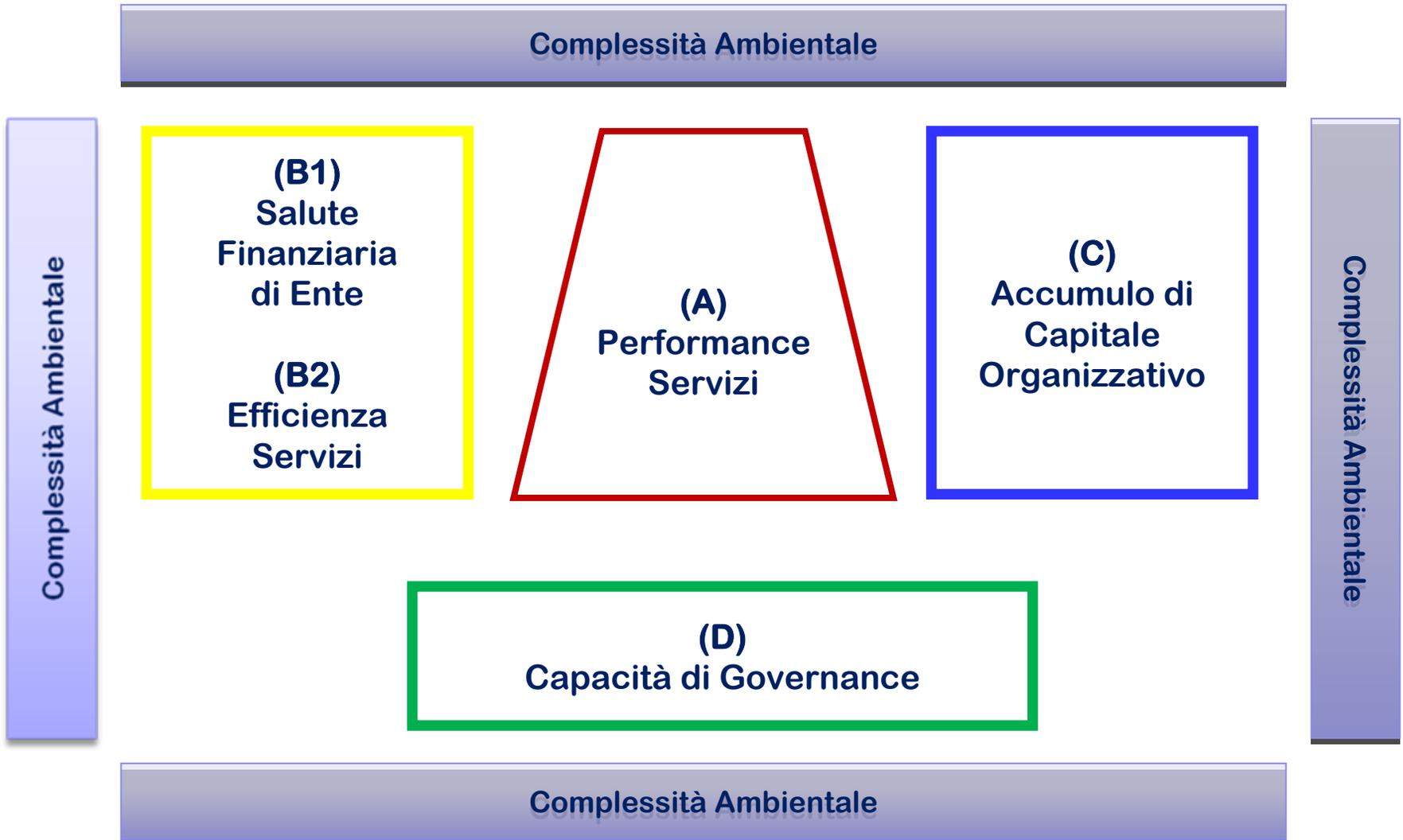




**La performance dell'ente Comune:
gli indicatori, le variabili,
l'interpretazione dei risultati**

Il modello: le aree di performance



A. Quali servizi?

- 25 servizi al cittadino *identificati quali prioritari da Survey ISPO 2009*
- 8 servizi alle imprese identificati con criterio di saturazione

A. I servizi prioritari per i cittadini

Pos.	Servizi
1	Servizi per l'infanzia ed i minori
2	Acqua potabile
3	Assistenza anziani
4	Manutenzione edifici scolastici
5	Asili nido
6	Assistenza disabili
7	Scuola materna
8	Insegnanti di sostegno
9	Raccolta e smaltimento rifiuti
10	Vigilanza
11	Pulizia strade
12	Manutenzione strade comunali
13	Contributi economici
14	Manifestazioni culturali
15	Illuminazione strade comunali

Pos.	Servizi
16	Edilizia residenziale pubblica
17	Teatro comunale
18	Elettricit�
19	Sistema fognario
20	Educazione stradale nelle scuole
21	Carta d'identit�
22	Informagiovani
23	Regolazione del traffico
24	Riscossione tassa sui rifiuti (TARSU)
25	Biblioteche civiche

Survey ISPO per FORMEZ

A. I servizi alle imprese

Servizi alle imprese
SUAP
Permesso di costruire
DIA edilizia
Conformità edilizia e agibilità
Controlli ambientali
Controlli di sicurezza
Attività promozionali
Mercati comunali

