

2011



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

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



INDICE

1. Introduzione.....	2
2. Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	3
2.1. L'Albero della <i>performance</i>	3
2.2. Gli ambiti di analisi della <i>performance</i> organizzativa.....	8
2.3. Le fasi, i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	20
3. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti	24
4. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	25
ALLEGATO A	26
ALLEGATO B	31
ALLEGATO C	34

1. Introduzione

La Legge Delega n. 15/09 e il Decreto Legislativo n. 150/09 (di seguito “Decreto”) introducono il concetto di “*performance* organizzativa”. L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance* organizzativa 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 Foggia all’Organismo Indipendente di Valutazione.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa – 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;
- 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 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

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 Servizi che svolgono le attività).

Nel caso del Comune di Foggia, le aree strategiche sono n. 5 e, nello specifico, sono le seguenti:

1. Attività istituzionale ordinaria – qualità al servizio dei cittadini
2. Sicurezza e legalità
3. Servizi alla persona
4. Attività culturali e scolastiche
5. Assetto e sviluppo del territorio

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 dai 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 attesi 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*.

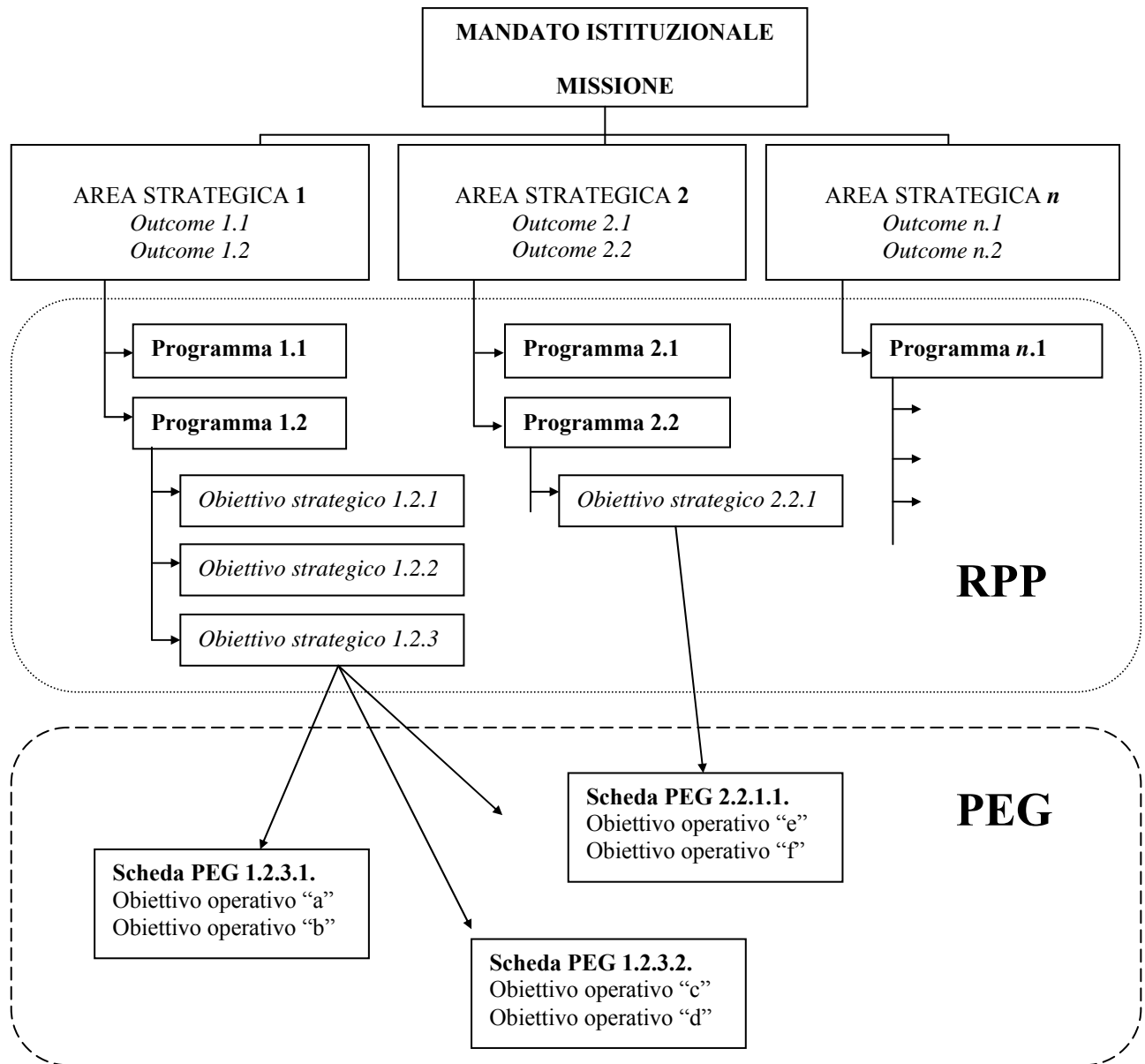
¹ In generale si può affermare che l'*output* corrisponde con l'esito finale di un “procedimento amministrativo”, più o meno complesso e articolato.

