

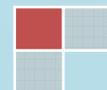


SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA “*PERFORMANCE*
ORGANIZZATIVA”
DEL COMUNE DI BISCEGLIE
(Art. 7, D.Lgs. 150/2009)
Triennio 2012/2014

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

Il presente documento è stato redatto con il supporto tecnico-scientifico del prof. Nunzio Angiola per conto di FormezPA

APPROVATO CON DELIBERAZIONE DELLA
GIUNTA COMUNALE N..... DEL.....2011



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 Bisceglie 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.

Il sistema prende le mosse dalla nuova consiliatura esitata dalle elezioni del maggio 2011 e si proietta al triennio 2012/2014, con la consapevolezza della necessità di ulteriori

aggiornamenti o affinamenti scaturenti dalla applicazione concreta, così come dall'evoluzione dottrinale, giurisprudenziale o normativa.

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”.



Nel caso del Comune di Bisceglie, le aree strategiche, desumibili dalle linee programmatiche di mandato, approvate con deliberazione 33\C.C. del 04.07.2011, possono essere raggruppate come di seguito:

1. Integrità – trasparenza – economicità dell'azione amministrativa (rif. Funz.1 – serv. 1/2/6/7/8)
2. Politiche di bilancio e federalismo comunale (rif. Funz.1 – serv. 3/4/5)
3. Sicurezza, legalità e sviluppo economico (rif. Funz. 2\3\11\12)
4. Inclusione sociale, benessere e salute (rif. Funz.10)
5. Sostenibilità ambientale e sviluppo urbanistico (rif. Funz. 8\9)
6. Istruzione, cultura, turismo e centro storico (rif. Funz. 4/5/6/7)

In sede di aggiornamento annuale del piano delle performance le citate aree potranno essere riviste e rimodulate, in funzione dell'evoluzione delle scelte programmatiche dell'ente e/o della rilevazione dei risultati conseguiti e degli impatti prodotti.

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.

