

∞ PILLOLE DI QUALITÀ

A CURA DELL'UFFICIO SVILUPPO ORGANIZZATIVO, FORMAZIONE E QUALITÀ

Il benchmarking per la qualità dei servizi

Il benchmarking per la qualità dei servizi

A cura dell'Ufficio Sviluppo Organizzativo, Formazione e Qualità
Settore Personale, Organizzazione, Semplificazione amministrativa, Privacy e Qualità

Indice generale

I. Premessa.....	5
II. Le recenti innovazioni normative in tema di efficienza e trasparenza....	7
III. La gestione dei servizi: dalla qualità al benchmarking.....	9
IV. Il benchmarking dei Servizi demografici del Comune di Modena.....	12
V. Bibliografia.....	22

I. Premessa

Questo numero di Pillole di Qualità è dedicato ai primi risultati del lavoro svolto nell'ambito del Benchmarking Q-Club (progetto nato per favorire un confronto sistematico di pratiche tra enti in un'ottica di miglioramento continuo) con particolare riferimento all'esperienza di *benchmarking* realizzata presso i Servizi demografici.

A partire dal 2008 il Comune di Modena ha aderito al Benchmarking Q-Club, un gruppo di lavoro formato dai comuni di: Trento, Milano, Torino, Genova, Venezia, Bergamo, Bolzano e Modena - con il sostegno del Dipartimento della Funzione Pubblica ed il supporto metodologico di SistemaSusio (<http://www.qualitapa.gov.it/benchmarking/benchmarking-qclub/>). Tutte le amministrazioni che vi partecipano sono comuni capoluogo di provincia che impiegano gli strumenti della Qualità Totale, e che da alcuni anni operano con strumenti di autovalutazione come il C.A.F. (*Common Assessment Framework*, adattamento del modello europeo E.F.Q.M. - *European Foundation for Quality Management*). Il Q-Club è nato spontaneamente nel dicembre 2007 dalla volontà di alcuni comuni di avviare un confronto sui processi di erogazione dei servizi per favorire condivisione e diffusione delle migliori pratiche.

Nascita e approccio del Q-Club hanno di fatto preceduto e anticipato in ordine temporale le recenti disposizioni normative in tema di efficienza e produttività della Pubblica Amministrazione previste dal Dlgs 150/2009 (in attuazione della Legge 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni). A tal proposito, il Comune di Modena ha anche aderito alla sperimentazione del Gruppo tecnico ranking e sperimentazione istituito presso l'ANCI per verificare le modalità di attuazione del Dlgs 150/2009 ed "avente l'obiettivo di definire un ranking dei Comuni Italiani sulla base delle loro performance organizzative misurate attraverso un set di indicatori omogenei e confrontabili in tutte le realtà locali ed effettuare una sperimentazione su un set di Comuni campione" (<http://www.performanceemerito.anci.it/>).

Nel contesto odierno, il decreto 150 costituisce un banco di prova ed una sfida non indifferente per le amministrazioni pubbliche sotto diversi punti di vista. Esso introduce in maniera esplicita il concetto di *performance* e impegna le amministrazioni nella misurazione sistematica dei propri risultati. Il decreto, infatti, ha posto al centro del processo di innovazione della Pubblica Amministrazione la misurazione

della *performance* organizzativa, prevedendo l'introduzione di strumenti di programmazione e valutazione della stessa (cd "ciclo della *performance*"). Di fatto l'impianto della riforma mira ad introdurre la misurazione sistematica di efficienza, economicità, qualità dei servizi e capacità di soddisfare le aspettative dei cittadini/utenti. Ciò al fine di supportare la gestione dei servizi in un'ottica di miglioramento continuo e di trasparenza, ed anche di rendicontare "ciò che è stato realizzato" (concetto di *accountability*).

La riforma si inserisce nel solco delle innovazioni che, a partire dagli anni '90, hanno interessato il settore pubblico enfatizzando sempre più le dimensioni dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa, e che sono culminate nel Memorandum per una nuova qualità dei servizi e delle funzioni pubbliche 18 gennaio 2007 e nella direttiva del Ministro per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione per una pubblica amministrazione di qualità del 19 dicembre 2006 (cd direttiva Nicolais) che hanno per oggetto le politiche della qualità per la Pubblica amministrazione. Parallelamente al riconoscimento di autonomia organizzativa e gestionale le norme hanno agito sulla responsabilizzazione del *management*, introducendo sistemi di valutazione delle prestazioni e di ricompensa collegati ai risultati. In un contesto macroeconomico caratterizzato dalla progressiva riduzione delle risorse nelle Pubbliche amministrazioni ha dunque sempre più assunto rilevanza la razionalizzazione dei processi organizzativi ed il recupero di efficienza. Parallelamente – a partire dalla duplice esigenza di assicurare l'ottimale allocazione delle risorse e di correlare le retribuzioni del personale dipendente ai risultati effettivamente conseguiti - è cresciuta l'attenzione al tema della qualità dei servizi e della loro misurazione, sia a livello normativo sia a livello di prassi organizzative.

