



valutazione delle performance

www.qualitapa.gov.it

Fase di Progetto B.

Stato dell'arte, punti di forza e aree di miglioramento dei sistemi di misurazione e valutazione dei servizi nelle grandi città

Report di sintesi

Giovanni Valotti

Roma, 20 marzo 2014

Indice

1. I sistemi di misurazione e valutazione della performance in uso nelle grandi città

Gli indicatori di performance in uso nelle grandi città

Significatività: che cosa misurare e come

Significatività: non solo strumenti, ma metriche comuni

Continuità: misurare nel tempo

Supporto ai processi decisionali: perché misurare

Accountability: rendicontare i risultati per migliorare

2. Il perimetro delle famiglie di servizi e l'articolazione dei servizi

Servizi di tutela all'infanzia

Servizi di tutela agli anziani

Servizi di manutenzione strade

Servizi tributari

Servizi di Polizia Locale

3. L'utilizzo dei sistemi di misurazione e valutazione della performance nelle grandi città

Alcuni punti di forza ed elementi di attenzione ricorrenti

Buoni esempi di interesse per il network delle grandi città

1. I sistemi di misurazione e valutazione della performance in uso nelle grandi città

Gli indicatori di performance in uso nelle grandi città

L'analisi trasversale degli indicatori utilizzati nelle grandi città, per la misurazione e la valutazione della performance dei servizi, dà evidenza a **situazioni** estremamente **differenziate**, sia in termini di diffusione e numerosità degli strumenti che in termini di impiego degli stessi come strumento gestionale

Nodi tematici trasversali

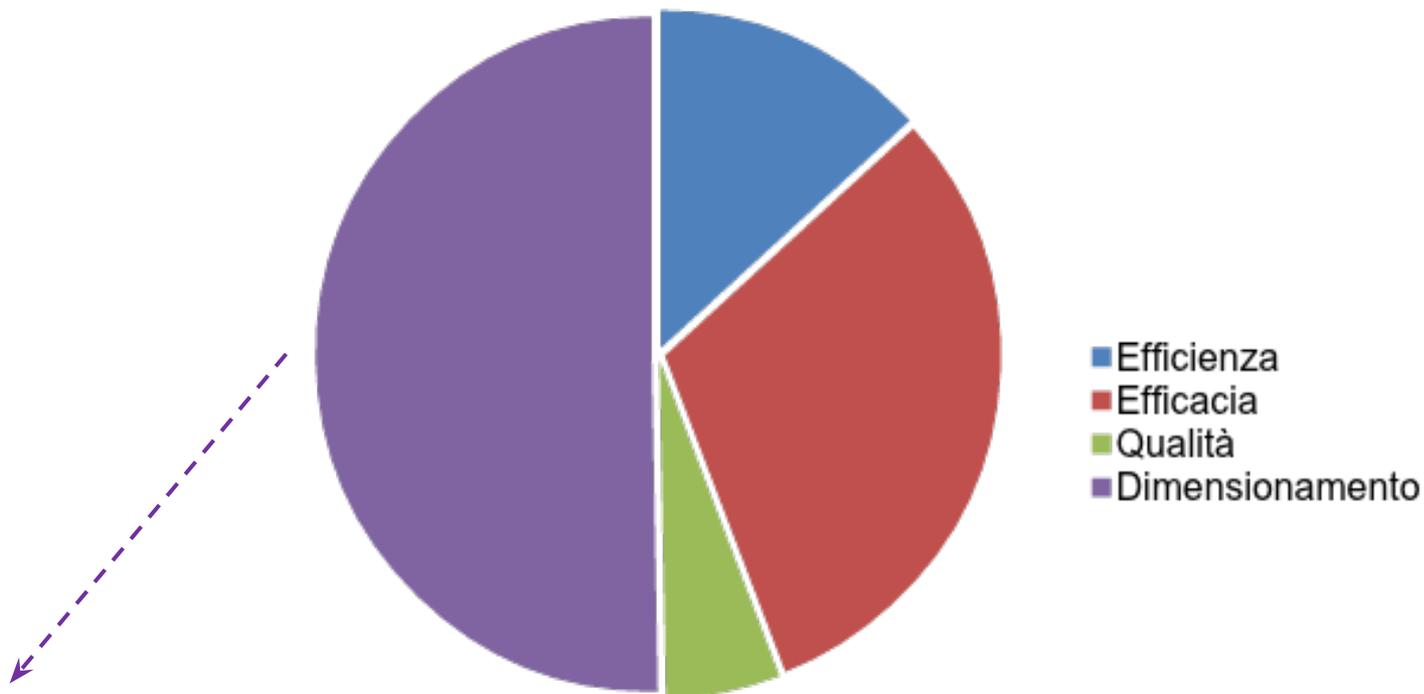
- *Significatività* degli indicatori utilizzati dall'Amministrazione
- *Continuità* di utilizzo degli indicatori nel tempo
- *Supporto* delle risultanze del monitoraggio *ai processi decisionali*
- *Accountability* e condivisione dei risultati con i portatori di interesse esterni all'Amministrazione