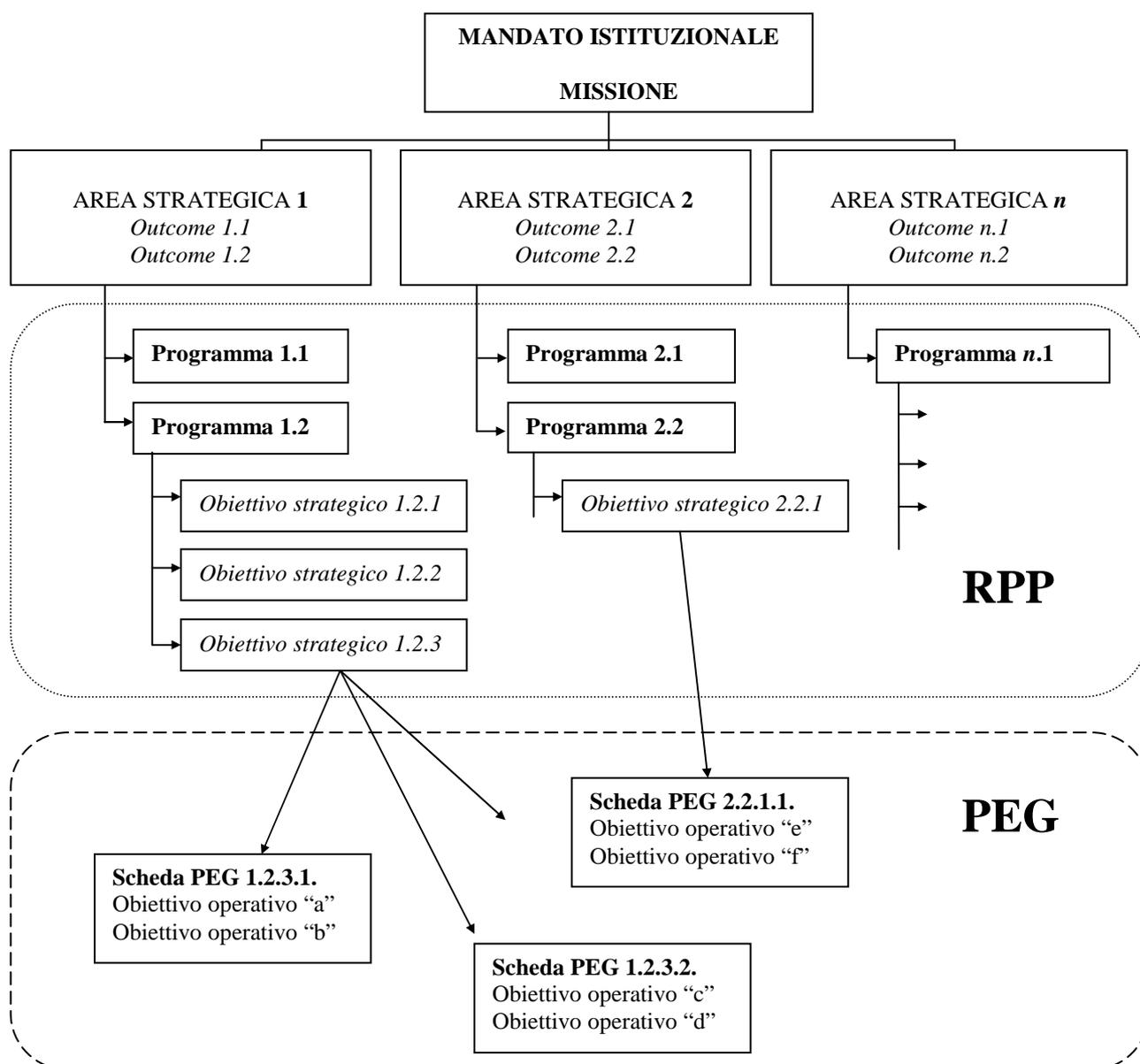
Dagli *outcome* discendono logicamente uno o più obiettivi strategici, funzionali al conseguimento dei primi. Si noti come gli obiettivi strategici si ricolleghino all'attuazione dei programmi triennali della “Relazione previsionale e programmatica (RPP)” del Comune e rappresentino il “risultato immediato” 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.

Gli obiettivi strategici 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.). 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).