II. Le recenti innovazioni normative in tema di efficienza e trasparenza

Il decreto 150, modificando il precedente Dlgs 286/1999, prevede che “le modalità di definizione, adozione e pubblicizzazione degli standard di qualità, i casi e le modalità di adozione delle carte dei servizi, i criteri di misurazione della qualità dei servizi, le condizioni di tutela degli utenti, nonché i casi e le modalità di indennizzo automatico e forfettario all’utenza per mancato rispetto degli standard di qualità sono stabilite con direttive, aggiornabili annualmente, del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità nelle amministrazioni pubbliche”. In tal senso, con delibera n. 1/2010 del 13.01.2010 la CiVIT (Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche) ha proceduto all’individuazione in via provvisoria degli “standard di qualità dei servizi pubblici”.

La delibera prevede che, in sede di prima applicazione, ai fini della individuazione degli standard temporali, qualitativi ed economici si faccia riferimento, ove necessario :

- a) alle previsioni di termini fissati da leggi o regolamenti;
- b) alle carte dei servizi esistenti,
- c) e agli eventuali ulteriori provvedimenti in materia adottati dalle singole amministrazioni.

Rispetto all’applicazione del decreto 150 in tema di indicatori di performance, come citato in premessa, è intervenuta l’ANCI, definendo un protocollo di sperimentazione con la Funzione Pubblica - a cui aderiscono diverse amministrazioni su scala nazionale, tra cui il Comune di Modena – finalizzato a dare attuazione alle norme nel rispetto dei principi e delle peculiarità delle Autonomie locali.

Con la successiva delibera n. 88 del 24.6.2010 (<http://www.civit.it/?p=1494>) la Commissione ha poi specificato le modalità per l’introduzione di un sistema di verifica della qualità dell’azione amministrativa. In particolare, la delibera presenta un “modello per la misurazione della qualità dei servizi” ed indica “il percorso volto alla definizione di standard di qualità”. Il percorso prevede anzitutto una mappatura dei servizi erogati, per ciascuno dei quali vanno individuate le caratteristiche, le modalità di erogazione, gli utenti. Di seguito devono essere individuati gli indicatori per la misurazione della performance e del livello di qualità dei servizi erogati. Gli indicatori, naturalmente, devono riferirsi alle dimensioni di qualità sopra richiamate ed essere appropriati (ovvero, rispecchiare le “aree di

risultato” del servizio preso in esame). Una volta definiti gli indicatori occorre procedere ad individuare i valori-obiettivo di ciascun indicatore (cd standard di qualità), intesi quali livelli di prestazione che l'organizzazione si impegna a conseguire ed a mantenere nel tempo. Infine, gli standard di qualità devono essere adeguatamente pubblicizzati e portati a conoscenza degli utenti. La delibera 88 ha inoltre indicato le dimensioni minime rilevanti della qualità funzionali ad individuare gli standard, esse sono:

- a) accessibilità;
- b) tempestività;
- c) trasparenza;
- d) efficacia.

L'erogazione di un servizio può essere pertanto analizzata ed ottimizzata sotto il profilo dei processi interni ma deve avere come riferimento il soddisfacimento dei bisogni e delle aspettative del cliente-utente. Dal punto di vista metodologico la misurazione della qualità prevede una mappatura delle attività che generano valore, ampliando l'analisi ad una prospettiva “multidimensionale” che includa indicatori fisico-tecnici e non esclusivamente economico-finanziari. Le attività o aree di risultato, a loro volta, andranno tradotte in misure (*driver di performance*) capaci di rappresentare le dimensioni rilevanti del servizio.

La mappatura consente di individuare gli indicatori più rappresentativi sotto il profilo delle prestazioni attese ed attribuirli alle singole attività di ciascuna unità organizzativa. L'organizzazione e l'analiticità delle informazioni contenute negli indicatori possono variare in funzione dei diversi attori organizzativi (amministratori, dirigenti/funzionari responsabili, operatori, utenti/cittadini) e delle diverse esigenze conoscitive di cui ciascuno di essi è portatore. La costruzione degli indicatori infatti consente di:

- verificare il raggiungimento degli obiettivi programmati (meccanismo di *feedback*);
- “orientare i comportamenti”, poiché l'analisi degli indicatori innesca processi di apprendimento organizzativo;
- “valutare” le strutture e, di conseguenza, il personale collegando risultati al sistema premiante.

III. La gestione dei servizi: dalla qualità al *benchmarking*

Come accennato, la misurazione dei risultati di un'organizzazione è funzionale a più obiettivi: rendicontare il proprio operato, assicurare la trasparenza dell'azione amministrativa, e garantire in definitiva un adeguato contrappeso alla delega conferita dagli "stakeholder" (elettori, utenti in forma singola o associata) al vertice politico-amministrativo per la durata del mandato.

A queste esigenze rispondono i principi del *Total Quality Management* (TQM), in cui l'operare di una organizzazione che eroga servizi è guidata da alcuni concetti fondamentali, tra cui la soddisfazione del cliente-utente, l'approccio per processi, e il miglioramento continuo. La strategia del TQM consente di integrare diversi strumenti in funzione delle diverse strategie organizzative:

- modelli di autovalutazione
- analisi dei processi
- indagini di *customer satisfaction*
- carte dei servizi
- attività di *benchmarking*.