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

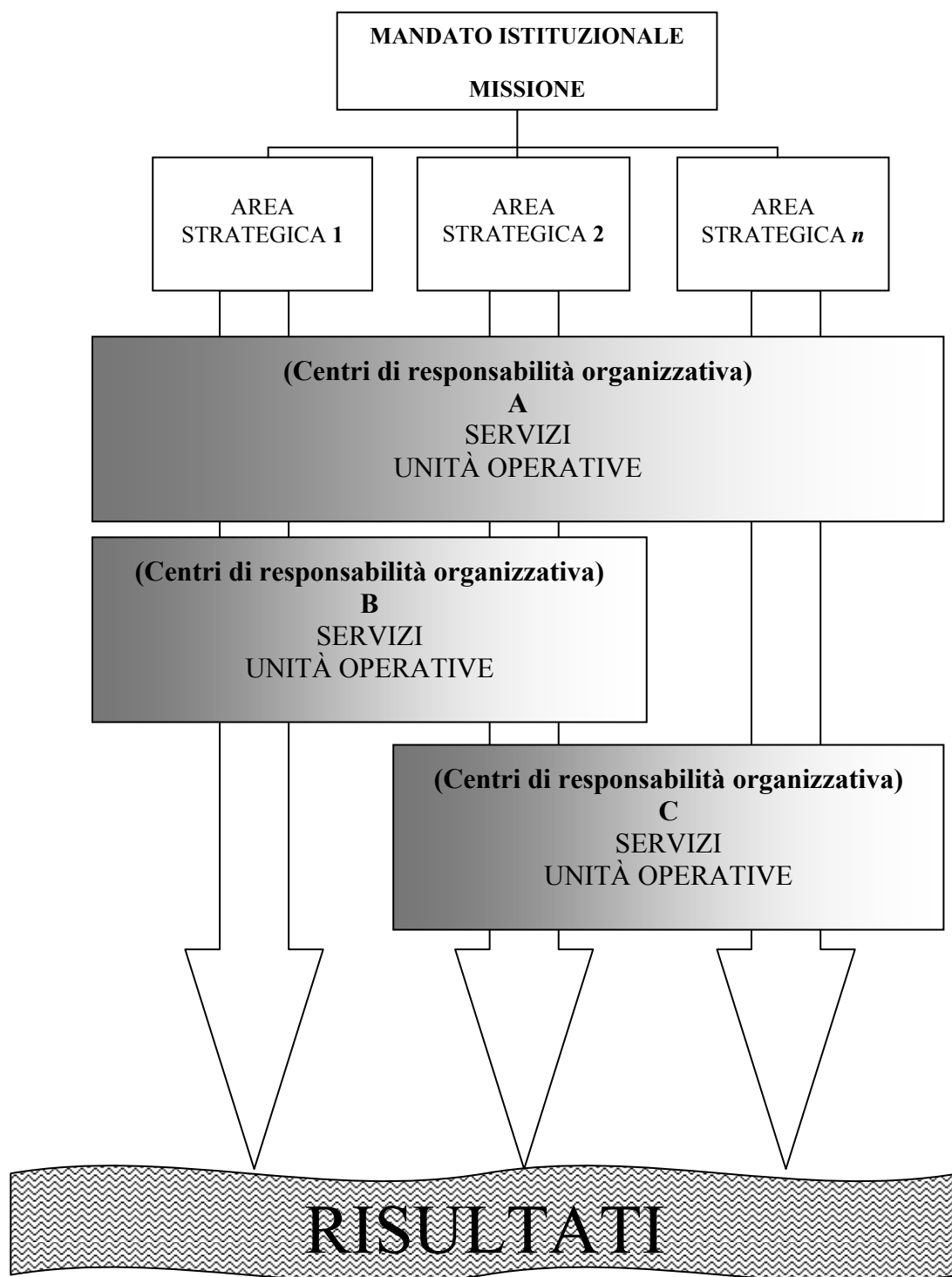
È appena il caso di notare che gli obiettivi strategici dell'Area "Attività istituzionale ordinaria" possono essere espressi anche in termini di "risorse" (*input*) da acquisire/migliorare (ad esempio, recupero di tributi, miglioramento dei livelli di benessere organizzativo, riduzione dei *gap* formativi, 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 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 schede del "Piano esecutivo di gestione" che prevedono il raggiungimento di specifici obiettivi "operativi" annuali/infrannuali. Le schede del Peg 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).

