predisporre i <i>report</i> per l'analisi del grado di conseguimento degli <i>standard</i> di qualità, dell'efficienza e degli equilibri economici, finanziari e patrimoniali.	<ul style="list-style-type: none"> - Struttura tecnica permanente - Responsabili di Settore che devono trasmettere le informazioni di loro competenza necessarie alle analisi - NVP (supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni di misurazione)
Valutare la <i>performance</i> organizzativa (<i>customer satisfaction</i> , efficienza, equilibri economici, finanziari e patrimoniali)	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento e il 28.2 dell'anno successivo, il NVP procede all'analisi dei dati e a trasmettere i <i>report</i> ai Responsabili di Settore e alla Giunta	<ul style="list-style-type: none"> - NVP - Responsabili di Settore - Giunta
Misurare la <i>performance</i> organizzativa (attuazione programmi della RPP e degli impatti)	Entro il 31.1 dell'anno successivo occorre predisporre i <i>report</i> per l'analisi del grado di attuazione dei programmi della RPP e per l'analisi degli impatti	<ul style="list-style-type: none"> - Struttura tecnica permanente - Responsabili dei singoli programmi (assessori) che devono trasmettere le informazioni necessarie al monitoraggio degli obiettivi strategici di cui sono responsabili - NVP (supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni di misurazione)
Valutare la <i>performance</i> organizzativa (attuazione programmi RPP e degli impatti)	Entro il 28.2 dell'anno successivo il NVP, il Sindaco e la sua Giunta analizzano il grado di attuazione dei programmi della RPP e gli impatti. Dall'attività di valutazione possono derivare suggerimenti per il miglioramento della gestione futura e può rendersi necessario rimodulare alcuni obiettivi strategici.	<ul style="list-style-type: none"> - Sindaco e Giunta - NVP

3. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Allo stato attuale, il Comune di Serracapriola dispone di un sistema non evoluto di controlli manageriali (controllo di gestione, controllo strategico e valutazione del personale).



Ne deriva che occorre dotare l'Ente degli strumenti – materiali (*hardware*, *software*, ecc.) e immateriali (competenze) – necessari per un'efficace implementazione del Sistema descritto nel presente documento. Si ritiene che il Sistema possa andare a “regime” nel giro di tre anni.

Il sistema può essere modificato in qualunque momento ed in accordo con le OO.SS. e la Giunta, se intervengano modifiche o integrazioni alla normativa vigente a riguardo.

4. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il “sistema di bilancio” del Comune di Serracapriola si compone dei seguenti documenti contabili di previsione e di rendicontazione:

- “relazione previsionale e programmatica-RPP” (triennale);
- “bilancio di previsione pluriennale-BPP” (triennale);
- “bilancio di previsione annuale-BPA” (annuale);
- “rendiconto-RG” (annuale), composto da conto di bilancio, conto economico, conto del patrimonio e allegati, tra cui la “relazione al rendiconto della Giunta”.

È appena il caso di notare che i singoli Responsabili di Settore devono proporre alla Giunta i loro piani operativi al fine di attuare i programmi delineati nella RPP. I piani operativi forniscono informazioni relative agli obiettivi operativi da conseguire nell'anno di riferimento dei piani, gli indicatori di misurazione, le attività da svolgere, ecc. L'insieme degli obiettivi operativi delineati attraverso i piani operativi configura il “piano dettagliato degli obiettivi” (PDO) previsto dall'art. 197 del TUEL come requisito indispensabile per avviare il ciclo di programmazione e controllo di gestione.

Si allega uno schema di piano operativo per un ipotetico Responsabile di Settore (Allegato A).

La RPP e il PDO sono funzionali all'illustrazione degli obiettivi strategici e operativi del Comune.

