



Misurazione della soddisfazione e qualità dei servizi nella valutazione delle performance. L'esperienza di Reggio Calabria.

Dott. Pierluigi D'apice
Responsabile Controllo di Gestione
Comune di Reggio Calabria



INDICE DELL'INTERVENTO

- Comune di Reggio Calabria ed applicazione del D.Lgs 150/09.
- Il sistema di valutazione dei dirigenti e del personale non dirigente attualmente utilizzato con riferimento alla customer satisfaction.
- Le nuove indicazioni del SMVP in corso di approvazione (performance organizzativa).
- Alcune best practice.



Misurazione della Performance

Il Comune di Reggio Calabria non ha ancora completato l'applicazione definitiva del D.lgs. 150/2009.

L'amministrazione, si è impegnata con il Ministero della Funzione pubblica a procedere all'approvazione del SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE, nonché alla redazione del Piano della Performance, entro il mese di aprile 2012.



Premessa

- Fondamentale a questo proposito è stata l'adesione al progetto "Valutazione della Performance", progetto promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica, con la collaborazione di Formez PA, finanziato con il PON Governance Azioni di Sistema 2007-2013, che si prefigge di sostenere le Amministrazioni nell'attuazione del Ciclo di gestione della performance.
- La conclusione di tale progetto è prevista per il mese di Aprile 2012.



LA SITUAZIONE ATTUALE

<i>IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</i>	Da riorganizzare introducendo il concetto di valutazione organizzativa
SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Da introdurre
PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE	Presente ma finalizzato approvazione bilancio ed alla valutazione individuale. Da riorganizzare introducendo il sistema di valutazione organizzativa
SISTEMA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI	Sostanzialmente In linea
SISTEMA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE NON DIRIGENTE	Da adeguare modificando il CCDI e la gestione della retribuzione dell'accessorio
REPORTISTICA/SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO	Da adeguare per l'analisi della performance organizzativa.



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

- il sistema di valutazione dei dirigenti attualmente utilizzato presso il Comune di Reggio Calabria è stato approvato nel 2009 con delibera di Giunta Comunale n. 407 ed è sostanzialmente in linea con le disposizioni del D.Lgs. 150/2009.



IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

- **Il modello di valutazione si articola su un duplice livello:**
 - 1) in primo luogo, si prende in considerazione il raggiungimento degli obiettivi gestionali esplicitati nel piano degli obiettivi di cui all'art. 197 del D.Lgs. 18 agosto 2000, n.267 (*valutazione del rendimento*);
 - 2) in secondo luogo si valutano i comportamenti tenuti dal dirigente allo scopo di ottenere i risultati prefissati (*valutazione del comportamento*).



I PRINCIPI DELLA DIREZIONE E DELLA VALUTAZIONE PER OBIETTIVI

- ***sistema integrato della pianificazione e programmazione:*** il processo di programmazione *deve partire* dalla pianificazione strategica e concludersi con la definizione degli obiettivi gestionali assegnati ad unità organizzativa di 1° livello. In altre parole gli obiettivi gestionali di breve periodo devono essere individuati unicamente in relazione agli obiettivi strategici di medio e lungo periodo;
- ***comunicazione e condivisione degli obiettivi su tutta la struttura organizzativa:*** gli obiettivi gestionali devono essere comunicati a tutti i dirigenti dell'ente e questi devono informare e responsabilizzare i propri dipendenti coinvolgendoli nel raggiungimento degli obiettivi della propria unità organizzativa;
- ***autonomia gestionale del dirigente responsabile:*** il dirigente deve poter disporre di adeguate leve gestionali per poter incidere sull'attività dell'unità organizzativa per indirizzarla al raggiungimento dei risultati previsti.



I PRINCIPI DELLA DIREZIONE E DELLA VALUTAZIONE PER OBIETTIVI

- ***controllo di gestione concomitante sullo stato di attuazione degli obiettivi:*** periodicamente, con le scadenze previste si devono effettuare controlli sul grado di raggiungimento degli obiettivi ai fini della individuazione delle azioni correttive in caso di determinazione di scostamenti rilevanti. Quindi il piano degli obiettivi previsto dall'art. 197, 2° Comma, lett. a) del D.Lgs. 267/2000 deve essere flessibile, cioè essere oggetto di correzioni in corso d'opera. Un obiettivo che risulta irraggiungibile in corso d'anno, se non ricondotto ai risultati ottenibili, rischia di demotivare il personale;
- ***valutazione delle prestazioni in base al raggiungimento degli obiettivi:*** la valutazione del dirigente come quella di tutti i dipendenti, deve essere strettamente collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Una persona è motivata e responsabilizzata solo se la sua valutazione è collegata ai risultati raggiunti.



VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO

Il processo di definizione degli obiettivi

- *Le caratteristiche degli obiettivi gestionali*
- Gli obiettivi gestionali possono essere distinti in relazione alla categoria dei soggetti coinvolti ed alla tipologia del risultato previsto. In particolare, in relazione alla categoria dei soggetti coinvolti, gli obiettivi si possono classificare in obiettivi settoriali e intersettoriali.
 - Gli obiettivi **settoriali** sono quelli assegnati a singole unità organizzative di 1° livello.
 - Gli **intersettoriali (o trasversali)** sono invece quelli assegnati ad un insieme di **unità organizzative** riconducibili a distinti vertici gestionali di livello apicale appunto perché necessariamente realizzabili solamente attraverso la partecipazione di più dirigenti e di differenziate unità organizzative aventi competenza intorno a distinti e misurabili ambiti di attività.



VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO

La misurabilità degli obiettivi

- E' cura del servizio "Controllo di Gestione" predisporre per il Direttore Generale una serie di indicatori che vadano a misurare la percezione qualitativa, il rendimento, ed il soddisfacimento dell'utenza quantitativi, parametri o serie storico-statistiche di rilevamento del risultato conseguito per ogni specifico obiettivo.
- Tali indicatori, ove possibile, standardizzati, sono segnalati alla dirigenza per la redazione iniziale delle schede di progetto degli obiettivi proposti.
- In base al risultato che si vuole misurare, si possono avere le seguenti tipologie di indicatori:
 - *indicatori temporali*
 - *indicatori finanziari*
 - *indicatori di efficacia*
 - *indicatori di efficienza\produttività*
 - *indicatori di qualità:*



Esempio di determinazione del grado di raggiungimento di un obiettivo.

Indicatore di risultato (a)	Peso dell'indicatore (b)	Risultato previsto (c)	Risultato ottenuto (d)	Formula invertita	Esplicazione formula =	Grado di attuazione in centesimi ponderati al peso
Apertura parco	40	Maggio	Giugno	✓	$5/12/6/12 \times 40 \times 100$	36,7 %
Costo complessivo del parco	15	700.000	680.000	✓□	$(c) / (d) \times (b) \times 100$	15,44 %
Grado di soddisfazione utenza (questionario)	30	Voto medio 8	Voto medio 8		$(d) / (c) \times (b) \times 100$	30%
Grado di utilizzazione nel periodo di sfruttamento successivo alla realizzazione	15	N° 25000 utenti	N° 15000 utenti	✓	$(c) / (d) \times (b) \times 100$	9%
Totale peso	100	Stato di attuazione complessivo dell'obiettivo				91,14%

Il grado di attuazione relativo al peso dell'indicatore potrà essere superiore anche al peso stesso, al fine di compensare eventuali gradi di attuazione inferiori di altri indicatori, e ciò al fine di garantire l'autonomia del dirigente stesso circa le modalità di attuazione complessive dell'obiettivo il quale comunque non potrà pervenire ad un grado di attuazione superiore al 100%. Il programma software per la gestione del piano degli obiettivi permette di calcolare in automatico lo stato di attuazione degli obiettivi.



VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

- Il processo per l'introduzione del modello da utilizzare per la valutazione delle prestazioni viene avviato con la definizione di un flusso procedimentale suddiviso nelle seguenti quattro fasi, condiviso ed approvato dalla Direzione Generale e dai dirigenti:
 - I. Pianificazione e assegnazione degli obiettivi
 - II. Gestione/Monitoraggio dell'attività
 - III. Consuntivazione dei risultati e Valutazione dell'attività
 - IV. Determinazione ed erogazione della retribuzione di risultato



Modello esemplare di scheda dell'obiettivo settoriale e Scheda di settore dell'obiettivo intersettoriale

Centro di responsabilità (1)		N° scheda o N° di obiettivo		Data di rilascio										
Denominazione obiettivo (2)			Peso di obiettivo o percentuale di esecuzione settore (3)											
Programma \ Progetto di riferimento intersettoriale (4)														
Descrizione obiettivo di settore (5)														
Risorse finanziarie ed umane attribuite				Termine di completamento del progetto										
Capipieg:		risorse finanziarie		Personale disponibile										
N°		€		N°										
Attività di monitoraggio														
N°	Attività da compiere dal settore (6)		G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
1		previsto												
		ottenuto												
2		previsto												
		ottenuto												
3		previsto												
		ottenuto												
4		previsto												
		ottenuto												
5		previsto												
		ottenuto												
Indicazioni sullo stato di attuazione dell'obiettivo o della parte dell'obiettivo intersettoriale (7)														
Personale effettivamente coinvolto (9)		Risorse finanziarie FEG (10)												
Numero dipendenti :		Previste		Utilizzate										
Attività di verifica stato di attuazione														
N°	Indicatori di risultato (8)	Peso indicat.	Previsto	Ottenuto	Formula inventita	Explicitazione formula	Grado di attuazione in cartesini ponderati al peso							
1														
2														
3														
4														
5														
Totale indicatori di risultato		100	Totale grado di attuazione dell'obiettivo settore											



VALUTAZIONE DEL RENDIMENTO

Consuntivazione dei risultati e Valutazione dell'attività

- Il Nucleo di Valutazione, sulla base dei dati risultanti dal programma informatico di gestione del PdO e delle schede degli obiettivi riportanti le indicazioni sullo stato finale di attuazione degli obiettivi, esprime la valutazione dei risultati sia con riferimento ai singoli obiettivi, sia nel loro complesso, utilizzando una scala a 6 livelli, cui è associato un giudizio legato al risultato conseguito (grado di attuazione percentuale degli obiettivi) secondo quanto indicato nella tabella seguente:



Consuntivazione dei risultati e Valutazione dell'attività

SCALA DI VALUTAZIONE		
Giudizio per singoli obiettivi o parti di obiettivo intersettoriale	Grado di attuazione	Punteggio attribuibile da sottoporre alla pesatura del singolo obiettivo
1 risultati dell'obiettivo non conseguiti	Compreso tra 0 e 49 %	0,00
2 risultati dell'obiettivo conseguiti al di sotto delle attese	tra il 50% ed il 60%	Da 1,00 a 2,00
3 risultati dell'obiettivo conseguiti in termini sufficienti	tra il 61% ed il 70%	Da 2,00 a 3,00
4 risultati dell'obiettivo conseguiti in modo discreto	tra il 71% ed il 80%	Da 3,00 a 4,00
5 obiettivi conseguiti in buona misura	tra il 81% ed il 90%	Da 4,00 a 5,00
6 obiettivi pienamente conseguiti	tra il 91% ed il 100 %	Da 5,00 a 6,00



BUONE PRASSI: IL SOFTWARE “**SISTEMA VALUTAZIONE DIRIGENTI**”

Il software “**Sistema Valutazione Dirigenti**” è stato sviluppato per la gestione del processo di valutazione che accompagna il ciclo gestionale di tutti i settori dell’amministrazione.