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 (Servizi), 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 Foggia, 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 presente Sistema di misurazione e valutazione potrà essere integrato – verosimilmente a partire dal 2014 – 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, ovverosia 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 Foggia. 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*, ovverosia degli attori esterni pubblici/privati che concorrono al conseguimento degli *outcome*; inoltre, si rende necessario esplicitare la figura del *leader*, ovverosia del soggetto che coordina l’azione dei vari *contributor*, condizionando in maniera determinante il conseguimento degli *outcome*².

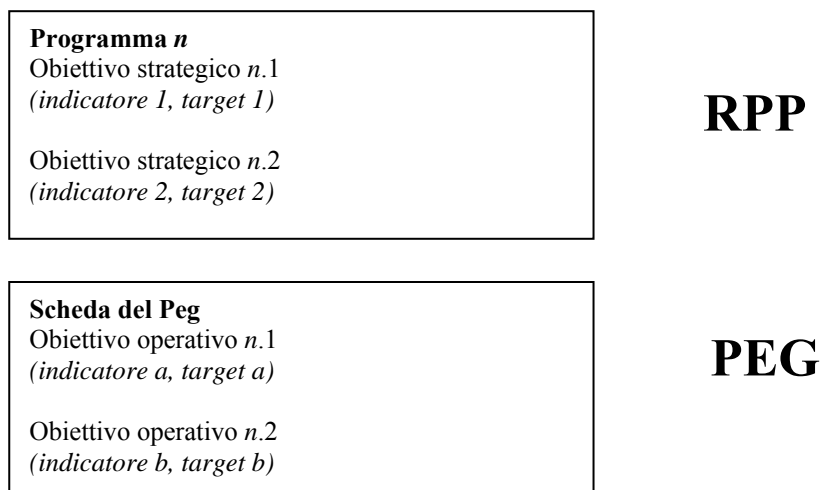
Va osservato che il Comune di Foggia può fungere da *leader* o da *contributor* a seconda delle funzioni che è chiamato a svolgere e, soprattutto, delle risorse che – di fatto – è in grado di mettere in campo.

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 il Piano esecutivo di gestione (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.



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 /	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)?

³ Gli obiettivi strategici sono semplicemente richiamati nelle schede del PEG di cui all'Allegato A.

Formato dell'indicatore	Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Dove è possibile reperire i dati necessari alla costruzione dell'indicatore?
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		

	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 potranno essere implementate a partire dall'anno 2014.

Nelle schede PEG 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 Foggia, 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 C).

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*.