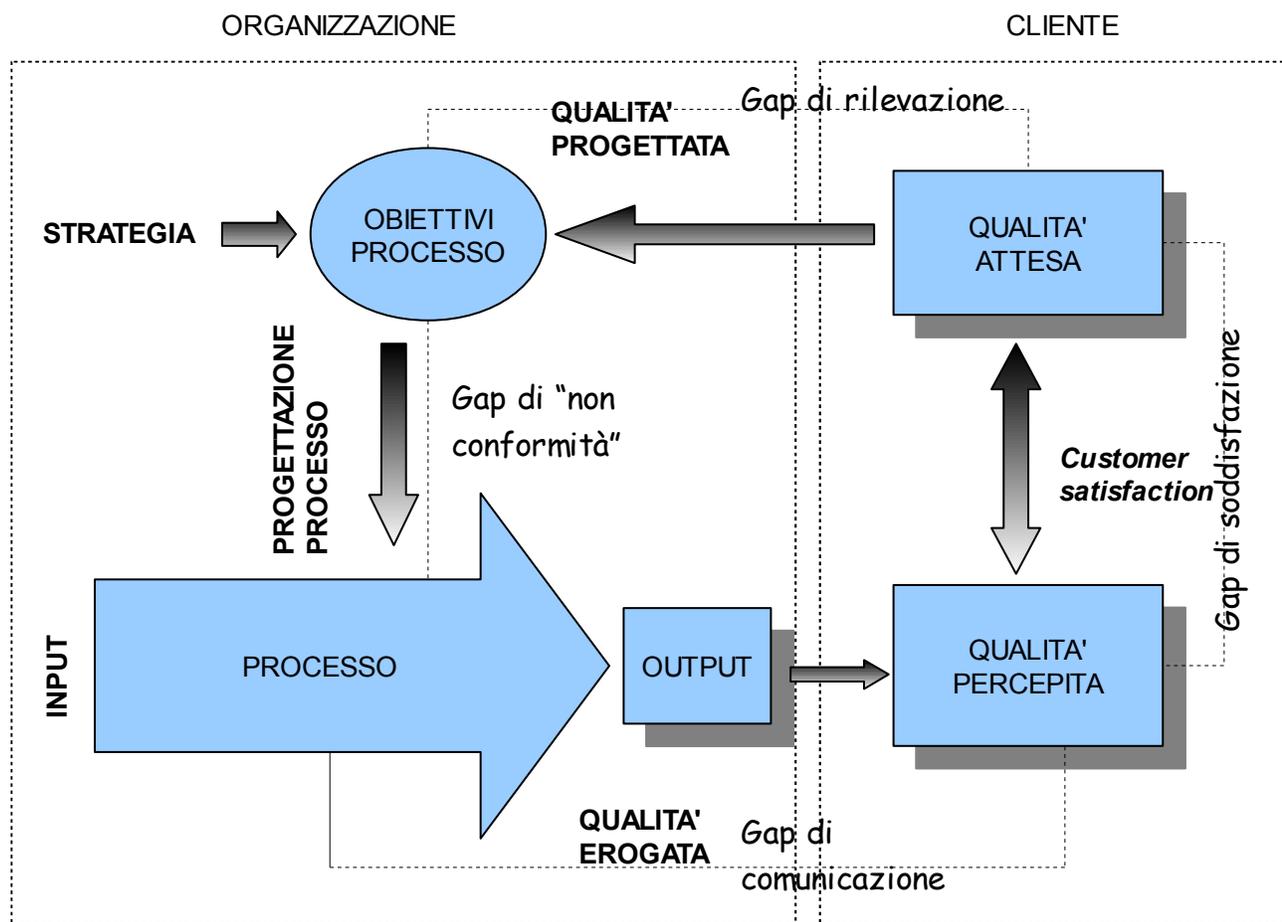
Poiché le amministrazioni locali forniscono una molteplicità di servizi alla collettività è utile dotarsi di uno schema interpretativo del sistema di erogazione dei servizi. Ciò consente di disporre di una "mappa" concettuale in grado di evidenziare le diverse interrelazioni che sussistono tra l'organizzazione e il cliente-utente nell'ambito delle diverse accezioni/dimensioni della qualità. Lo schema proposto qui di seguito evidenzia come gli standard di processo non possano essere definiti in modo autoreferenziale dalla sola organizzazione, ma siano il risultato di un processo di sintesi tra le scelte strategiche organizzative e le aspettative degli utenti. Aspettative che non possono essere un dato ma vanno rilevate e monitorate attraverso apposite indagini di *customer*. In sintesi, sul lato "fornitore" (e dunque nella sfera di diretto controllo dell'organizzazione) rientrano i concetti di "qualità progettata" e "qualità erogata" mentre sul lato "cliente" si collocano i concetti di "qualità attesa" e "qualità percepita". Il divario tra "aspettative" e "percezione" è dunque la risultante di altri eventuali scostamenti che intercorrono tra: "qualità attesa" e "qualità progettata", "qualità progettata" e "qualità erogata" o "qualità erogata" e "qualità progettata".

Modelli di autovalutazione (come ad esempio il C.A.F.) e analisi dei processi rappresentano la via ideale per realizzare un approccio sistemico all'organizzazione, ed evidenziare le interrelazioni tra le

diverse variabili organizzative sia sul fronte interno (leadership, risorse umane, tecnologia) sia su quello esterno (soddisfazione dei clienti-utenti, del personale, impatto sulla comunità).