A. Le dimensioni della performance di servizio

	Copertura domanda	Qualità	Modalità di erogazione			Tariffazione	Accessibilità	Customer Satisfaction
			<i>Capillarità</i>	<i>Multicanalità</i>	<i>Tempestività</i>			
Servizio	

A. KPI per i servizi al cittadino (1/5)

		Indicatori							
		Livello di copertura	Qualità	Modalità di erogazione dei servizi			Tariff.	Accessibilità	Customer Satisfaction
				Capillarità	Multicanalità	Tempestività			
1	Servizi per l'infanzia e i minori	(N. annuo utenti) / (N. residenti eligibili)	(N. annuo ore-operatore) / (N. annuo utenti)	(N. annuo ore-operatore per utente in periferia) / (N. annuo ore-operatore per utente in centro)	----	Tempo medio tra domanda ed inserimento (gg)	----	N. ore settimanali disponibilità servizio	Customer Satisfaction Normalizzata
2	Acqua potabile	(Km rete idrica) / (Kmq superficie comunale)	Qualità media acqua ultimo anno (su indicatori regionali)	(Km ampliamento rete idrica ultimo anno) / (Km rete idrica)	----	Tempo medio per pronto intervento (min)	Tariffa mc acqua	N. annuo ore interruzione acqua	Customer Satisfaction Normalizzata
3	Assistenza domiciliare anziani	(N. anziani in carico) / (Popolazione over 65)	(N. annuo ore-operatore SAD) / (N. utenti SAD)	(N. annuo ore-operatore per kmq in periferia) / (N. annuo ore-operatore per kmq in centro)	----	Tempo medio tra domanda e inserimento SAD (gg)	Tariffa oraria SAD	N. ore settimanali disponibilità SAD	Customer Satisfaction Normalizzata
4	Manutenzione edifici scolastici comunali	(N. annuo mq edifici scolastici mantenuti) / (N. mq edifici scolastici comunali)	(Gg. sospensione attività didattica causa guasti a.s. X) / (Gg. attività didattica programmata a.s. X) % edifici a norma	(N. squadre manutenzione) / (N. edifici scolastici comunali)	----	Tempo medio intervento manutenzione (ore)	----	----	Customer Satisfaction Normalizzata
5	Asili nido	(N. bambini iscritti a.s. 20XX) / (N. domande iscrizione a.s. 20XX)	(N. annuo ore-educatore) / (N° iscritti)	(N. asili nido) / (N. residenti in età nido) N. asili nido per 100 kmq	N. canali diversi tramite cui fare domanda di iscrizione (chk)	Tempo medio tra domanda e inserimento nido (gg)	Retta mensile media	N. settimanale ore apertura nido N. settimanale giorni apertura nido N. annuo settimane apertura nido	Customer Satisfaction Normalizzata

A. KPI per i servizi al cittadino (6/10)

		Indicatori							
		Livello di copertura	Qualità	Modalità di erogazione dei servizi			Tariff.	Accessibilità	Customer Satisfaction
				Capillarità	Multicanalità	Tempestività			
6	Assistenza ai disabili	(N. disabili in carico) / (Popolazione residente)	(N. annuo ore-operatore) / (N. utenti)	(N. annuo ore-operatore per utente in periferia) / (N. annuo ore-operatore per utente in centro)	N. canali diversi tramite cui fare domanda (chk)	Tempo medio tra domanda ed inserimento servizio disabili (gg)	Tariffa oraria assistenza disabili	N. ore settimanali disponibilità servizio disabili	Customer Satisfaction Normalizzata
7	Scuola materna	(N. iscritti) / (N. residenti in età materna)	(N. annuo ore-educatore) / (N. iscritti)	(N. scuole materne) / (N. residenti in età materna) (N. scuole materne per 100 kmq)	N. canali diversi tramite cui fare domanda di iscrizione (chk)	Tempo medio tra domanda e inserimento materna (gg)	Retta mensile media	N. settimanale ore apertura materna N. settimanale giorni apertura materna N. annuo settimane apertura materna	Customer Satisfaction Normalizzata
8	Educatori comunali di sostegno	(N. studenti in carico) / (N. richieste educatore comunale di sostegno)	(N. annuo ore-educatore di sostegno) / (N. studenti programma sostegno)	(N. annuo ore-educatore di sostegno per alunno in periferia) / (N. annuo ore-educatore di sostegno per alunno in centro)	----	Tempo medio tra domanda e inserimento programma sostegno (gg)	----	N. ore settimanali disponibilità servizio sostegno	Customer Satisfaction Normalizzata
9	Raccolta e smaltimento rifiuti	% ton raccolta differenziata	Frequenza media settimanale raccolta	(Frequenza media settimanale raccolta in periferia) / (Frequenza media settimanale raccolta in centro)	N. isole ecologiche per 1000 residenti	Tempo medio per interventi di rimozione rifiuti speciali (h)	Tariffa TARSU per mq	----	Customer Satisfaction Normalizzata
10	Vigilanza	(N. annuo ore-operatore vigilanza) / (Popolazione residente)	N. annuo violazioni urbanistiche per mille residenti	(N. annuo ore-operatore vigilanza per residente in periferia) / (N. annuo ore-operatore vigilanza per residente in centro)	N. canali attraverso cui è possibile contattare il servizio vigilanza (chk)	Tempo medio per interventi di emergenza (min)	----	N. ore di apertura settimanale ufficio vigili urbani	Customer Satisfaction Normalizzata