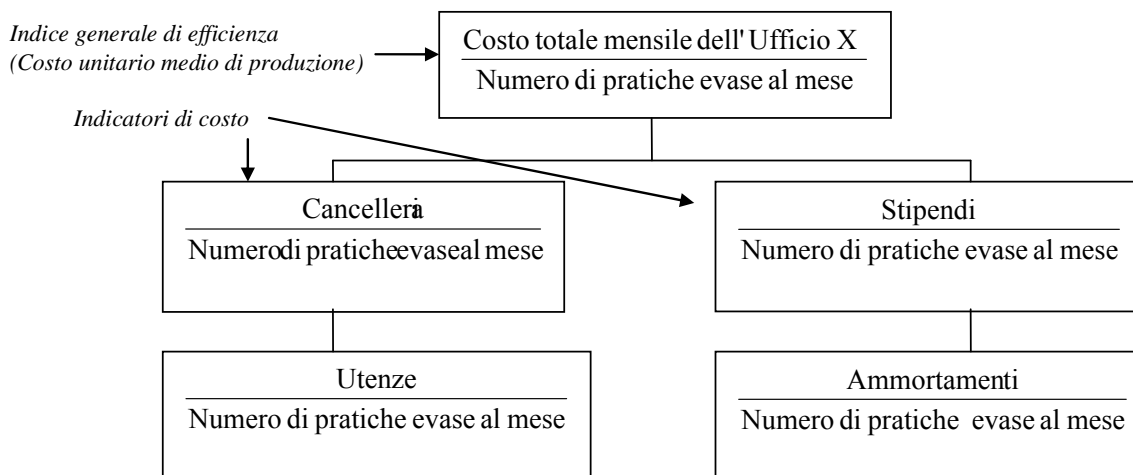
Esempio:

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

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".

Tariffe/Trasferimenti proventi che afferiscono direttamente al Centro	Altri	<u>Valori assoluti</u>	<u>Valori percentuali (%)</u>
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 ruo			
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 dell'Organismo Indipendente di Valutazione deve procedere alla rilevazione periodica dei risultati con il supporto dei vari Servizi 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 alle singole schede del PEG;
- *report* relativi alle indagini di *customer satisfaction*;
- *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'outcome	Indicatore/i di outcome	Target atteso	Valore a consuntivo	Stakeholder che possono incidere sul risultato finale (outcome)			
					Denominazione dell'attore	Tipo di attore (leader / contributor)	Tipo di contributo (opere pubbliche da realizzare, erogazione di fondi, attività di regolamentazione, modifica dei comportamenti individuali, ecc.)	Rilevanza del contributo (% sul totale dell'outcome)
					Comune di XXX	L		
					Regione	L		
					Comune di XXX	C		
<p><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</p>								

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

Area strategica	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 alle singole schede del PEG presenta la seguente struttura.

Programma della RPP cui fa riferimento la scheda	Scheda	Soggetto responsabile della scheda (organo tecnico)	Obiettivi operativi indicati nella scheda (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 degli obiettivi operativi indicati nella scheda PEG, 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 Servizi/unità operative, 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, a partire verosimilmente dal 2014, la valutazione della *performance* organizzativa potrà arricchirsi di ulteriori specifici elementi (*salute organizzativa, salute relazionale e benchmarking*).

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 schede PEG)	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 alle singole schede PEG	<ul style="list-style-type: none"> - Struttura tecnica permanente - Responsabili di Servizio che devono trasmettere le informazioni necessarie al monitoraggio degli obiettivi operativi inseriti nelle schede PEG relative ai Servizi - OIV (supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni di misurazione)
Valutare la <i>performance</i> organizzativa (attuazione schede PEG)	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento e il 28.2 dell'anno successivo, il NV/OIV procede all'analisi dell'andamento dei progetti con i Responsabili di Servizio sulla base dei <i>report</i> ricevuti. Dal confronto possono derivare	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabili di Servizio - OIV - Giunta

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
	suggerimenti per il miglioramento 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 (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 dell'efficienza e degli equilibri economici, finanziari e patrimoniali.	<ul style="list-style-type: none"> - Struttura tecnica permanente - Responsabili di Servizio che devono trasmettere le informazioni di loro competenza necessarie alle analisi - OIV (supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni di misurazione)
Valutare la <i>performance</i> organizzativa (efficienza, equilibri economici, finanziari e patrimoniali)	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento e il 28.2 dell'anno successivo, l'OIV procede all'analisi dei dati e a trasmettere i <i>report</i> ai Responsabili di Servizio e alla Giunta	<ul style="list-style-type: none"> - OIV - Responsabili di Servizio - 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 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 - OIV (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 l'OIV, il Sindaco e la Giunta analizzano il grado di attuazione dei programmi della RPP e degli 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 - OIV

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

Allo stato attuale, il Comune di Foggia 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.