L'indagine di *customer* invece ha l'obiettivo di rilevare e confrontare aspettative e qualità percepita. Ciò consente di individuare le aree di risultato, costruire le misure (*driver* delle *performance*) e individuare gli standard di riferimento da inserire all'interno della carta dei servizi. Quest'ultima rappresenta infatti uno strumento di sviluppo organizzativo/qualità e di marketing e comunicazione istituzionale. Essa descrive i servizi erogati, le modalità di accesso e fruizione, ma anche gli standard di prestazione. Lo standard è rappresentato da un obiettivo (*target*) di prestazione mentre l'indicatore rappresenta l'unità di misura, un indice della dimensione della qualità del servizio.

UN MODELLO DI RIFERIMENTO PER L'ANALISI DEI SERVIZI



La tecnica del *benchmarking*¹ rappresenta una modalità operativa per mettere a confronto le organizzazioni (o unità organizzative) al fine di realizzare un miglioramento dei processi di erogazione dei servizi. Il focus dell'analisi di *benchmarking* può riguardare il confronto delle *performance* di alcune aree di attività appartenenti a enti diversi (cd *benchmarking* di performance), e può riferirsi ad altri oggetti (*benchmarking* competitivo, *benchmarking* interno).

Il raffronto deve avvenire con alcuni termini di paragone (*benchmark*) opportunamente selezionati al fine di accrescere il potenziale informativo dei dati raccolti. Le modalità attraverso cui ricavare le informazioni sono date dai diversi ambiti attraverso cui si può operare il confronto. Ciò può avvenire rispetto a:

- standard minimi, al fine di verificare la presenza di anomalie nei processi;
- *best performer* (e *best practices*), al fine di valutare posizionamento dell'organizzazione;
- serie storica, al fine di consentire il confronto temporale dei dati (trend);
- risultati raggiunti, al fine di verificare la corrispondenza tra ciò che è stato programmato e ciò che è stato realizzato.

In sintesi, il *benchmarking* è una tecnica manageriale di gestione che – attraverso un confronto sistematico e opportunamente guidato - consente di monitorare e valutare una organizzazione (o delle sue sotto-unità) e di attivare successivamente processi di apprendimento organizzativo finalizzati ad un miglioramento dei livelli di performance.

¹ Per una trattazione sistematica del *benchmarking* si veda Valotti G. e A. Turrini, "Un metodo per il *benchmarking* delle performance", in I confronti di performance tra comuni come strumento di apprendimento, Quaderni Formez

IV. Il benchmarking dei Servizi demografici del Comune di Modena

Uno dei percorsi di *benchmarking* svolti nell'ambito del piano di lavoro del network di comuni appartenenti al Q-Club è rappresentato dal tavolo tecnico dedicato agli indicatori dei Servizi demografici. Il tavolo si è costituito con la finalità di definire un set di indicatori di *performance* dei Servizi demografici. In particolare, sono stati identificati tre “pacchetti di servizi” comuni a tutti gli enti che partecipano al tavolo:

- Anagrafe degli italiani residenti all'esterno (AIRE)
- Anagrafe popolazione residente (APR)
- Stato Civile (STAT CIV).

L'AIRE è la sigla dell'anagrafe della popolazione italiana residente all'estero. I comuni sono gli unici competenti alla regolare tenuta dell'anagrafe della popolazione, sia di quella residente in Italia che dei cittadini residenti all'estero, cioè degli italiani che dimorano abitualmente all'estero. Ad essa fanno capo tutte le procedure di aggiornamento dell'anagrafe degli italiani residenti all'estero, ovvero di tutte le pratiche di iscrizione, variazione o cancellazione in AIRE, effettuate sia a sportello, sia in corrispondenza con il consolato.

L'APR è l'anagrafe della popolazione residente ed ha la funzione di registrare nominativamente gli abitanti residenti in un comune, sia come singoli sia come componenti di una famiglia o componenti di una convivenza, nonché le successive variazioni che si verificano nella popolazione stessa. A titolo di esempio fanno parte di questa attività: il rilascio immediato di documenti di identità e certificazioni, autenticazione di copie, foto e firme; rilascio differito di certificati anagrafici storici ai cittadini; rilascio differito di certificazioni e attestazioni a pubbliche amministrazioni ed enti vari.

Lo STATO CIVILE ha la funzione di “consentire l'individuazione dello status della persona in seno a due ambiti sociali: lo Stato e la famiglia” , esso comprende tutte le attività di formazione degli atti di nascita e di successiva annotazione sugli stessi; tutte le attività di formazione degli atti di matrimonio e di successiva annotazione sugli stessi; le attività di ricezione delle dichiarazioni di morte, rilascio permesso di seppellimento e formazione o trascrizione degli atti di morte; tutte le attività di aggiornamento del registro di cittadinanza, comprese procedure di giuramento per trascrizione decreti di conferimento cittadinanza.

Sulla base di un processo di confronto e selezione dei dati già a disposizione degli enti (conto annuale, controllo di gestione, rendiconto del Peg e del Piano degli obiettivi ecc..) coordinato dal Comune di Bergamo si è giunti alla definizione di una griglia comune di raccolta dati.

Ciò ha richiesto anzitutto di giungere ad una standardizzazione e ad una semplificazione dei processi, attraverso il raggruppamento delle diverse attività in pochi “contenitori” comuni a tutti gli enti coinvolti e denominati macro-processi.