A. KPI per i servizi al cittadino (11/15)

		Indicatori							
		Livello di copertura	Qualità	Modalità di erogazione dei servizi			Tariff.	Accessibilità	Customer Satisfaction
				Capillarità	Multicanalità	Tempestività			
11	Pulizia strade	% km strade comunali spazzate	Frequenza settimanale spazzamento	(Frequenza settimanale spazzamento in periferia) / (Frequenza settimanale spazzamento in centro)	N. modalità pulizia strade (chk)	Tempo medio per interventi rimozione rifiuti speciali (min)	----	N. modalità di avviso pulizia strade (chk)	Customer Satisfaction Normalizzata
12	Manutenzione strade comunali	[(N. annuo km riqualificazione viabilità comunale) / (Km strade comunali)]*100	(N. sinistri) / (Km strade comunali)	(N. annuo interventi per km in periferia) / (N. annuo interventi per km in centro)	N. canali per segnalare buche (chk)	Tempo medio per interventi di emergenza (min)	----	----	Customer Satisfaction Normalizzata
13	Contributi economici	(N. annuo domande soddisfatte) / (N. aventi diritto)	Entità media contributo economico per utente servito	----	N. canali per consultare la pratica (chk)	Tempo medio tra domanda ed assegnazione contributo (gg)	----	Ore settimanali di apertura dell'ufficio welfare	Customer Satisfaction Normalizzata
14	Manifestazioni culturali	(N. manifestazioni culturali all'anno) / (Popolazione residente)	(N. visitatori) / (N. manifestazioni culturali)	(N. eventi di piazza) / (n. eventi)	N. modalità di pubblicizzazione delle manifestazioni culturali (chk)	----	Costo medio unitario del biglietto manifestazione e culturale	(N° manifestazioni gratuite) / (N° manifestazioni a pagamento)	Customer Satisfaction Normalizzata
15	Illuminazione strade comunali	(N. km strade comunali illuminate) / (N. km strade comunali)	----	(Percentuale km strade comunali illuminate in periferia) / (Percentuale km strade comunali illuminate in centro)	N. canali attraverso cui si può segnalare un guasto (chk)	Tempo medio per interventi di ripristino illuminazione (min)	----	----	Customer Satisfaction Normalizzata

A. KPI per i servizi al cittadino (16/20)

		Indicatori							
		Livello di copertura	Qualità	Modalità di erogazione dei servizi			Tariff.	Accessibilità	Customer Satisfaction
				Capillarità	Multicanalità	Tempestività			
16	Edilizia Residenziale Pubblica	(N. annuo domande soddisfatte) / (N. residenti aventi diritto)	(N. unità abitative non assegnate) / (N. unità abitative ERP)	----	N. canali per consultare la pratica ERP	Tempo medio per assegnazione casa da accettazione domanda	Affitto annuo medio per mq	Ore settimanali apertura ufficio ERP	Customer Satisfaction Normalizzata
17	Teatro comunale	N. posti teatri comunali per mille abitanti	N. annuo spettacoli teatri comunali per mille abitanti	----	N. canali per ricevere informazioni su attività teatrali (chk)	----	Prezzo medio biglietto teatro	N. annuo giorni apertura teatri comunali	Customer Satisfaction Normalizzata
18	Elettricità	(Km rete elettrica) / (Kmq superficie comunale)	N. minuti interruzione servizio in un anno	----	N. canali per richiedere intervento (chk)	Tempo medio per pronto intervento (min)	Tariffa media per KW	N. modalità preavviso interruzione servizio (chk)	Customer Satisfaction Normalizzata
19	Sistema fognario	% residenti serviti da impianti di depurazione	N. ore annue interruzione servizio depuratore	(Km ampliamento rete fognaria ultimo anno) / (Km rete fognaria)	----	Tempo medio per pronto intervento (minuti)	----	N. ore settimanali apertura servizio clienti	Customer Satisfaction Normalizzata
20	Educazione stradale nelle scuole	(N. annuo partecipanti corsi educazione stradale) / (N. alunni comune)	N. annuo ore educazione stradale per alunno frequentante	----	----	----	----	----	Customer Satisfaction Normalizzata