La predisposizione e il monitoraggio dei processi valutativi permette di diffondere, apprendere e condividere missioni, strategie ed obiettivi, evidenziando contestualmente il grado di interazione che lega il vertice dell’amministrazione alle strutture operative, ai dirigenti dei differenti settori, ai relativi responsabili ed ai loro collaboratori.

Lo scopo principale è quello di orientare la prestazione dei Dirigenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell’Ente.



La procedura prevede tre momenti fondamentali:

- ✓ Definizione e assegnazione degli obiettivi;
- ✓ Monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti;
- ✓ Valutazione finale dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati.

Possono essere gestiti diversi livelli di accesso, ad esempio:

- ✓ Direzione generale;
- ✓ Dirigente;
- ✓ Nucleo di valutazione.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI COMUNALI



USERNAME

PASSWORD

Ricorda accesso su questo pc

ACCEDI



2012
servizio

ONE

ETI.

TER.

DECENTRAMENTO

Anno	Identificativo
2012	
Centro di responsabilità	
DECENTRAMENTO	
Denominazione obiettivo	
Denominazione obiettivo	
Programma \ Progetto di riferimento (facoltativo)	
Programma di riferimento	
Descrizione obiettivo	
Descrizione obiettivo	

Attività da compiere

Denominazione	Previsto	Ottenuto	Grado	Operazioni
1 Attività n.1	06/10/2011			
2 Attività n.2	19/10/2011			



Valutazione del comportamento

- Contestualmente con la valutazione dei risultati, si procede alla valutazione dei comportamenti organizzativi o capacità manageriali manifestate nella attività di risultato anche in rapporto con l'attività ordinaria di gestione (non si può realizzare un obiettivo a scapito dell'attività), che è riservata al Direttore Generale, il quale, esaminati i comportamenti del valutato, esprime la sua valutazione per ciascuna delle 5 aree seguenti e sulla scorta dei rispettivi criteri pure indicati nella tabella che segue.



Valutazione del Comportamento

- Per ogni area e criterio di cui sopra, sono determinati dal Direttore Generale e comunicati ai dirigenti prima dell'inizio di ogni anno, i parametri o fattori presi in considerazione per la valutazione, nonché l'eventuale livello atteso.
- La valutazione è effettuata per ciascuna area tenendo conto dei criteri e dei parametri/fattori di cui sopra ed esprimendo per ogni parametro/fattore un giudizio comportamentale, cui corrisponde un predeterminato punteggio, comunque non superiore nel totale a quello massimo stabilito per ciascuna area nella tabella su riportata.



Valutazione del Comportamento

1) Area: Efficienza, efficacia ed economicità di gestione. (max. punti 40/100)

Criterio di valutazione: capacità dimostrata nel raggiungimento di obiettivi e comportamenti di efficienza, efficacia ed economicità nell'espletamento dell'attività ordinaria, anche desunti dalle schede adottate per il monitoraggio dell'attività dal controllo interno, previa selezione dei procedimenti da monitorare.

2) Area Innovazione. (max. punti 15/100)

Criterio di valutazione: capacità dimostrata di supportare l'innovazione, sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale e stimolandone e controllandone l'applicazione da parte del personale.

3) Area Integrazione. (max. punti 15/100)

Criterio di valutazione: capacità negoziale dimostrata nelle relazioni interne (con attori politici, colleghi e collaboratori) e nei rapporti esterni (con utenti, fornitori, altre amministrazioni).

4) Area Semplificazione e Orientamento all'utenza. (max. punti 15/100)

Criterio di valutazione: capacità dimostrata di porre in essere procedure di semplificazione ed aggiornamento dei procedimenti amministrativi di competenza, nonché di proporre e realizzare soluzioni organizzative orientate a facilitare la fruizione dei servizi da parte dell'utenza.

5) Area Gestione del personale. (max. punti 15/100)

Criterio di valutazione: capacità dimostrata nella corretta e proficua gestione delle risorse umane in direzione meritocratica, motivando il personale alla crescita professionale, all'autoaggiornamento, alla produttività, alla presenza in servizio, anche mediante l'introduzione di strumenti di valutazione e controllo, nonché di sviluppo del benessere organizzativo e di tutela della sicurezza sul lavoro.