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

Il “sistema di bilancio” del Comune di Foggia 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);
- “piano esecutivo di gestione-PEG” (annuale/infrannuale);
- “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 Dirigenti di Servizio devono proporre alla Giunta le loro schede PEG al fine di attuare i programmi delineati nella RPP. Le schede forniscono informazioni relative agli obiettivi operativi da conseguire nell'anno di riferimento, gli indicatori di misurazione, le attività da svolgere, ecc.

Si allega uno schema di PEG per un ipotetico Dirigente di Servizio (Allegato A).

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

ALLEGATO A

(ESEMPIO DI SCHEDA PEG)

(PRIMA SEZIONE DELLA SCHEDA PEG N. 1)

DENOMINAZIONE CENTRO DI RESPONSABILITÀ (CDR) “XXXXXXXX XXXXXXXXX”		
Assessore al ramo	XXXXX XXXXX	
Titolare del Centro di Responsabilità	XXXX XXX	Codice CdR:
Denominazione della Scheda PEG	“XXXXXXXX”	Codice scheda: 1.2.3.1

Area Strategica cui si riferisce la scheda PEG	Inserire denominazione area di riferimento 1. XXXXXXXXXXXXXXXX
Outcome attesi dell'Area Strategica	Inserire outcome dell'area di riferimento 1.a XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Programma della RPP cui si riferisce la scheda PEG	Inserire denominazione programma della RPP cui si riferisce la scheda PEG 1.2. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX					
Obiettivo strategico (triennale) del Programma della RPP	Inserire descrizione obiettivo strategico 1.2.3. XXXXXXXXXXXX					
Indicatore/indicatori utilizzati per misurare l'obiettivo strategico e relativi target (valori attesi)	Anno 2012		Anno 2013		Anno 2014	
	<i>Inserire formula indicatore</i>	<i>Inserire target</i>	<i>Inserire formula 1° indicatore</i>	<i>Inserire target</i>	<i>Inserire formula 1° indicatore</i>	<i>Inserire target</i>
	<i>Inserire formula 2° indicatore</i>	<i>Inserire target 2° indicatore</i>	<i>Inserire formula 2° indicatore</i>	<i>Inserire target 2° indicatore</i>	<i>Inserire formula 2° indicatore</i>	<i>Inserire target 2° indicatore</i>

(SECONDA SEZIONE DELLA SCHEDA PEG N. 1 – DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI COLLEGATI ALL’OBIETTIVO STRATEGICO)

Obiettivi operativi (collegati all’obiettivo strategico)	Peso assegnato (%) ⁴	Attività funzionali al conseguimento dell’obiettivo, che assumono rilevanza per la Giunta ⁵	Attività interna o esterna al CdR (I/E)	Tempi di realizzazione di ciascuna attività (ANNO 2012)	CdR che impegna la spesa (indicare solo se diverso dal CdR responsabile della scheda PEG)	Indicatore		
						Descrizione indicatore	Unità di misura	Livelli di performance più bassi ammissibili e più alti attesi
1.2.3.1.1.								
1.2.3.1.2.								

(TERZA SEZIONE DELLA SCHEDA PEG N. 1 – DESCRIZIONE DELLE RISORSE FINALIZZATE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI)

Risorse umane attualmente a disposizione del CdR, da coinvolgere nel raggiungimento degli obiettivi operativi			
Nominativo	Cat.	Profilo	Note

Risorse umane eventualmente da acquisire da parte del CdR nell’esercizio di previsione (come da piano delle assunzioni o a titolo di
--

⁴ Da raccordare in base al punteggio massimo fruibile dal Dirigente in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi.

⁵ Non si tratta di inserire tutte le attività che si rendono necessarie per conseguire l’obiettivo. Piuttosto, occorre richiamare soltanto le attività che appaiono rilevanti agli “occhi della Giunta”, ovverosia le attività che assumono rilevanza politica (ad esempio, l’esternalizzazione di servizi, la realizzazione di opere pubbliche, l’elaborazione di studi di fattibilità, la trasmissione di *report* per la discussione in Giunta, ecc.).

collaborazione esterna)			
Cat.	Profilo	Mese di entrata in servizio	Note

Risorse strumentali attualmente a disposizione del CdR		
Tipologia	Quantità	Note
Personal computer	Numero	
Fotocopiatrici	Numero	
Fax	Numero	
Automezzi	Numero	
Locali	Metri quadri	
Macchine operatrici	Numero	
....		
.....		
....		