A. KPI per i servizi al cittadino (21/25)

		Indicatori							
		Livello di copertura	Qualità	Modalità di erogazione dei servizi			Tariff.	Accessibilità	Customer Satisfaction
				Capillarità	Multicanalità	Tempestività			
21	Cartà d'identità	(N. residenti con carta di identità in corso di validità) / (N. residenti che hanno diritto alla carta di identità)	(N. carte in formato badge in corso di validità) / (N. carte di identità in corso di validità)	N. punti di erogazione per 100 Km ² N. sportelli carte d'identità per 10000 abitanti	N. canali attraverso cui è possibile richiedere la carta d'identità	Tempo medio per il rilascio della carta di identità compresa la coda (min)	----	N. giorni apertura settimanale sportelli carte d'identità N. ore apertura settimanale sportelli carte d'identità	Customer Satisfaction Normalizzata
22	Informagiovani	(N. annuo accessi informagiovani) / (N. abitanti fino a 30 anni)	N. servizi offerti da sportello Informagiovani (chk)	N. punti informagiovani per 100 km ²	N. canali per accedere all'informagiovani (chk)	Tempi medi di attesa per parlare con un addetto informagiovani (min)	----	N. settimanale medio ore apertura serale e festiva Informagiovani	Customer Satisfaction Normalizzata
23	Regolazione del traffico	(N. annuo ore-addetto regolazione del traffico) / (N. Km rete viaria)	N. annuo incidenti per mille abitanti	(N° roatorie) / (N° incroci)	N. canali attraverso cui è possibile pagare multe (chk)	Tempo medio di intervento per riparazione semafori (min)	----	N. ore di apertura settimanale ufficio vigili urbani	Customer Satisfaction Normalizzata
24	TARSU	(Gettito TARSU accertato) / (Gettito TARSU potenziale)	(N. annuo ricorsi su pratiche TARSU) / (N. annuo pratiche TARSU)	N. sedi comunali con sportello TARSU per 100 km ²	N. modalità diverse in cui è possibile pagare TARSU (chk)	Tempi medi di attesa per contattare un addetto TARSU (min)	----	N. giorni apertura settimanale sportelli TARSU N. ore apertura settimanale sportelli TARSU	Customer Satisfaction Normalizzata
25	Biblioteche civiche	N. iscritti a prestito per 10000 abitanti	Indice annuo di incremento della dotazione documentaria	N. biblioteche comunali per 100 km ²	N. canali per la consultazione dei cataloghi bibliotecari (chk)	Attesa media per prestito interbibliotecario (gg)	----	Ore di apertura settimanale biblioteche	Customer Satisfaction Normalizzata

A. KPI per i servizi alle imprese (1/4)

		Indicatori							
		Livello di copertura	Qualità	Modalità di erogazione dei servizi			Tariffazione	Accessibilità	Customer Satisfaction
				Capillarità	Multicanalità	Tempestività			
1	Sportello Unico Attività Produttive (SUAP)	(N. annuo accessi al servizio) / (N. imprese sul territorio comunale)	Tipologia di certificazioni gestite in maniera integrata (chk)	N. sportelli SUAP ogni 1000 imprese	N. canali attraverso cui ottenere certificati dal SUAP (chk)	Tempo medio evasione pratica SUAP Tempo medio di attesa per accedere a sportello SUAP	Tariffa media per utente servito Tariffa agibilità temporanea	N. ore apertura settimanale sportello SUAP	Customer Satisfaction Normalizzata
2	Permesso di costruire	(N. accessi al servizio) / (N. imprese sul territorio comunale)	N. documenti richiesti per avviare pratica	N. sportelli permessi edilizi per 1000 imprese	N. canali attraverso cui ottenere il permesso di costruire (chk)	Tempo medio evasione pratica permesso di costruire	-----	N. annuo richieste di integrazione / N. annuo pratiche evase	Customer Satisfaction Normalizzata
3	DIA edilizia	(N. accessi al servizio) / (N. imprese sul territorio comunale)	N. documenti richiesti per avviare pratica	N. sportelli permessi edilizi per 1000 imprese	N. canali attraverso cui ottenere DIA (chk)	Tempo medio evasione pratica DIA	-----	N. annuo richieste di integrazione / N. annuo pratiche evase	Customer Satisfaction Normalizzata
4	Conformità edilizia e agibilità	(N. annuo controlli edilizi) / (N. pratiche edilizie trattate)	(N. annuo ricorsi) / (N. annuo contestazioni a seguito di controlli edilizi)	(N. addetti ai controlli) / (N. annuo pratiche edilizie trattate)	-----	Tempo medio avvio controllo edilizio da richiesta e segnalazione	-----	N. ore apertura settimanale sportello competente	Customer Satisfaction Normalizzata

A. KPI per i servizi alle imprese (5/8)

		Indicatori							
		Livello di copertura	Qualità	Modalità di erogazione dei servizi			Tariff.	Accessibilità	Customer Satisfaction
				Capillarità	Multicanalità	Tempestività			
5	Controlli ambientali	(N. annuo controlli ambientali) / (N. imprese territorio comunale)	(N. annuo ricorsi) / (N.annuo contestazioni a seguito di controlli ambientali)	N. addetti ai controlli ambientali per 100 kmq	----	Tempo medio di avvio controllo ambientale da richiesta/segnalazione	----	----	Customer Satisfaction Normalizzata
6	Controlli di sicurezza	(N. annuo controlli di sicurezza) / (N. cantieri attivi)	(N. annuo incidenti sul lavoro) / (N. addetti imprese su territorio comunale) (N. annuo ricorsi) / (N. annuo contestazioni a seguito di controlli di sicurezza)	N. addetti ai controlli su 100 km di superficie comunale	----	Tempo medio di intervento da richiesta/segnalazione	----	----	Customer Satisfaction Normalizzata
7	Attività promozionali	N. eventi sponsorizzati dal Comune per 1000 imprese N. eventi sponsorizzati dal Comune all'estero per 1000 imprese	N. addetti attività promozionali per 1000 imprese	----	N° canali di promozione (su checklist)	----	----	----	Customer Satisfaction Normalizzata
8	Mercati comunali	N. ore-mq annue di mercato comunale aperto per 100 kmq N. mq di mercato comunale coperto per 100 kmq	----	N. ore-mq annue di mercato comunale per 100 kmq periferia vs centro N. mq di mercato comunale coperto per 100 kmq periferia vs centro	----	----	Euro affitto orario per mq mercato all'aperto Euro affitto orario per mq mercato coperto	N. ore settimanali di mercato all'aperto N. ore settimanali di apertura mercato coperto	Customer Satisfaction Normalizzata