	INDICATORI CENSITI	MACROPROCESSI PROPOSTI	INDICATORI PROPOSTI
AIRE (Anagrafe Italiani residenti all'estero)	24	1	6
APR (Anagrafe popolazione residente)	80	8	25
STATO CIVILE	143	5	15
	247	14	46

Da un punto di vista metodologico le fasi del processo di *benchmarking* sono state:

1. individuazione delle unità organizzative da mettere a confronto
2. individuazione delle aree di performance e delle dimensioni da analizzare/misurare
3. raccolta ed elaborazione i dati
4. messa a confronto e valutazione dei risultati

In seguito alla individuazione delle aree di confronto sono state predisposte le schede di raccolta dei dati per ciascun macro-processo, come quella riportata di seguito a titolo di esempio:

BENCHMARKING CLUB		Rilevazione e confronto di indicatori. Modalità concordata tra i comuni aderenti a QClub		Periodo esame:° trimestre 20....
		Servizio sottoposto a benchmarking		Anagrafe e Stato civile
Comune:	Compilatori: Nome / email	
ID macro processo	Macroprocesso rilevato		Criteri di raggruppamento nel macroprocesso	
AIRE_01	Aggiornamento dell'anagrafe degli italiani residenti all'estero (AIRE)		Tutte le pratiche di iscrizione, variazione o cancellazione in AIRE, completate mediante corrispondenza con i consolati.	
ID indicatore	ID tipo indicatore	tipo indicatore / unità di misura	Indicatore rilevato	Dato rilevato
QC021	VOL_S	numero / pratiche	numero pratiche concluse
Note esplicative	L'indicatore, in ambito di benchmarking , è rilevato a campione nel terzo mese di ogni trimestre. Chi effettua la rilevazione prende in esame le sole pratiche di iscrizione, variazione o cancellazione che si sono concluse nel mese osservato . Per chi è costretto a rilevazione manuale dei dati, si suggerisce l'utilizzo di un file di excel ottenibile a richiesta del Club. Il presente indicatore di volume viene poi utilizzato per il calcolo del successivo indicatore QC023. A regime è auspicabile che gli enti aderenti rilevino sistematicamente dati di avvio e di conclusione in modo continuativo. Formula = somma pratiche concluse [nel terzo mese di ogni trimestre] .			
ID indicatore	ID tipo indicatore	tipo indicatore / unità di misura	Indicatore rilevato	Dato rilevato
QC022	TMPR_S	media / giorni	tempo medio di conclusione delle pratiche
Note esplicative	L'indicatore, in ambito di benchmarking , è rilevato a campione nel terzo mese di ogni trimestre. Chi effettua la rilevazione, prende in esame le sole pratiche di iscrizione, variazione o cancellazione che si sono concluse nel mese osservato . La durata del procedimento è misurata in giorni di calendario, compresi tra inizio e conclusione della pratica. Per chi è costretto a rilevazione manuale dei dati, si suggerisce l'utilizzo di un file di excel ottenibile a richiesta, nel quale è impostato la formula di calcolo della durata media. Il presente indicatore di durata del procedimento utilizza il precedente indicatore di volume. Formula = (somma durate / numero pratiche concluse) [nel terzo mese di ogni trimestre] .			
ID indicatore	ID tipo indicatore	tipo indicatore / unità di misura	Indicatore rilevato	Dato rilevato
QC023	TMPR_S	percentuale / pratiche nei termini	percentuale pratiche concluse entro 20 giorni.
Note esplicative	L'indicatore, in ambito di benchmarking , è rilevato a campione nel terzo mese di ogni trimestre. Chi effettua la rilevazione prende in esame le sole pratiche di iscrizione, variazione o cancellazione che si sono concluse nel mese osservato . Per chi è costretto a rilevazione manuale dei dati, si suggerisce l'utilizzo di un file di excel ottenibile a richiesta. QClub propone come obiettivo una durata media di 20 giorni (una durata/obiettivo moderatamente sfidante). Formula = (numero pratiche concluse entro 20 giorni di calendario / numero pratiche concluse) [nel terzo mese del trimestre] .			

I dati sono stati rilevati trimestralmente – anche al fine di non appesantire ulteriormente il carico degli uffici dove la rilevazione era manuale o comunque non informatizzata, mentre per la rilevazione dei tempi medi di attesa sono state scelte dieci giornate a campione uguali per tutti i comuni.

Una volta raccolti i dati, sono stati costruiti gli indicatori utilizzando dei macro-raggruppamenti degli stessi in base alla diversa dimensione di *performance* da analizzare. Nello specifico, si è scelto di raggruppare gli indicatori per tipologia secondo gli aspetti principali del servizio, come riportato nella tabella seguente:

TIPOLOGIA INDICATORI	NUMERO INDICATORI
Contesto/caratteristiche del servizio	8
Volumi/output	2
Efficienza	4
Produttività	4
Efficacia	5

Gli indicatori di efficienza, produttività ed efficacia sono stati ricavati attraverso i rapporti tra le grandezze caratteristiche del servizio ed i volumi degli output. Nelle seguenti schede di dettaglio sono riportati gli indicatori in base alla classificazione della tipologia ed al significato che assumono.