INDICATORI

Semplificazione ed Orientamento all'utenza	____/15	max 5	15	8	Attivazione di Indagini di Customer Satisfaction o verifica strumenti per la soddisfazione sull'obiettivo specifico (min 1 all'anno)
		max 5			7



Valutazione del Comportamento

- E' prevista una **tabella di raccordo** tra la valutazione comportamentale in centesimi ottenuta nella scheda di valutazione del Direttore Generale ed una scala da \emptyset a 3 punti come segue:

TABELLA DI RACCORDO TRA LA VALUTAZIONE COMPORTAMENTALE E LA SCALA A TRE PUNTI	
Valutazione in percentuale	Punteggio attribuibile
Da 0 % a 50 %	0
Da 51 % a 68 %	Da 0,1 a 1
Da 69 % a 84 %	Da 1,1 a 2
Da 85 % a 100 %	Da 2,1 a 3



VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE

- La metodologia per la valutazione del personale non dirigente è da riferirsi all'ultimo CCDI approvato nel 2005
- Alcuni elementi interessanti
 - L'incentivazione della produttività è collegata agli obiettivi previsti nel Piano esecutivo di gestione (PEG) o negli analoghi;
 - 5 fasce di merito;
 - Introdotto il principio della valutazione



INDICATORI PER LA VALUTAZIONE

- **1 PROCEDIMENTI/ATTIVITA**
- **2- PARTECIPAZIONE GRUPPI DI LAVORO**
- **3 FORMAZIONE ED INNOVAZIONE CAPACITA'
DI ADATTAMENTO FLESSIBILITA**
- **4 RAPPORTI CON L'UTENZA E COLLEGHI DI
LAVORO**



RAPPORTI CON L'UTENZA E COLLEGHI DI LAVORO

- **Il dipendente garantisce il massimo impegno nella gestione dei rapporti con l'utenza (rispondere solo se ha rapporti con utenza esterna)**
- **Il dipendente garantisce elevati standard di qualità nella gestione nei rapporti con altri uffici/altro personale**
- Ritiene che il dipendente ha capacità volontà di aiutare/sostituire/ formare i colleghi in caso di necessità anche di propria iniziativa
- Ritiene che il dipendente di avere una capacità di creare un ambiente di lavoro favorevole anche in relazione ai rapporti con colleghi e superiori?
- Ritiene che le informazioni fornite dal dipendente siano coerenti ed in linea con la sua Valutazione



FOTOGRAFIA ATTUALE

<i>IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</i>	Da riorganizzare introducendo il concetto di valutazione organizzativa
SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Da introdurre
PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE	Presente ma finalizzato ad aspetti contabili e valutazione individuale. Da riorganizzare introducendo il sistema di valutazione organizzativa
SISTEMA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DIRIGENTI	In linea
SISTEMA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE NON DIRIGENTE	Da adeguare modificando sostanzialmente il CCDI e la gestione della retribuzione dell'accessorio
REPORTISTICA/SISTEMI DI CONTROLLO INTERNO	Da adeguare per l'analisi della performance organizzativa.



LE PROSSIME TAPPE

APPROVAZIONE DEL SISTEMA DELLA PERFORMANCE	MARZO 2012
PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE (composto anche da Relazione e PDO)	Aprile 2012
AVVISO PER LA FORMAZIONE DEL NUOVO NUCLEO DI VALUTAZIONE	Aprile/ maggio 2012
PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE DELLE SPESA	Marzo 2012



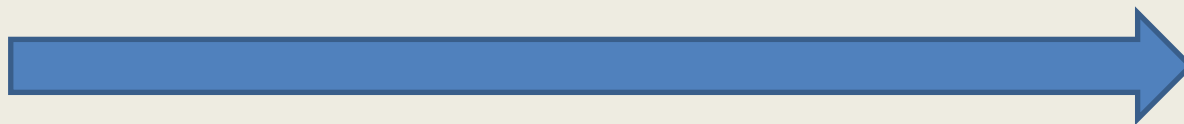
**SMVP REGGIO CALABRIA –
IL PIANO DI ATTUAZIONE
DELLE ATTIVITÀ DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Fasi	<i>Pianificazione</i>	<i>Programmazione</i>	<i>Controllo</i>
Attività	Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli Definizione di strategie di medio ungo periodo	•Definizione degli obiettivi di performance	•Verifica infrannuale (a scelta del comune) sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia
Responsabili	•Organi di indirizzo politico (Sindaco+Consiglio+Giunta)	•Vertice direzionale •Giunta Comunale	•Vertice con controllo di gestione •Dirigenti •Valutatori
Strumenti	•Linee programmatiche • Sistema dei bilanci e Relazione Previsionale e Programmatica •Piano strategico	PEG/PDO e piano delle attività (Piano della Performance) •Indicatori di performance	•Sistemi di misurazione e valutazione della performance Proiezione degli indicatori
Tempi	•Entro 31 Dicembre anno n (a “scorrimento”)	•Durante e dopo l'approvazione del Bilancio entro gennaio anno n+1	Cadenza semestrale a partire dall'anno n+1





Fasi	Rendicontazione	Valutazione	Premialità	Trasparenza
Attività	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni 	<ul style="list-style-type: none"> •Valutazione dei risultati e delle prestazioni (del vertice, dei dirigenti, del personale e delle singole strutture organizzative •Valutazione dell'ente nel suo complesso 	<ul style="list-style-type: none"> •Erogazione istituti premialità 	<ul style="list-style-type: none"> •Redazione ed adozione programma trasparenza e integrità
Responsabili	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice controllo di gestione • Nucleo • Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice • Nucleo • Dirigenti 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice controllo di gestione • Nucleo • Ufficio R.U. 	<ul style="list-style-type: none"> •Vertice direzionale •Giunta comunale
Strumenti	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance •Referto del Controllo di gestione 	<ul style="list-style-type: none"> •Schede di valutazione sulla performance individuale •Relazione sulla performance organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> •Sulla base di regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse 	<ul style="list-style-type: none"> •Programma di trasparenza ed integrità
Tempi	<ul style="list-style-type: none"> •Rendicontazione indicatori di performance entro marzo anno n+2 •Referto controllo di gestione entro aprile anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> •Aprile anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> •Maggio anno n+2 	<ul style="list-style-type: none"> •Entro 31 dicembre anno n





Performance e misurazione della soddisfazione e qualità dei servizi nella valutazione delle performance

- La misurazione della soddisfazione è uno dei principali criteri per la valutazione della performance che sarà usata per la valutazione dell'organizzazione.
- Un sistema interamente nuovo per l'amministrazione, che è in corso di approvazione, unitamente all'approvazione del Sistema di valutazione delle Performance (SMVP).



PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La definizione degli ambiti di misurazione specificati dall'articolo 8 del D.lgs. 150/2009 pone i confini di quella che viene definita “**performance organizzativa**”, che concerne:

- le politiche attivate sul soddisfacimento finale dei bisogni della collettività;
- il grado di attuazione dei Piani e dei Programmi con particolare riferimento alla tempistica realizzativa, agli *standard* qualitativi – quantitativi e al livello di assorbimento delle risorse;
- il grado di soddisfacimento dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, con gli utenti e con i soggetti destinatari dei servizi;
- l'efficienza dell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità



Performance organizzativa

- Dal punto di vista strettamente applicativo la misurazione della performance organizzativa del comune di RC, dovrà valutare il grado di raggiungimento:
 - degli obiettivi di sistema riconducibili agli indirizzi amministrativi espressi dagli organi politici;
 - il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ente, finalizzato all'aumento degli standard produttivi dei servizi resi alla popolazione.



LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA È MISURATA LUNGO 3 DIMENSIONI

- Dimensione dei servizi e delle unita' organizzative;
- Dimensione strategica;
- Dimensione operativa;



DIMENSIONE DEI SERVIZI

- La dimensione dei servizi sarà effettuata tenendo conto questo processo:
 - Definizione della mappa dei centri di responsabilità
 - tracciare la relazione tra centri di responsabilità e attività
 - circoscrivere e selezionare gli indicatori di prestazione più opportuni per i singoli centri di responsabilità.



SMVP Reggio Calabria

Dimensione dei Servizi

- La mappa dei servizi/centri di responsabilità è stata fatta utilizzando strumenti già esistenti, che ha consentito di integrare le informazioni descritte in precedenza in un modello di valutazione uniforme che va compilato per ciascun servizio valutato



SMVP Reggio Calabria

Dimensione dei Servizi

Modello di qualità dei servizi		Indicatore		Peso	Val. pond.	Valutazione
		Efficacia		30		
		Affidabilità (capacità di prestare il servizio come promesso)		15		
		Conformità (capacità di prestare il servizio come descritto)		15		
		Tempestività (prontezza di risposta)		20		
		Accessibilità		15		
		Trasparenza (completezza della comunicazione)		15		
		Capacità di rassicurazione		20		
		Accessibilità multicanale		5		
		Ubicazione		7		
		Informazioni per l'accesso		3		
		Comprensione dell'utente		6		
		Cortesia		10		
		Gestione del rischio e riservatezza		4		



Criteria for the quality of Service

Criteria for the evaluation of service quality

DIMENSIONI/VALUTAZIONI	1	2	3
Affidabilità	<i>Insufficiente</i>	<i>Sufficiente</i>	<i>Buona</i>
Conformità	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Tempestività	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Costo per unità di output	<i>Basso</i>	<i>Medio</i>	<i>Alto</i>
Accessibilità multicanale	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Ubicazione e accessibilità	<i>Inadeguata</i>	<i>Mediamente adeguata</i>	<i>Adeguata</i>
Informazioni per l'accesso	<i>Inadeguate</i>	<i>Mediamente adeguate</i>	<i>Adeguate</i>
Trasparenza	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Comprensione dell'utente	<i>Minima</i>	<i>Media</i>	<i>Massima</i>
Cortesia	<i>Scarsa</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Gestione del rischio e riserv.	<i>Inadeguata</i>	<i>Mediamente adeguata</i>	<i>Adeguata</i>



La Dimensione strategica e operativa

L'Albero della performance

- L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani d'azione. Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. Un'area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni.