Risorse strumentali eventualmente da acquisire da parte del CdR nell'esercizio di previsione (come da piano degli acquisti)			
Tipologia	Quantità	Mese di acquisizione previsto	Note
Personal computer	Numero		
Fotocopiatrici	Numero		
Fax	Numero		
Automezzi	Numero		
Locali	Metri quadri		
Macchine operatrici	Numero		
....			
.....			
....			

Spese											
T	F	S	I	Cap.	Descrizione capitolo	Stanziamiento definitivo	Stanziamiento previsto (€)	Codice del CdR	Codice della	Codice del CdR	Codice della scheda PEG

						esercizio in corso (€) ANNO 2011	ANNO 2012	Gestore della spesa (che impegna la spesa)	scheda PEG del CdR Gestore in cui è inserita la voce di spesa	di Destinazione della spesa (che beneficia della spesa, nel senso che di fatto la utilizza)	del CdR di Destinazione in cui è inserita la voce di spesa
1	xxx	xxx	3	Xxx	Spese correnti (dipende dagli obiettivi operativi)	xxxx	yyyyyy				1.2.3.1
2	xxx	xxx	5	Xxx	xxxxxxx	tttttt	ffffff				1.2.3.1
					xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx						
					Totale						

Entrate								
Descrizione	T	C	R	Cap.	Descrizione capitolo	Stanziamiento definitivo esercizio in corso (€)	Stanziamiento previsto (€)	
Entrate specifiche (A)								
STATO (correnti)	2	1	xxx	Xxx				
STATO (in conto capitale)	4	2	yyy	Yyy				
REGIONE (correnti)								
REGIONE (in conto capitale)								
PROVINCIA (correnti)								
PROVINCIA (in conto capitale)								
UNIONE EUROPEA (correnti)								
UNIONE EUROPEA (in conto capitale)								
CASSA DD.PP.								
ALTRI INDEBITAMENTI (Prestiti da istituti privati, ricorso al credito ordinario, prestiti obbligazionari e simili)								
ALTRE ENTRATE SPECIFICHE (correnti)								
ALTRE ENTRATE SPECIFICHE (in conto capitale)								
Totale (A)								
Proventi dei servizi pubblici (B)								
	3	1	zzz	Zzz				
Totale (B)								

Quote di risorse generali assegnate al progetto (C)							
RISORSE TRIBUTARIE	1	1	fff	Fff			
TRASFERIMENTI							
ALTRE RISORSE CORRENTI							
ALTRE RISORSE IN CONTO CAPITALE	4	1					
Totale (C)							
TOTALE GENERALE (A+B+C)							