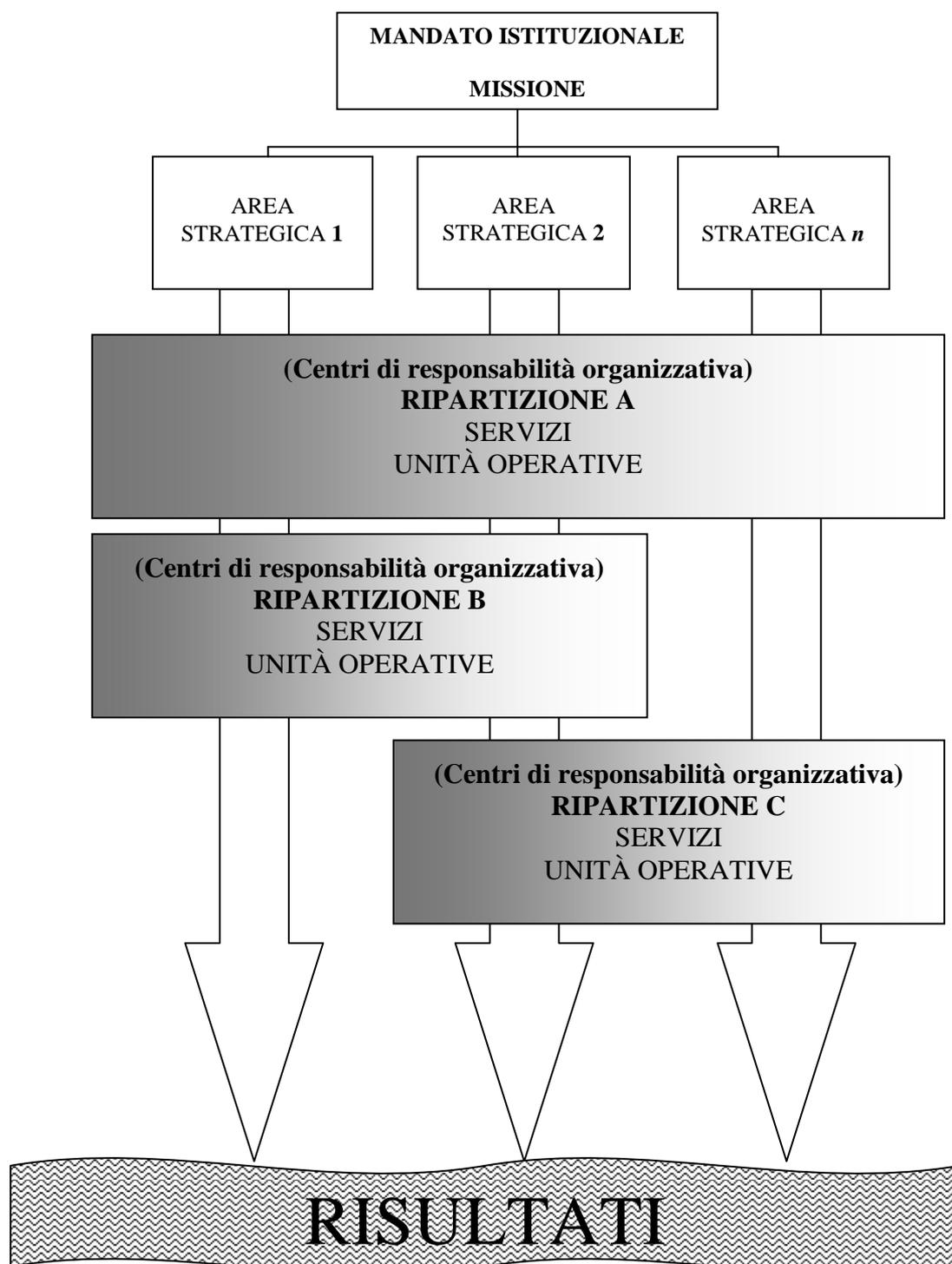
¹ In generale si può affermare che l'*output* corrisponde con l'esito finale di un “procedimento amministrativo”, più o meno complesso e articolato.

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 .

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 (ripartizioni), nel senso che richiede il coinvolgimento di più unità.



2.2. Processo di definizione degli obiettivi

Entro il 10 gennaio, il Sindaco, sentita la Giunta e l'O.I.V., in coerenza con il bilancio di previsione e la relazione previsionale e programmatica approvata dal Consiglio, fornisce al Segretario generale:

- a) La direttiva generale in merito ai criteri per la traduzione delle scelte strategiche discendenti dalla programmazione assunta dal Consiglio Comunale in specifici obiettivi gestionali da assegnare alle articolazioni organizzative dell'ente;
- b) Gli indirizzi in merito ad eventuali ulteriori obiettivi individuali da assegnare al Segretario generale ed ai dirigenti delle articolazioni organizzative di massimo livello.

Entro 15 giorni dalla ricezione di quanto al comma 1, il Segretario generale, sentiti i dirigenti, in collaborazione con il dirigente della Ripartizione Finanziaria, predispone lo schema di Piano esecutivo di gestione, corredato dalle schede degli obiettivi operativi e gestionali da assegnare ai singoli centri di responsabilità, e lo trasmette al Sindaco per la successiva approvazione da parte della giunta comunale entro il mese di gennaio.