Indicatori di contesto

Identificano le caratteristiche ed il contesto del servizio e costituiscono i dati necessari alla costruzione degli indicatori successivi

Cod.	Descrizione	Significato
<i>A</i>	<i>Numero sportelli aperti al pubblico</i>	Numero totale degli sportelli al pubblico presenti in una o più sedi di servizio, in base alla rilevazione
<i>B</i>	<i>Risorse umane dedicate</i>	Prodotto del numero risorse (FTE) per numero ore teoricamente lavorabili (1.560 ore/anno)
<i>C</i>	<i>Spesa per il personale</i>	Sommatoria del costo annuo lordo del personale addetto (incluso salario accessorio)
<i>D</i>	<i>Abitanti residenti</i>	Numero abitanti residenti al 31.12.2009
<i>E</i>	<i>Ore-annue apertura sportelli</i>	Sommatoria ore apertura degli sportelli, ottenibile dalle rilevazioni nelle schede di raccolta dati, moltiplicata convenzionalmente per 50 settimane lavorative
<i>L</i>	<i>Spesa annua apertura sportelli</i>	È data dal numero di apertura degli sportelli E e la spesa unitaria ora/uomo K

<i>M</i>	<i>Spesa annua attività di backoffice</i>	È data dalla differenza tra la spesa per il personale (C) e la spesa per apertura sportelli (L)
<i>N</i>	<i>Percentuale attività di backoffice su spesa del servizio</i>	Misura l'incidenza della spesa per il personale dedicato al <i>backoffice</i> (M) sulla spesa totale (C), è una proxy dell'impiego di risorse umane dedicate all'erogazione dei servizi e le risorse dedicate all'attività di <i>backoffice</i>

Indicatori di volumi/output

Sono una misura dei volumi di attività realizzati dal servizio

<i>Cod.</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Significato</i>
<i>F</i>	<i>Numero documenti rilasciati su base annua</i>	È dato dalla somma di tutti i documenti (attestazioni e certificazioni trasmesse o rilasciate a pubbliche amministrazioni ed a enti vari,) rilasciati
<i>G</i>	<i>Numero registrazioni effettuate su base annua</i>	è dato dalla somma di tutte le registrazioni (atti trascritti, atti esteri trascritti, ecc..) effettuate

Indicatori di efficienza

Sono una misura dell'impiego e "assorbimento" delle risorse necessarie per erogare il servizio (prioritariamente risorse umane), sono determinate dal rapporto tra costo del servizio in termini di spesa per il personale e output

<i>Cod.</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Significato</i>
<i>J</i>	<i>Spesa personale per abitante</i>	Rapporta la spesa del personale dedicato al servizio (C)al numero di abitanti residenti (D), consente di normalizzare la spesa e di metterla a confronto
<i>K</i>	<i>Costo unitario ora/uomo</i>	Misura il costo orario della risorsa lavoro, riflette la dimensione organizzativa del servizio e l'inquadramento professionale del personale dedicato
<i>O</i>	<i>Spesa unitaria documento rilasciato</i>	Rapporta la spesa del personale dedicato(L) al numero documenti rilasciati (F)
<i>P</i>	<i>Spesa unitaria registrazione effettuata</i>	Rapporta la spesa del personale dedicato (M) al numero registrazioni effettuate (G)

Indicatori di produttività

Sono una misura del rapporto tra unità di output realizzate e input impiegati (es. lavoro); può prevedere l'utilizzo di indicatori fisici al numeratore

Cod.	Descrizione	Significato
<i>H</i>	<i>Numero documenti rilasciati per ora di apertura sportello</i>	Misura le unità di output (documenti, F) prodotte per ore apertura degli sportelli (E)
<i>I</i>	<i>Numero documenti rilasciati per sportello/anno</i>	Misura il numero di documenti rilasciati (F) da ogni sportello su base annua (A)
<i>R</i>	<i>Numero ore lavorate per documento rilasciato</i>	Misura il numero di unità di lavoro (ore, E) necessarie a rilasciare un documento (F) – è il reciproco di H
<i>S</i>	<i>numero ore lavorate per registrazione effettuata</i>	Misura le unità di lavoro (in ore, B - E) necessarie a effettuare una registrazione (G)

Indicatori di efficacia

Rappresentano una misura del grado di raggiungimento degli obiettivi; eff. quantitativa (es. domanda esaudita/domanda espressa, risultati conseguiti/risultati programmati), oltre agli indicatori di qualità (vedi indagine di *customer* sul gradimento del servizio)

Cod.	Descrizione	Significato
<i>Q</i>	<i>Numero residenti per ora apertura/sportello</i>	Misura il dimensionamento del servizio in rapporto alla popolazione residente
<i>T</i>	<i>Tempo medio attesa sportello</i>	Misura il tempo medio di attesa degli utenti allo sportello
<i>U</i>	<i>Tempo medio di rilascio differito di documenti e attestazioni non rilasciabili in giornata a sportello</i>	Misura il tempo medio (gg) necessario a realizzare i documenti non immediatamente rilasciabili dagli sportelli
<i>V</i>	<i>Tempo medio di conclusione dei procedimenti di registrazione (iscrizioni, variazioni cancellazioni ecc.) e di tenuta dei registri di stato civile</i>	Misura il tempo medio (gg) di conclusione dei procedimenti di registrazione
<i>W</i>	<i>Percentuale media dei procedimenti conclusi nei tempi obiettivo</i>	Misura il numero di procedimenti conclusi entro i termini obiettivo sul totale dei procedimenti conclusi