B1. KPI di salute finanziaria a livello aggregato di ente

		DRIVERS									
		Incidenza delle entrate proprie	Spesa corrente sotto controllo, in linea con le dinamiche d'entrata.	Rigidità della spesa corrente	Gestione di cassa	Indebitamento diretto del comune e relazione con le entrate correnti comunali	Gestione del debito	Oneri debitori	Aziende partecipate: pressione sulle finanze comunali in relazione alle performance di bilancio	Trasferimenti dal centro	Valorizzazione del patrimonio
INDICATORI	Autonomia finanziaria	Incidenza spese correnti	(Spese personale + quote ammortamento mutui) / entrate correnti	Equilibrio economico	Indebitamento diretto	Incidenza anticipazioni di cassa su entrate Titolo V	Oneri debitori	Incidenza degli utili netti da aziende speciali e partecipate su entrate extratributarie	Dipendenza finanziaria	Redditività del patrimonio	
	Autonomia impositiva	Personale		Velocità di riscossione delle entrate proprie		Incidenza finanziamenti a breve termine su entrate Titolo V			Intervento erariale	Redditività partecipazioni	
		Prestazioni di servizi		Velocità di gestione delle spese correnti		Incidenza assunzione di mutui e prestiti su entrate Titolo V			Intervento regionale		
		Trasferimenti				Incidenza emissione di prestiti obbligazionari su entrate Titolo V					
		Incidenza entrate correnti									

B1. KPI 1 di salute finanziaria a livello aggregato di ente

DRIVERS	Indicatore	Formula di calcolo	Numeratore	Fonte	Denominatore	Fonte
Incidenza entrate proprie	Autonomia finanziaria	$(E. \text{ Titolo I} + E. \text{ Titolo III}) / \text{Entrate correnti}$	Titolo I: Entrate tributarie + Titolo III: Entrate extra-tributarie	Bilancio	Titolo I: Entrate tributarie + Titolo II: Entrate derivanti da contributi e trasferimenti correnti + Titolo III: Entrate extra-tributarie	Bilancio
	Autonomia impositiva	$E. \text{ Titolo I} / \text{Entrate correnti}$	Titolo I: Entrate tributarie	Bilancio	Titolo I: Entrate tributarie + Titolo II: Entrate derivanti da contributi e trasferimenti correnti + Titolo III: Entrate extra-tributarie	Bilancio

B1. KPI 2 di salute finanziaria a livello aggregato di ente

DRIVERS	Indicatore	Formula di calcolo	Descrizione dato	Numeratore	Fonte	Denominatore	Fonte
Spesa corrente sotto controllo, in linea con le dinamiche d'entrata.	Incidenza spese correnti	$S. \text{ Titolo I} / (S. \text{ Titolo I} + S. \text{ Titolo II} + S. \text{ Titolo III})$	Rispetto ai primi tre Titoli del Bilancio, determinano quanto delle risorse è destinato alla copertura dell'ordinaria amministrazione.	Titolo I spese correnti	Bilancio	Titolo I spese correnti + Titolo II spese in conto capitale + Titolo III spese per rimborso prestiti	Bilancio
	Personale	$\text{Personale} / S. \text{ Titolo I}$	Verifica l'incidenza del personale sulle spese correnti	Personale	Bilancio/Riclassificazione economica e funzionale delle spese correnti/Personale	Titolo I spese correnti	Bilancio
	Prestazioni di servizi	$\text{Prestazioni di servizi} / S. \text{ Titolo I}$	Verificare l'incidenza dei corrispettivi versati per le aziende partecipate sulle spese correnti.	Prestazioni di servizi	Bilancio/Riclassificazione economica e funzionale delle spese correnti/Prestazioni di servizi	Titolo I spese correnti	Bilancio
	Trasferimenti	$\text{Trasferimenti} / S. \text{ Titolo I}$	Verificare l'incidenza delle spese per la gestione degli immobili comunali sulle spese correnti.	Trasferimenti	Bilancio/Riclassificazione economica e funzionale delle spese correnti/Trasferimenti	Titolo I spese correnti	Bilancio
	Incidenza utilizzo beni di terzi	$\text{Utilizzo di beni di terzi per realizzazioni in economia} / S. \text{ Titolo I}$	Verificare l'incidenza delle spese per l'utilizzo di beni di terzi sulle spese correnti	Titolo I (Int. 4)	Bilancio	Titolo I spese correnti	Bilancio
	Incidenza entrate correnti	$\text{Entrate correnti} / \text{Spese correnti}$	Verifica il trend della spesa corrente in relazione alle entrate correnti	Titolo I: Entrate tributarie + Titolo II: Entrate derivanti da contributi e trasferimenti correnti + Titolo III: Entrate extra-tributarie	Bilancio	Titolo I spese correnti	Bilancio