ALLEGATO B

Mappa esemplificativa del servizio di gestione dei rifiuti ordinari				
Principali caratteristiche del servizio erogato		Il servizio prevede, oltre alla raccolta dell'incifferenziato, una differenziazione per plastica, legno, carta, vetro e alluminio.		
Modalità di erogazione		Il servizio di raccolta di rifiuti ordinari viene effettuato tramite appositi contenitori (cassonetti e campane), distribuiti sul territorio in base alla densità abitativa.		
Tipologia di utenza che usufruisce del servizio		Tutti i cittadini del territorio di riferimento		
Dimensioni	Sottodimensioni	Descrizione Indicatore	Formula Indicatore	Valore programmato (*)
Accessibilità	Accessibilità fisica	Accesso ai contenitori per la raccolta (cassonetti/campane)	$\frac{\text{Numero di contenitori}}{\text{Numero di persone residenti}} \times 100$	4
	Accessibilità multicanale	Informazioni (web) su come differenziare al meglio e su quali contenitori usare	$\frac{\text{Numero di tipologie di rifiuti differenziabili per i quali esistono sul sito web informazioni relative alla corretta differenziazione}}{\text{Numero di tipologie di rifiuti differenziabili}}$	100%
Tempestività	Tempestività	Frequenza di raccolta dei rifiuti (eventualmente un indicatore per tipo: indifferenziato, plastica, carta, etc.)	$\frac{\text{Numero di giorni in cui è stata effettuata la raccolta}}{\text{Numero di giorni in cui la raccolta di tali rifiuti è prevista}}$	95%
Trasparenza	Responsabili	Pubblicazione su sito web delle informazioni riguardanti il responsabile del servizio	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web	10
	Procedure di contatto	Pubblicazione su sito web delle informazioni riguardanti le modalità di contatto	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web	10
	Tempistiche di risposta	Pubblicazione su sito web della tempistica programmata	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web	10
	Eventuali spese a carico dell'utente	Pubblicazione su sito web delle eventuali spese a carico dell'utente	Spese a carico dell'utente	0
Efficacia	Conformità	Regolarità della prestazione erogata	$\frac{\text{Numero di pratiche evase conformemente alla norma di riferimento}}{\text{Numero totale di pratiche}}$	95%
	Affidabilità	Pertinenza della prestazione erogata	Numero di reclami accolti sulla base di un giudizio di pertinenza rispetto al servizio svolto	50
	Compiutezza	Eseautività della prestazione erogata	$\frac{\text{Numero di istanze concluse senza richiedere documentazione e certificazioni già in possesso della amministrazione}}{\text{Numero totale di istanze pervenute}}$	90%
(*) I valori sono indicativi e relativi ad un dato periodo di riferimento (es. anno)				

Mappa esemplificativa dei servizi di sportello-anagrafe				
<i>Principali caratteristiche del servizio erogato</i>	Il servizio prevede il rilascio degli atti che le leggi in materia affidano ai Comuni e l'aggiornamento dei registri della popolazione residente			
<i>Modalità di erogazione</i>	Il servizio viene effettuato tramite attività di sportello secondo orari prestabiliti per l'accesso del pubblico			
<i>Tipologia di utenza che usufruisce del servizio</i>	Tutti i cittadini residenti nel territorio di riferimento			
Dimensioni	Sottodimensioni	Descrizione Indicatore	Formula Indicatore	Valore programmato (*)
Accessibilità	Accessibilità fisica	Accesso agli uffici/sportelli	$\frac{\text{Numero di giornate lavorative con apertura assicurata dello sportello}}{\text{Numero totale di giornate lavorative (ufficiali)}}$	90%
	Accessibilità multicanale	Informazioni (web) su come accedere più agevolmente ai servizi	$\frac{\text{Numero di servizi erogati via web, fax o call center}}{\text{Numero totale dei servizi erogati}}$	80%
Tempestività	Tempestività	Tempo massimo dalla presentazione della richiesta per l'erogazione della prestazione	$\frac{\text{Numero di prestazioni effettuate entro il tempo previsto}}{\text{Numero totale di richieste di prestazione pervenute}}$	90%
Trasparenza	Responsabili	Pubblicazione su sito web delle informazioni riguardanti il responsabile del servizio	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web	5
	Procedure di contatto	Pubblicazione su sito web delle informazioni riguardanti le modalità di contatto	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web	8
	Tempistiche di risposta	Pubblicazione su sito web della tempistica programmata	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web	8
	Eventuali spese a carico dell'utente	Pubblicazione su sito web delle eventuali spese a carico dell'utente	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web del tariffario delle spese a carico dell'utente	1
Efficacia	Conformità	Regolarità della prestazione erogata	$\frac{\text{Numero di pratiche evase conformemente alla norma di riferimento}}{\text{Numero totale di pratiche}}$	94%
	Affidabilità	Pertinenza della prestazione erogata	Numero di reclami accolti sulla base di un giudizio di pertinenza rispetto al servizio svolto	50
	Compiutezza	Esautività della prestazione erogata	$\frac{\text{Numero di istanze concluse senza richiedere documentazione e certificazioni già in possesso della amministrazione}}{\text{Numero totale di istanze pervenute}}$	95%
(*) I valori sono indicativi e relativi ad un dato periodo di riferimento (es. anno)				