Entro quindici giorni dall'approvazione del Piano esecutivo di gestione, i dirigenti responsabili delle articolazioni organizzative di primo livello, in coerenza con gli obiettivi loro assegnati, sentito il Segretario generale, assegnano ai dipendenti obiettivi individuali o di gruppo. In particolare:

- a) assegnano obiettivi ad ogni articolazione organizzativa di secondo livello, affidata ad un dipendente di categoria D in posizione organizzativa o incaricato di specifiche responsabilità
- b) assegnano obiettivi individuali ad ogni altro dipendente cui sia attribuita la responsabilità personale di coordinare un gruppo di lavoro o di particolari attività o procedimenti amministrativi

- c) possono affidare obiettivi individuali o a gruppi di lavoro, anche temporanei, specificando i dipendenti che ne fanno parte e il funzionario o il dipendente che ha il compito di coordinare il gruppo
- d) Il Segretario generale e i dirigenti/responsabili apicali partecipano al procedimento di definizione degli obiettivi loro assegnati avanzando proposte e suggerimenti, sia nel corso del procedimento descritto nei punti precedenti, che nel corso dell'anno, per integrare o correggere la programmazione iniziale. I medesimi curano il monitoraggio periodico del grado di raggiungimento di tali obiettivi, secondo le metodologie indicate dall'Organo di valutazione, trasmettendo a quest'ultimo tutte le informazioni relative al quadro degli obiettivi assegnati e al loro monitoraggio periodico .

Per ciascuno degli obiettivi assunti debbono essere chiaramente specificati:

- a) i traguardi che debbono essere raggiunti, esplicitando – per gli obiettivi degli uffici – i valori di riferimento della performance del medesimo ufficio negli anni precedenti
- b) gli indicatori quantitativi e qualitativi per la loro misurazione
- c) le scadenze e le modalità per la loro verifica periodica
- d) le modalità, quando possibili, per il confronto con le performance di altri uffici, della medesima amministrazione comunale o di altri Comuni.

Quando il bilancio di previsione non sia approvato entro il 31 dicembre, le scadenze indicate nei punti precedenti si intendono decorrenti dalla data di effettiva approvazione. Nelle more dell'approvazione del bilancio, il Sindaco, il Segretario generale e i dirigenti, ciascuno secondo le proprie competenze, possono definire e assegnare in via provvisoria gli obiettivi gestionali, che saranno poi confermati o corretti nei tempi stabiliti dal presente comma.

2.3. 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 Bisceglie, 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, 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 Bisceglie. 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 Bisceglie 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 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.

Programma n

Obiettivo strategico n.1
(*indicatore 1, target 1*)

Obiettivo strategico n.2
(*indicatore 2, target 2*)

RPP

Scheda del Peg

Obiettivo operativo n.1
(*indicatore a, target a*)

Obiettivo operativo n.2
(*indicatore b, target b*)

PEG

La costruzione degli indicatori è operazione complessa e fondamentale per il buon funzionamento del sistema, sicchè, nei limiti del possibile si cercherà di utilizzare la scheda proposta con la delibera n. 89/2010 della CiVIT e le Linee Guida *Bis* dell'ANCI in materia di ciclo della *performance* del 22 dicembre 2010:

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

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?
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

<i>Lista degli indicatori da valutare</i>	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 Bisceglie, 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.

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 può avvalere di appositi questionari o anche meccanismi più semplici quali gli emoticons.

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".