B1. KPI 3 di salute finanziaria a livello aggregato di ente

DRIVERS	Indicatore	Formula di calcolo	Descrizione dato	Numeratore	Fonte	Denominatore	Fonte
Rigidità della spesa corrente	Rigidità della spesa corrente	(Personale + Interessi passivi + S. Titolo III - Rimborso anticipazioni di cassa) / entrate correnti	Misura l'ammontare delle entrate correnti utilizzate dall'ente per finanziare la spesa di natura rigida.	(Personale + Interessi passivi e oneri finanziari diversi + TITOLO III: SPESE PER RIMBORSO PRESTITI - Intervento 1: Rimborso per anticipazioni di cassa)	Bilancio	Titolo I: Entrate tributarie + Titolo II: Entrate derivanti da contributi e trasferimenti correnti + Titolo III: Entrate extra-tributarie	Bilancio

B1. KPI 4 di salute finanziaria a livello aggregato di ente

DRIVERS	Indicatore	Formula di calcolo	Descrizione dato	Numeratore	Fonte	Denominatore	Fonte
Gestione di cassa	Equilibrio economico	Titolo I: Entrate tributarie + Titolo II: Entrate derivanti da contributi e trasferimenti correnti + Titolo III: Entrate extra-tributarie - (TITOLO III: SPESE PER RIMBORSO PRESTITI - Intervento 1: Rimborso per anticipazioni di cassa) - Personale - Interessi passivi e oneri finanziari diversi					
	Velocità di riscossione delle entrate proprie	$\frac{\text{(Riscossione E.Titolo I + Riscossione E.Titolo III + Residui attivi)}}{\text{(Accertamenti E.Titolo I + Accertamenti E.Titolo III)}}$	Verifica la gestione di cassa	Riscossione delle entrate tributarie ed extra tributarie + residui attivi	Bilanci o, riscossioni in c/competenza	E.Titolo I + E.titolo III	Bilancio
	Velocità di gestione delle spese correnti	$\frac{\text{Pagamenti spese correnti in c/competenza}}{\text{Impegni spese correnti c/competenza}}$	Verifica la gestione di cassa	S. Titolo I + S. Titolo III - Anticipazioni di cassa	Bilanci o, pagamenti in c/competenza	S. Titolo I + Rimborso quote capitale mutui e prestiti	Bilancio

B1. KPI 5 di salute finanziaria a livello aggregato di ente

DRIVERS	Indicatore	Formula di calcolo	Numeratore	Fonte	Denominatore	Fonte
Indebitamento diretto del comune, e relazione con le entrate correnti comunali	Indebitamento diretto	E. Titolo V / Entrate correnti	Titolo V: Entrate derivanti da accensioni di prestiti	Bilancio	Titolo I: Entrate tributarie + Titolo II: Entrate derivanti da contributi e trasferimenti correnti + Titolo III: Entrate extra-tributarie	Bilancio

B1. KPI 6 di salute finanziaria a livello aggregato di ente

DRIVERS	Indicatore	Formola di calcolo	Descrizione dato	Numeratore	Fonte	Denominatore	Fonte
Composizione del debito	Incidenza anticipazioni di cassa su entrate Titolo V	Categoria 1 / Titolo V	Permette di verificare la composizione del debito e quindi, di attivarne una gestione più oculata, in grado di ridimensionarne i costi medi di gestione	Categoria 1: Anticipazioni di cassa	Bilancio	Titolo V: Entrate Derivantil da accensioni di prestiti	Bilancio
	Incidenza finanziamenti a breve termine su entrate Titolo V	Categoria 2 / Titolo V		Categoria 2: Finanziamenti a breve termine	Bilancio	Titolo V: Entrate Derivantil da accensioni di prestiti	Bilancio
	Incidenza assunzione di mutui e prestiti su entrate Titolo V	Categoria 3 / Titolo V		Categoria 3: Assunzione di mutui e prestiti	Bilancio	Titolo V: Entrate Derivantil da accensioni di prestiti	Bilancio
	Incidenza emissione di prestiti obbligazionari su entrate Titolo V	Categoria 4 / Titolo V		Categoria 4: Emissione di prestiti obbligazionari	Bilancio	Titolo V: Entrate Derivantil da accensioni di prestiti	Bilancio

B1. KPI 7 di salute finanziaria a livello aggregato di ente

DRIVERS	Indicatore	Formula di calcolo	Descrizione dato	Numeratore	Fonte	Denominatore	Fonte
Aziende partecipate: pressione sulle finanze comunali in relazione alle performance di bilancio	Incidenza degli utili netti da aziende speciali e partecipate su entrate extratributarie	Categoria 4 / E. Titolo III	Composizione e titolo III, C4	Categoria 4: Utili netti delle aziende speciali e partecipate, dividendi di società	Bilancio	Titolo III: Entrate extra-tributarie	Bilancio