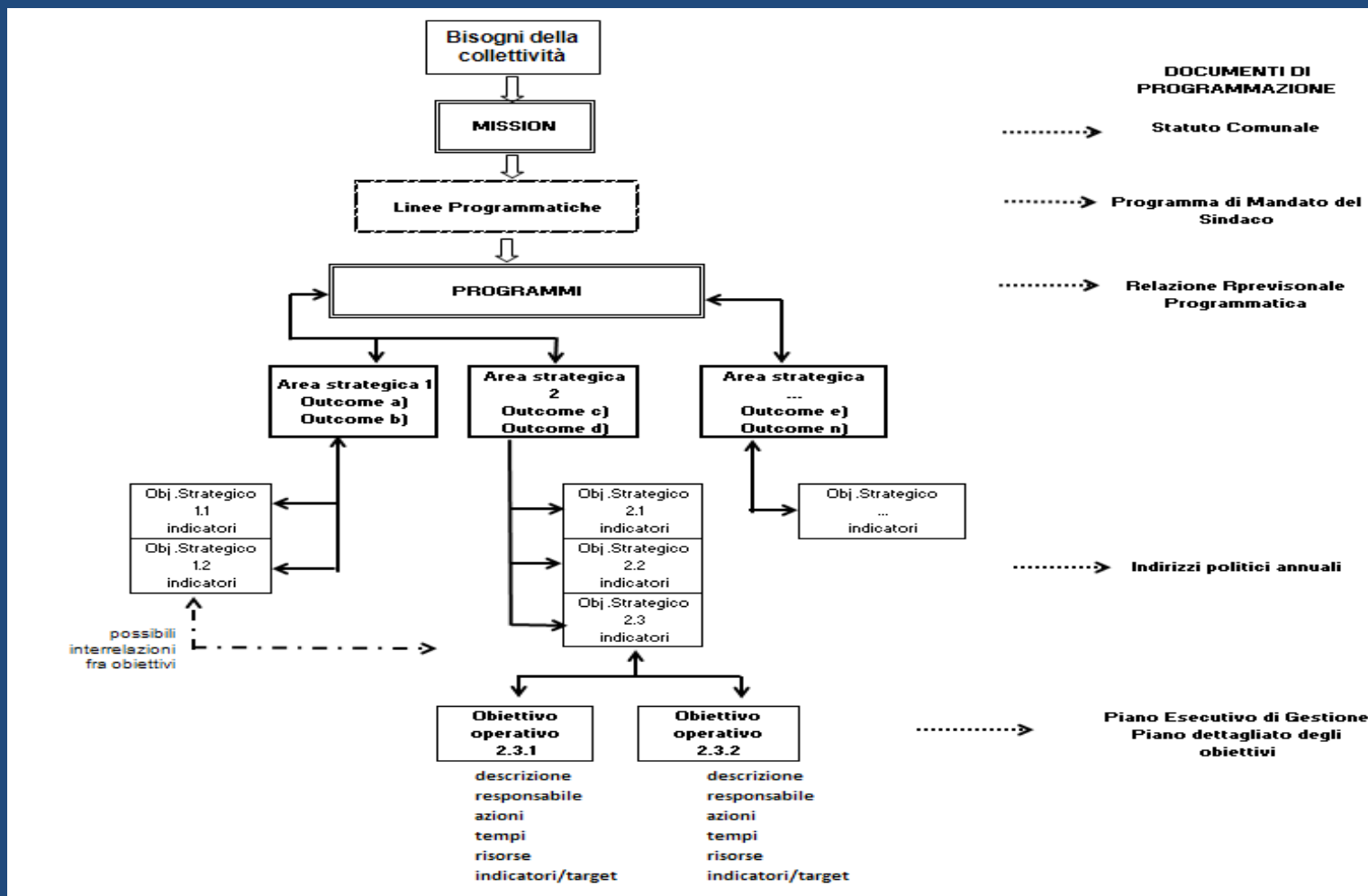


Albero delle performance

- All'interno della logica di albero della performance, ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite le azioni, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento. Il tutto è sintetizzato in uno o più "piani operativi". Essi individuano:
 - L'obiettivo operativo, a cui si associano uno o più indicatori; ad ogni indicatore è attribuito un valore baseline e un valore programmato o atteso (target);
 - Le azioni da porre in essere e la relativa tempistica;
 - La quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
 - Le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.



Albero della performance





Indicatori fondamentali

- Una volta definiti, gli obiettivi, strategici ed operativi, devono essere costantemente monitorati e, soprattutto, ***misurati – tramite indicatori*** – al fine di poter ***valutare*** il raggiungimento dei risultati.
- La questione cruciale della valutazione organizzativa risiede proprio nella definizione degli indicatori di performance e dei relativi target, cioè dei valori previsionali che si presume di conseguire per il periodo considerato. La definizione dei valori target dà la possibilità, a consuntivo, di misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo e di evidenziare gli scostamenti rispetto ai valori presunti.
- Al fine di implementare un buon Sistema di misurazione e valutazione della performance, il Comune di Reggio Calabria sta costruendo un ***sistema di indicatori*** atti a misurare, nel modo più oggettivo possibile e in termini ***chiari e concreti*** il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, strategici e opera.
- Il processo già in corso in quanto un sistema di monitoraggio delle attività è già attivo dal 2007.



Indicatori per la valutazione della qualità del servizio

DIMENSIONI	INDICATORI
Ubicazione e accessibilità fisica	<ul style="list-style-type: none">▪ numero di giornate lavorative settimanali con apertura assicurata dello sportello/totale▪ numero di ore di apertura giornaliera/totale▪ numero di giornate lavorative settimanali con apertura pomeridiana/totale▪ unità di personale disponibile a diretto contatto con il pubblico/totale▪ posti parcheggio disponibili
Accessibilità multicanale	<ul style="list-style-type: none">▪ numero di servizi accessibili via web/totale servizi erogati▪ numero visitatori sito internet▪ numero di servizi accessibili via telefono-fax-e-mail /totale servizi erogati▪ numero richieste pervenute mensilmente via e-mail▪ numero telefonate mensili▪ numero di ore medio giornaliero per la copertura dell'accessibilità multicanale▪ numero di servizi per i quali è attiva la tracciabilità via web/totale



Tra il vecchio ed il nuovo

- Il Sistema di valutazione delle performance non parte da zero:
 - Utilizzo di strumenti già esistenti (PDO, ecc.)
 - Messa a sistemi di strumenti già ideati ed applicati.
 - Sistema di valutazione dei dirigenti
 - Funzionigramma;
 - Carte dei Servizi;
 - Bilancio Sociale e monitoraggio attività dei settori;
 - Sistema di misurazione delle customer satisfaction (progetto Emoticons);
 - Altri strumenti di Customer Satisfaction (Rete civica).