Mapa esemplificativa del servizio per il trasporto pubblico urbano				
<i>Principali caratteristiche del servizio erogato</i>	Il servizio prevede l'erogazione del trasporto pubblico di superficie su gomma			
<i>Modalità di erogazione</i>	Il servizio viene erogato mediante autobus			
<i>Tipologia di utenza che usufruisce del servizio</i>	Tutti i cittadini, turisti e i pendolari			
Dimensioni	Sottodimensioni	Descrizione Indicatore	Formula Indicatore	Valore programmato (*)
Accessibilità	Accessibilità fisica	Accessibilità facilitata autobus	Numero autobus con pianale ribassato / Numero totale autobus circolanti	70%
	Accessibilità multicanale	Informazioni aggiornate attraverso display sulla tempistica di arrivo degli autobus alla fermata	Numero fermate dotate di pannelli informativi (display) / Numero totale numero di fermate	10%
Tempestività	Tempestività	Puntualità del servizio urbano	Numero di autobus non in anticipo e con un ritardo inferiore a 5 minuti / Numero totale di autobus circolanti	80%
Trasparenza	Responsabili	Pubblicazione su sito web delle informazioni riguardanti il responsabile del servizio	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web	10
	Procedure di contatto	Pubblicazione su sito web delle informazioni riguardanti le tipologie di casi per i quali è possibile ottenere un indennizzo e le relative modalità di richiesta	Numero di tipologie di indennizzo (con relative modalità di richiesta) pubblicate sul sito web / Numero totale di casi di indennizzo (con relative modalità di richiesta) che l'utente ha diritto di utilizzare	100%
	Tempistiche di risposta	Pubblicazione su sito web della tempistica programmata per l'accoglimento della richiesta di indennizzo	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web	10
	Eventuali spese a carico dell'utente	Pubblicazione su sito web delle eventuali spese a carico dell'utente	Numero di giorni necessari per l'aggiornamento su web del tariffario delle spese a carico dell'utente	1
Efficacia	Conformità	Regolarità della prestazione erogata	Numero di corse effettuate / Numero di corse programmate	95%
	Affidabilità	Pertinenza della prestazione erogata	Numero di linee soppresse / Numero di linee programmate	5%
	Compiutezza	Esaustività della prestazione erogata	Rispetto degli obiettivi previsti nel contratto di servizio	98%
(*) I valori sono indicativi e relativi ad un dato periodo di riferimento (es. anno)				

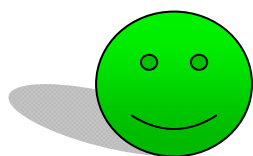
ALLEGATO C

QUESTIONARIO DI *CUSTOMER SATISFACTION*

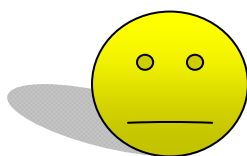
DA UTILIZZARE SOLO PER I **SERVIZI DI SPORTELLO**
(URP, SERVIZI DEMOGRAFICI, SERVIZIO RISCOSSIONE TRIBUTI, SERVIZIO
BIBLIOTECA, ECC.)

Aiutaci a migliorare il servizio, esprimendo un giudizio. La votazione è anonima

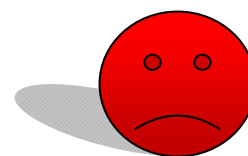
QUAL È IL TUO GIUDIZIO COMPLESSIVO SUL SERVIZIO OTTENUTO?



POSITIVO



**NÉ POSITIVO
NÉ NEGATIVO**



NEGATIVO

**SE IL TUO GIUDIZIO È NEGATIVO, QUAL È LA MOTIVAZIONE
PRINCIPALE DELLA TUA INSODDISFAZIONE?**
(SELEZIONARE UNA SOLA RISPOSTA)

- DIFFICOLTÀ DI ACCESSO AL SERVIZIO (orario di apertura/chiusura)
- TEMPO DI ATTESA NON RAGIONEVOLE
- SCARSA TRASPARENZA (difficoltà di reperire informazioni sul servizio)
- PROFESSIONALITÀ/CORTESIA DELL'IMPIEGATO/A NON ADEGUATA
- NECESSITÀ DI TORNARE
- RISPOSTA NEGATIVA

GRAZIE PER AVERE ESPRESSO LA TUA OPINIONE. ARRIVEDERCI!