B1. KPI 8 di salute finanziaria a livello aggregato di ente

DRIVERS	Indicatore	Formula di calcolo	Descrizione dato	Numeratore	Fonte	Denominatore	Fonte
Oneri debitori	Oneri debitori	Oneri finanziari / Entrate correnti	Verifica l'incidenza degli oneri sul debito (comprensivi sia di interessi, sia di quote capitale) sulle entrate correnti.	Interessi passivi e oneri finanziari diversi	Bilancio/Riclassificazione economica e funzionale delle spese correnti	Titolo I: Entrate tributarie + Titolo II: Entrate derivanti da contributi e trasferimenti correnti + Titolo III: Entrate extra-tributarie	Bilancio

B1. KPI 9 di salute finanziaria a livello aggregato di ente

DRIVERS	Indicatore	Formula di calcolo	Descrizione dato	Numeratore	Fonte	Denominatore	Fonte
Trasferimenti dal centro	Intervento erariale	Categoria 1/ Titolo II	Verifica l'incidenza dei trasferimenti dal "centro"	Categoria 1: Contributi e Trasferimenti correnti dallo Stato	Bilancio	Titolo II: Entrate derivanti da contributi e trasferimenti correnti	Bilancio
	Intervento regionale	(Categoria 2 + Categoria 3) / Titolo II	Verifica l'incidenza dei trasferimenti dal "centro"	Categoria 2: Contributi e Trasferimenti correnti dalla Regione + Categoria 3: Contributi e Trasferimenti correnti dalla Regione per funzioni delegate	Bilancio	Titolo II: Entrate derivanti da contributi e trasferimenti correnti	Bilancio
	Dipendenza finanziaria	E. Titolo II/ Entrate correnti	Rapporto tra i trasferimenti correnti e le entrate correnti	Titolo II: Entrate derivanti da contributi e trasferimenti correnti	Bilancio	Titolo I: Entrate tributarie + Titolo II: Entrate derivanti da contributi e trasferimenti correnti + Titolo III: Entrate extra-tributarie	Bilancio

B1. KPI 10 di salute finanziaria a livello aggregato di ente

DRIVERS	Indicatore	Formula di calcolo	Descrizione dato	Numeratore	Fonte	Denominatore	Fonte
Valorizzazione del patrimonio	Redditività del patrimonio	Categoria 2 / Valore del patrimonio disponibile	Verifica la redditività del patrimonio	Entrate Titolo III, Categoria 2: Proventi dei beni dell'ente	Bilancio	Beni demaniali Terreni (patrimonio indisponibile) Terreni (patrimonio disponibile) Fabbricati (patrimonio indisponibile) Fabbricati (patrimonio disponibile) Macchinari, attrezzature e impianti Attrezzature e sistemi informatici Automezzi e motomezzi Mobili e macchine d'ufficio Universalità di beni (patrimonio indisponibile) Universalità di beni (patrimonio disponibile) Diritti reali su beni di terzi Immobilizzazioni in corso Totale Immobilizzazioni materiali	Bilancio economico, conto del patrimonio
	Redditività delle partecipazioni	Entrate delle partecipazioni / Valore delle partecipazioni	Verifica l'incidenza delle entrate sul valore totale delle partecipate	Entrate titolo III, Categoria 4: Utili netti delle aziende speciali e partecipate, dividendi di società	Bilancio	Partecipazione imprese	Immobilizzazioni finanziarie, Bilancio economico

B2. Efficienza economica nell'erogazione dei servizi monitorati

- Misurata sui servizi del blocco A

- Indicatori:
 - costi unitari se disponibili
 - altrimenti spesa unitaria

C. KPI accumulo capitale organizzativo

		DRIVERS				
		Caratteristiche cap. umano	Competenze / Formazione Continua	Produttività	Premialità	Clima organizzativo
INDICATORI	Età media personale	% dipendenti laureati	Dotazione informatica	Incidenza premi	Analisi annuale di clima organizzativo	
	Distr.dirig. per genere	Spesa form. su spesa personale	Intranet	Valut. dir. (non più del 30% nella fascia più alta)		
	Distr.dip. per genere	Investimenti in form.	Valore strumenti informatici	Valut. dip. (non più del 30% nella fascia più alta)		
	% dirigenti sul totale	Investimenti in form. manageriale	e-mail certificata	Valutazione potenziale		
	Turnover in entrata	Revisione struttura org. (ultimi 5 anni)	Firma digitale			
	Turnover in uscita	Presenza ruolo Dir.Gen.	Tasso di assenteismo			
	Flessibilità organizzazione	Adozione modello competenze	Indice soddisf. dip.			
		Adozione mod. knowledge sharing				
		Revisione profili professionali (ultimi 5 anni)				
		Coordinamento Direzionale				
	Coinvolgimento dirigenti di linea nella selezione					