Tra il vecchio ed il nuovo

- La novità sostanziale, per quanto riguarda la nostra amministrazione, risulta essere la messa a sistema di questi strumenti:
 - Per la realizzazione della valutazione della performance organizzativa;
 - Per un migliore e soprattutto codificato utilizzo di queste strumenti sia a livello di governance dell'organizzazione che per quanto riguarda la valutazione della performance individuale, in particolare dei dirigenti;



ALCUNE BUONE PRASSI

Rilevazione della customer satisfaction per i servizi della rete civica

- Il **Codice della P.A. Digitale (Decreto Legislativo 7 marzo 2005 n. 82)** ha imposto un vero percorso di cambiamento, prevedendo tra l'altro, che il **canale preferenziale per l'interazione tra Pubblica Amministrazione ed utenti debba essere, in prevalenza, la Rete Internet.**
Dai siti web istituzionali, che diventano obbligatori, ai nuovi strumenti per l'accesso ai servizi, per gli Enti Locali c'è stato negli anni, un vero e proprio "mutamento" organizzativo e tecnologico.
- In prosecuzione di quanto già avviato dalla Direzione Generale del Comune di Reggio Calabria, con la partecipazione al progetto sperimentale ("Mettiamoci la faccia") del Ministro **Renato Brunetta** (Ministro per la Pubblica Amministrazione e Innovazione), abbiamo attivato per alcuni contenuti informativi, **la possibilità per i cittadini-utenti di esprimersi circa le informazioni e/o il servizio ricevuto.**



Rilevazione della customer satisfaction per i servizi della rete civica

Grazie al contributo fornito dai cittadini-utenti, il comune di RC:

- Raccoglie informazioni utili per l'Ufficio comunale "Rete Civica – comunicazione on-line", al fine di migliorare i servizi erogati e quindi renderli maggiormente rispondenti alle esigenze degli suoi utilizzatori;
- Rileva il grado di diffusione di utilizzo delle nuove tecnologie tra la cittadinanza;
- interpreta i bisogni, i rapporti e le abitudini con i mezzi della comunicazione multimediali (sito web istituzionale), da parte della stessa utenza.



Strumenti

The image shows a screenshot of a web comment form. The form is titled "Commenta" and is located on a page with the URL "www.reggiocal.it". The form contains the following fields:

- Nome:** A text input field.
- Email:** A text input field.
- Titolo:** A text input field.
- Commento:** A large text area for writing the comment.

At the bottom of the form, there is a blue button labeled "PUBBLICA".

Utilizzo delle Faccine emoticons per pagine web
(contenuti informativi) sito istituzionale (www.reggiocal.it)

Metrica "emoticons":

Faccina Sorridente = Giudizio Positivo

Faccina Neutra = Giudizio Neutro

Faccina Triste = Giudizio Triste



Esito rilevazione

	2010	2011	2012
Totale Giudizio Positivo	418	383	37
Totale Giudizio Neutro	55	37	10
Totale Giudizio Negativo	190	175	31
TOTALE	633	595	78



Progetto "Mettiamoci la faccia" (Emoticons)

- La Giunta Comunale con Delibera di G.M. nr. 147 del 08.05.2009 ha:
 - confermato l'adesione all'iniziativa del Ministro;
 - approvato il Protocollo d'intesa tra il Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione ed il Sindaco della Città di Reggio Calabria;
 - demandato al Direttore Generale, le competenze amministrative per l'attuazione di quanto previsto nel citato protocollo.



Progetto "Mettiamoci la faccia"

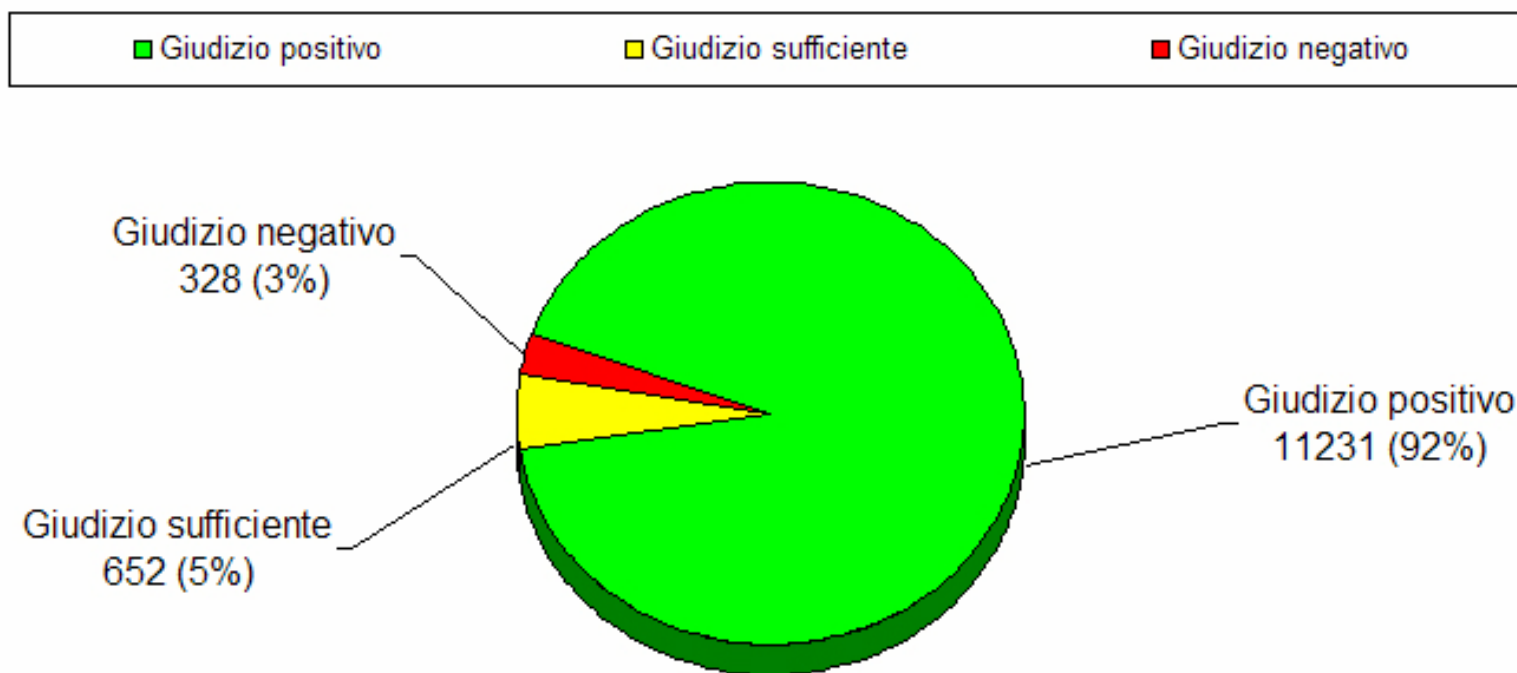
Il Comune di RC HA PROCEDUTO:

- All'attivazione di **presso ogni sede interessata al progetto, dei dispositivi e dei relativi TOTEM INFORMATIVI** (di tipo statico e bi-facciale).
- Previsto che I risultati della rilevazione della "**customer satisfaction**" siano considerati all'interno della valutazione delle prestazioni dirigenziali, in particolare questi risultati sono stati ritenuti elemento fondamentale per la formulazione del giudizio per l'Area "Semplificazione ed orientamento all'utenza", all'interno della complessiva valutazione del comportamento Dirigenziale, effettuata dal Direttore Generale.
- All'espletamento di una campagna di comunicazione, che ha coinvolto diversi organi di stampa locali ed ha comportato la distribuzione di circa 30.000 depliant illustrativi presso gli uffici comunali, a disposizione degli utenti fruitori dei servizi.



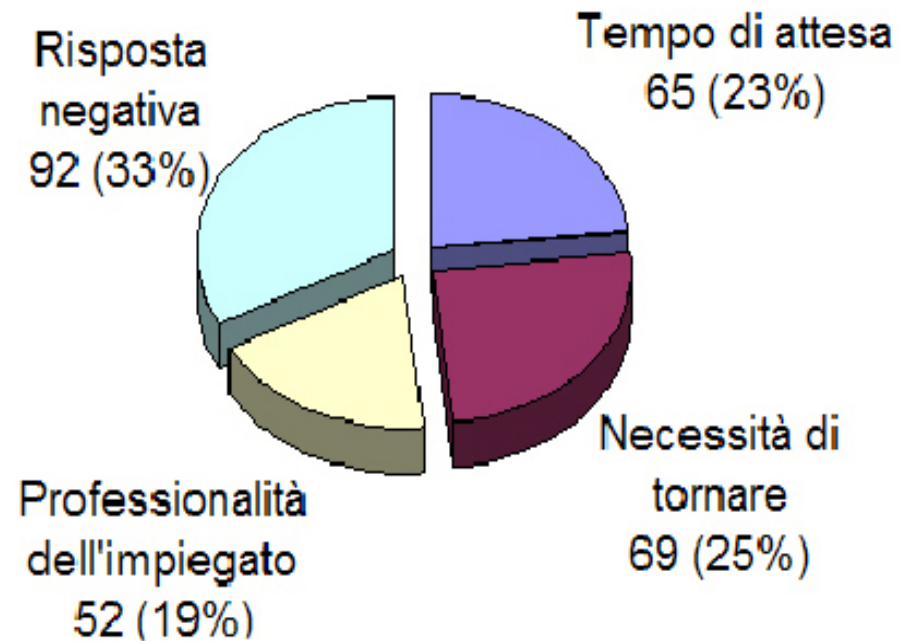
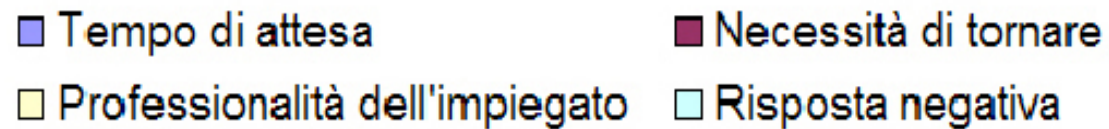
Risultati anno 2009 (dal 15.05.2009 al 15.11.2009):

Ripartizione giudizi





Tipi di Risposta negativa





Risultati nel dettaglio

- **N° voti totali: 12.211**
- N° utenti presunti (ovvero fruitori complessivi dei servizi interessati alla rilevazione): 60.816
- Rapporto voti totali / utenti presunti: **20,08%**
- Giudizi positivi: 11.231 (92%) - Giudizi sufficienti: 652 (5%) - Giudizi negativi: 328 (3%)
- **Tipo di risposte per giudizi negativi:**
- Tempo di attesa: 65 (23%)
- Necessità di tornare: 69 (25%)
- Professionalità dell'impiegato: 52 (19%)
- Risposta negativa: 92 (33%)