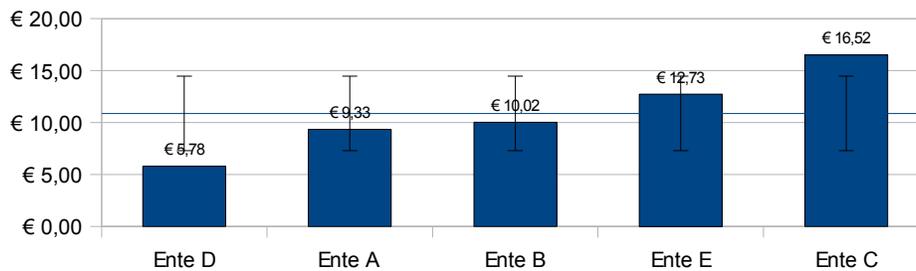
Un primo esempio di confronto tra gli enti relativi ad alcuni indicatori selezionati è illustrato nella tabella di riepilogo riportata di seguito. I dati riportati in tabella fanno riferimento all'andamento medio dell'anno 2009 (media dei trimestri e media dei dati a campione per i tempi medi di attesa). Ciò ha consentito di ottenere delle misure confrontabili e rappresenta il primo passo per una analisi e valutazione dei singoli andamenti delle variabili.

Il maggior contenuto informativo determinato dal raffronto deriva dalla possibilità di comparare gli indicatori ed eventualmente passare ad un approfondimento laddove emergessero differenze particolarmente significative, anomalie o scostamenti dall'andamento medio.

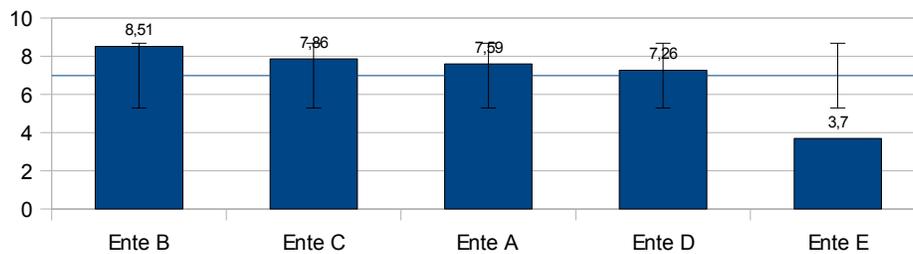
<i>indicatore Tipologia</i>	<i>Codice indicatore</i>	<i>Descrizione indicatore</i>	<i>Modalità di calcolo</i>	<i>Unità di misura</i>	<i>Ente A</i>	<i>Ente B</i>	<i>Ente C</i>	<i>Ente D</i>	<i>Ente E</i>
CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO	A	Numero sportelli aperti al pubblico		Num. sportelli	16	16	15	39	27
	B	Risorse umane dedicate		Ore-uomo / anno (x1.000)	76	56	55	250	57
	C	Spesa per il personale		Euro (in milioni)	1,69	1,18	1,68	3,53	1,45
	D	Abitanti residenti 31.12.2009		Num. Residenti (x 1.000)	181	117	101	611	114
	E	Ore/anno di apertura sportelli		Ore	15400	3565	nd	nd	4918
	L	Spesa annua apertura sportelli	E x K	Euro	339436	74981	nd	nd	124140
	M	Spesa annua attività <i>backoffice</i>	C - L	Euro (in milioni)	1,35	1,1	nd	nd	1,32
	N	% attività <i>backoffice</i> su costo servizio	M / C	%	80	94	nd	nd	91
VOLUMI/OUTPUT	F	Documenti/anno rilasciati		Numero doc. (x 1.000)	57	51	nd	nd	31
	G	Registrazioni/anno effettuate		Numero registrazioni (x 1.000)	6,8	7	nd	nd	7
EFFICIENZA	J	Spesa personale per abitante	C / D	Euro	9,3	10	16,5	5,8	12,7
	K	Costo unitario ora/uomo	C / B	Euro	22	21	30,4	14,1	25,2
	O	Spesa unitaria documento rilasciato	L / F	Euro	5,9	1,4	nd	nd	3,9
	P	Spesa unitaria registrazioni effettuate	M / G	Euro	197	157	nd	nd	188
PRODUTTIVITÀ	H	Documenti rilasciati per ora di apertura sportello	F / E	Numero	3,7	14,3	nd	nd	6,4
	I	Documenti rilasciati per sportello/anno	F / A	Numero	3565	3197	nd	nd	1167
	R	Ore lavorate per documento rilasciato	E / F	Ore	0,27	0,07	nd	nd	0,16
	S	Ore lavorate per registrazione effettuata	$\frac{(B - E)}{G}$	Ore	8,9	7,4	nd	nd	7,4
EFFICACIA	Q	Residenti per ora di apertura sportello	D / E	Numero	11	33	nd	nd	23
	T	Tempo medio di attesa agli sportelli		Minuti	1,4	1,6	nd	nd	0,49
	U	Tempo medio di rilascio differito di documenti e attestazioni non rilasciabili in giornata a sportello		gg	0,75	1,1	nd	nd	nd
	V	Tempo medio di conclusione dei procedimenti di registrazione (iscrizioni, variazioni cancellazioni ecc.) e di tenuta dei registri di stato civile		gg	1,7	1,5	nd	nd	1,1
	W	Percentuale media dei procedimenti conclusi nei tempi obiettivo		%	79	92	88	55	62

Può essere utile corredare i dati numerici con una modalità di rappresentazione grafica, che presenta il vantaggio di offrire una lettura intuitiva e di rendere immediatamente confrontabili i dati. I grafici riportati di seguito mettono a confronto una selezione dei singoli indicatori e ne riportano il valore medio.