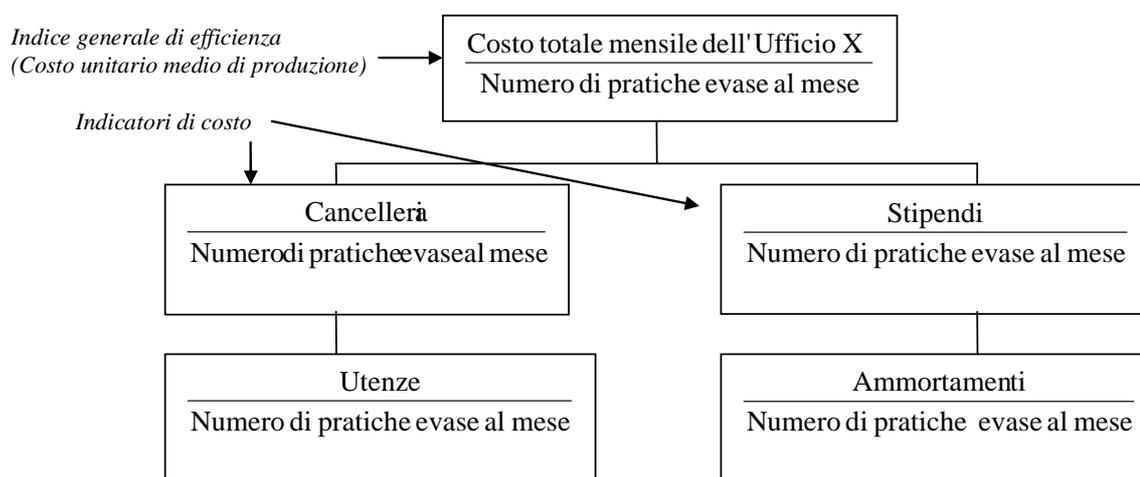
Gli indicatori di efficienza sono di due tipi.

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*.

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).

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

2.4. 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 Dirigenti di Ripartizione 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 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	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 potrebbe presentare 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 settori/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 31.7 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- Dirigenti di Ripartizione che devono trasmettere le informazioni necessarie al monitoraggio degli obiettivi operativi inseriti nelle schede PEG relative ai Settori- OIV (supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni di misurazione)
Valutare la <i>performance</i> organizzativa (attuazione schede PEG)	<p>Entro il 30.08 dell'anno di riferimento e il 28.2 dell'anno successivo, l'OIV procede all'analisi dell'andamento dei progetti con i Responsabili di Settore sulla base dei <i>report</i> ricevuti.</p> <p>Dal confronto possono derivare 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</p>	<ul style="list-style-type: none">- Dirigenti di Ripartizione- OIV- Giunta



Fasi	Tempi dalla Giunta.	Attori coinvolti
Misurare la <i>performance</i> organizzativa (efficienza, equilibri economici, finanziari e patrimoniali)	Entro il 31.7 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 - Dirigenti di Ripartizione 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 30.8 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 Settore e alla Giunta	<ul style="list-style-type: none"> - OIV - Dirigenti di Ripartizione - 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 Bisceglie 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 Bisceglie 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), e “relazione al rendiconto della Giunta”.

È appena il caso di notare che i singoli Dirigenti di Settore 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.

Il Piano Esecutivo di Gestione, come documento centrale e di collegamento tra il livello di programmazione politica ed il livello di programmazione gestionale, si connota come un contenitore omnibus, idoneo ad assumere la veste ed i contenuti del “PIANO DELLE PERFORMANCES”, con i seguenti adattamenti:

- Richiamo degli obiettivi strategici su base triennale rinvenienti dalle scelte politiche contenute nella Relazione Previsionale e Programmatica;
- Declinazione di obiettivi raccordati alla pianificazione strategica, di obiettivi operativi e gestionali per singola posizione dirigenziale e di obiettivi individuali e/o di gruppo per il personale non dirigenziale, con assegnazione delle risorse umane, strumentali e finanziarie necessarie al raggiungimento
- Esplicitazione degli outcome attesi, ovvero degli impatti, per categorie di stakeholder, delle politiche e delle azioni previste
- Esplicitazione delle azioni volte al miglioramento continuo dei servizi.
- individuazione degli indicatori e delle relative modalità di calcolo



- Specificazione del sistema di raccordo tra i risultati misurati e la valutazione individuale dei dirigenti e del personale di comparto.