C. KPI 1 accumulo capitale organizzativo

Drivers	Indicatori	Formula di calcolo	Numeratore	Fonte	Denom.	Fonte
Caratteristiche del capitale umano	Età media	Somm. Età/n.dip	Somm. Età	CdP	N.dip	CdP
	Distr.dirig. per genere	N.dir.donne/N.dir.	N.Dir.D	CdP	N.dir	CdP
	Distr.dip. per genere	N.dip.donne/N.dip.	N.dip.D	CdP	N.dip.	CdP
	Incidenza dirigenti sul totale	$(N.dir/N.dip) * 100$	N. dirigenti	CdP	N.dip	CdP
	N.dipendenti per dirigenti	N.dip./N.dirig.	N. dipendenti	CdP	N.diri.	CdP
	Turnover in entrata	$N.nuovi\ assunti/n.dip.*100$	N.nuovi ass.	CdP	N.dip	CdP
	Turnover in uscita	$N.dip.usciti/n.dip*100$	N.dip.usciti	CdP	N.dip	CdP
	Flessibilità organizzazione	N.C.T.Det./N.dip.	N.C.T.determ.	CdP	N.dip	CdP

C. KPI 2 accumulo capitale organizzativo

Drivers	Indicatori	Formula di calcolo	Numeratore	Fonte	Denom.	Fonte
Competenze / formazione continua	Incidenza dipendenti laureati	$\text{Dip.Laureati}/\text{N.dip} \cdot 100$	N.dip.laurea	CdP	N.dip	Conto del personale
	Spese Form. su Spese Personale	$\text{Sp.Form}/\text{Sp.Personale} \cdot 100$	Spesa form.	CdP	Spesa Person.	Titolo 1 (pers.)
	Investimenti in formazione	Spesa form./n.dip.	Spesa form.	CdP	N.dip.	Conto del personale
	Investimenti in form. Manageriale	Spesa form.manag./n.dip.	Sp.form.manag.	Questionario	N.dip	Conto del personale
	Revisione struttura organizzativa (ult. 5 anni)	Dummy		Questionario		
	Adozione modello "knowledge sharing"	Dummy		Questionario		
	Revisione profili professionali (ult.5 anni)	Dummy		Questionario		
	Adozione modello competenze	Dummy		Questionario		
	Presenza ruolo Dir.Gen.	Dummy		Questionario		
	Coordinamento direzionale	Dummy		Questionario		
Selez. personale (pres. Dir.interessato)	Dummy		Questionario			

C. KPI 3 accumulo capitale organizzativo

Drivers	Indicatori	Formula di calcolo	Numeratore	Fonte	Denominatore	Fonte
Produttività / Informatizzazione	Dotazione Informatica	Postaz.inform./N.dip.	Postaz.internet	Questionario	N.dip	Conto del personale
	Diffusione Intranet	Posta.intranet/N.dip.	Postaz.Intranet	Questionario	N.dip	Conto del personale
	Valore Strumenti Informatici (H+S)	Valore strumenti/N.dip	Val. strumenti	Questionario	N.dip	Conto del personale
	Utilizzo eMail Certificata	Dummy		Questionario		
	Utilizzo Firma Digitale	Dummy		Questionario		
	Indice di soddisfazione dei dipendenti	Range 1-10 (media)	Liv.soddif.	Questionario		
	Tasso di assenteismo	Tot.gg.ass./n.dip	tot.gg.ass.	Questionario	N.dip.	Conto del personale

C. KPI 4 accumulo capitale organizzativo

Drivers	Indicatori	Formula di calcolo	Numeratore	Fonte	Denom.	Fonte
Premialità	Struttura retributiva premiante	$\text{Retrib.var.}/\text{tot.retrib.} * 100$	Retrib.var.	CdP	Tot.retr.	Conto del personale
	Valutazione dirigenti (retr. prem.>30%)	Dummy		Questionario		
	Valutazione (dip. con punt. max<25%)	Dummy		Questionario		
	Valutazione potenziale	Dummy		Questionario		

C. KPI 5 accumulo capitale organizzativo

Drivers	Indicatori	Formula di calcolo	Numeratore	Fonte	Denom.	Fonte
Clima organizzativo	Effettuazione con cadenza almeno annuale di analisi di clima organizzativo	Dummy		Questionario		

D. KPI governance

	Indicatore	Misura
1	Ampiezza coinvolgimento stakeholders	N. attori coinvolti (su checklist)
2	Intensità coinvolgimento stakeholders	Grado di coinvolgimento (su checklist)
3	Livello di outsourcing	N. servizi in outsourcing (su checklist)
4	Forme di rendicontazione volontaria	N. documenti di rendicontazione volontaria (su checklist)
5	Carta dei servizi	N. servizi con carta dei servizi (su checklist)
6	Customer satisfaction	N. servizi customer satisfaction (su checklist)
7	Esistenza piano strategico	Sì/No
8	Esistenza piani settoriali partecipati	N. di piani di settore
9	Forme di gestione associata	N. servizi in gestione associata (su checklist)
10	Partecipazioni societarie	N. partecipazioni societarie



La metodologia di aggregazione dei KPI

1. Normalizzazione KPI a livello di cluster
2. Media KPI normalizzati di ente per ciascuna KPA
3. Calcolo scostamento tra KPA di ente e KPA di cluster

Le indicazioni del modello