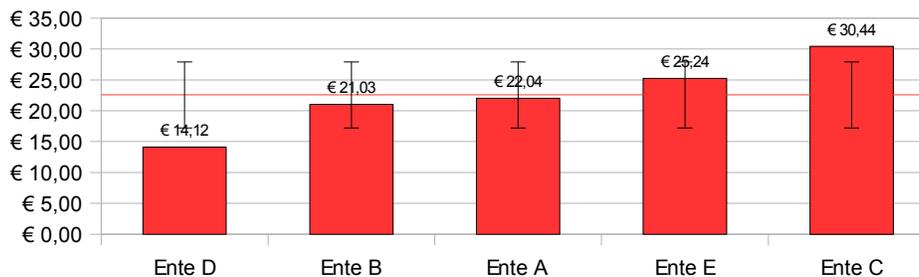
Indicatore J - Spesa personale per abitante residente



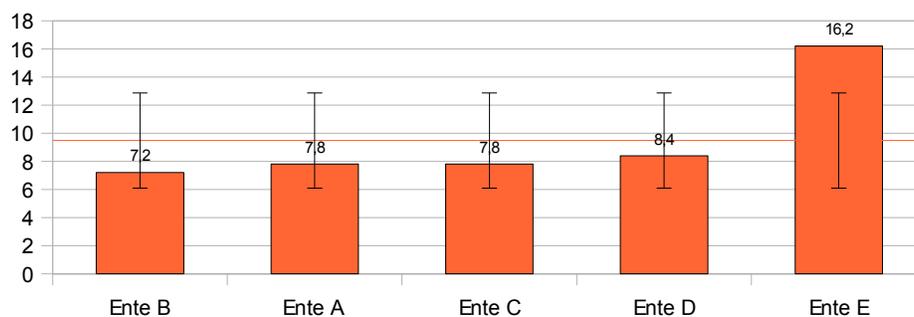
Indicatore H - Documenti rilasciati per ora di apertura sportello



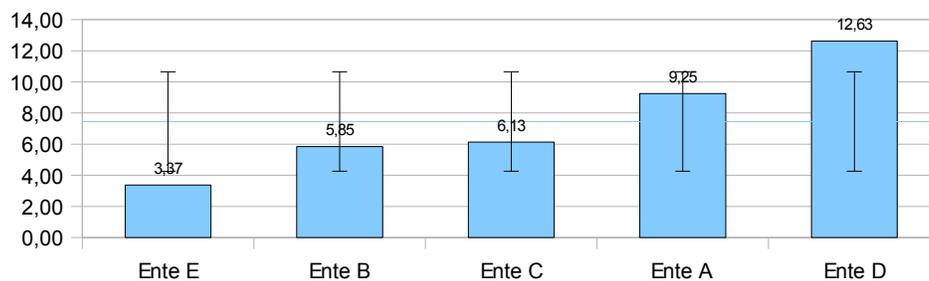
Indicatore K - Costo unitario ora/uomo



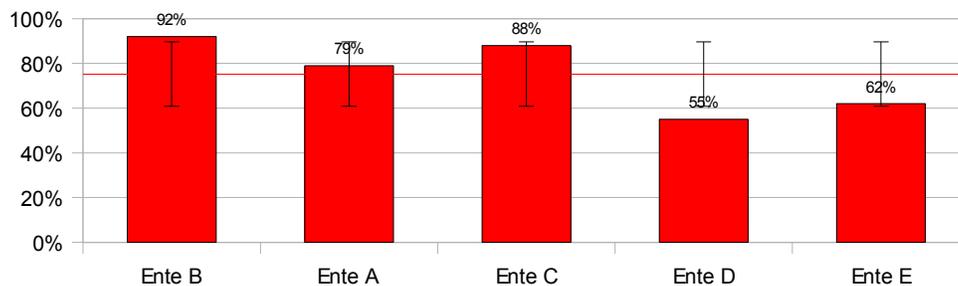
Indicatore R - Ore lavorate per documento rilasciato



Indicatore T - Tempo medio di attesa agli sportelli (minuti)



Indicatore W - Percentuale media dei procedimenti conclusi nei tempi obiettivo



V. Bibliografia

AA.VV., Misurare per decidere. La misurazione delle *performance* per migliorare le politiche pubbliche e i servizi, Rubbettino, 2006

CNEL, La misurazione delle *performance* nelle pubbliche amministrazioni, settembre 2009

Formez, I confronti di *performance* tra comuni come strumento di apprendimento, 2006

IQUEL, Verso il miglioramento dei servizi. Tecnologie, metodi ed esperienze per la valutazione della performance degli enti locali: il progetto IQuEL, 2010

Martini, A. "Controllo (di gestione) e valutazione (delle politiche): un (ennesimo ma non ultimo) tentativo di sistemazione concettuale", <http://www.prova.org>

Meneguzzo, M. et al (a cura di), Orientati alla qualità. Modelli di eccellenza nella gestione dei Comuni, Guerini e Associati, 2004

Pozzoli, S. Il controllo direzionale negli enti locali. Dall'analisi dei costi alla *balanced scorecard*, FrancoAngeli, 2002