Significatività: che cosa misurare e come

La metà (50,29%) degli strumenti di misurazione in uso nelle Amministrazioni coinvolte riguarda la quantità di risorse immesse o la quantità di output prodotti — **dimensionamento**

Necessità di avanzare verso pratiche di **misurazione della performance** in senso stretto

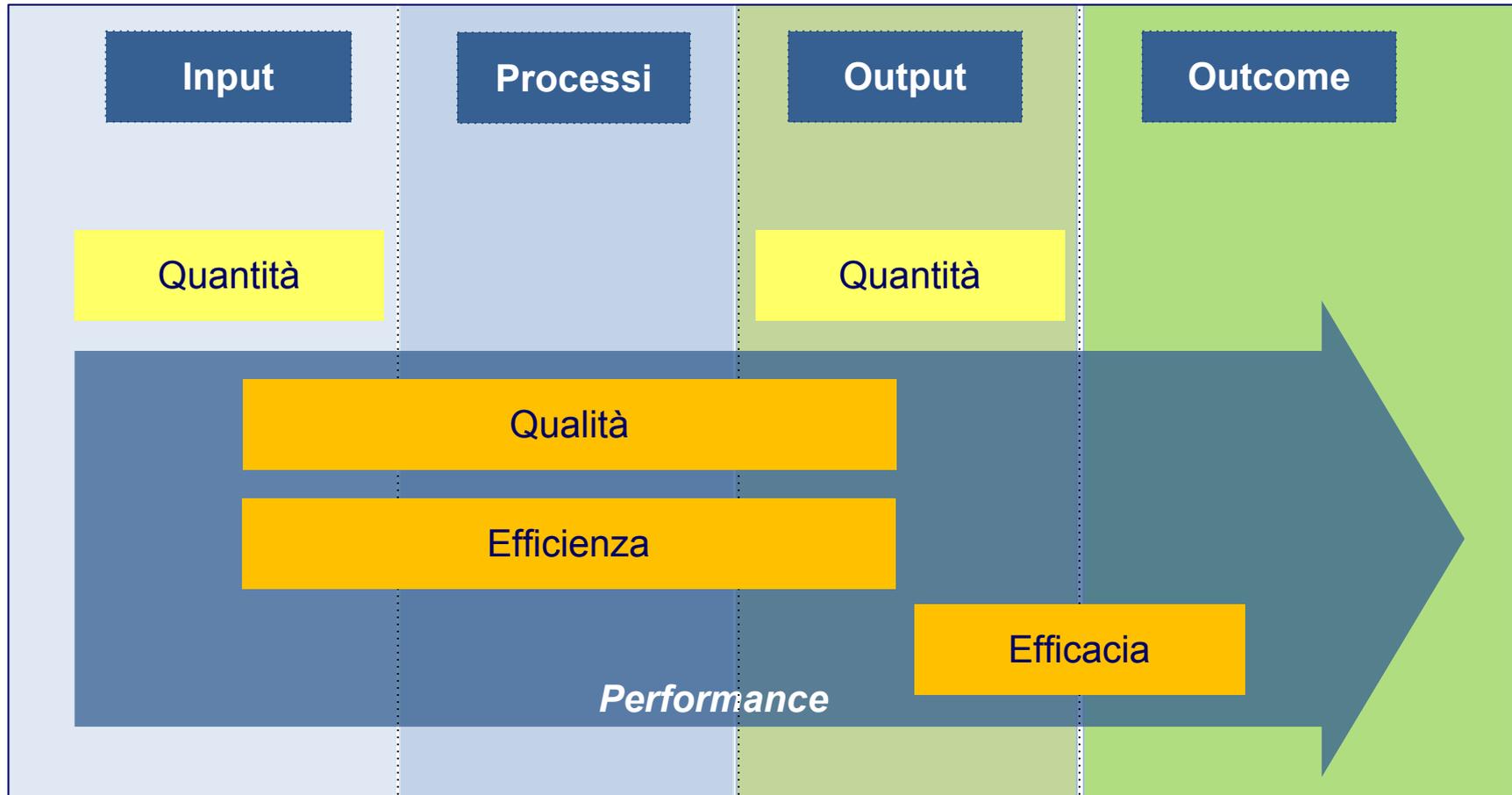
- rapporto input/output (*efficienza*),
- rapporto output/outcome (*efficacia*),
- caratteristiche del processo di erogazione dei servizi (*qualità*)



Problema di **appropriata attribuzione delle tipologie di indicatori** — quali metriche?

Significatività: non solo strumenti, ma metriche comuni

Necessità di condividere non soltanto gli strumenti di misurazione, ma anche impostazioni metodologiche e metriche di riferimento

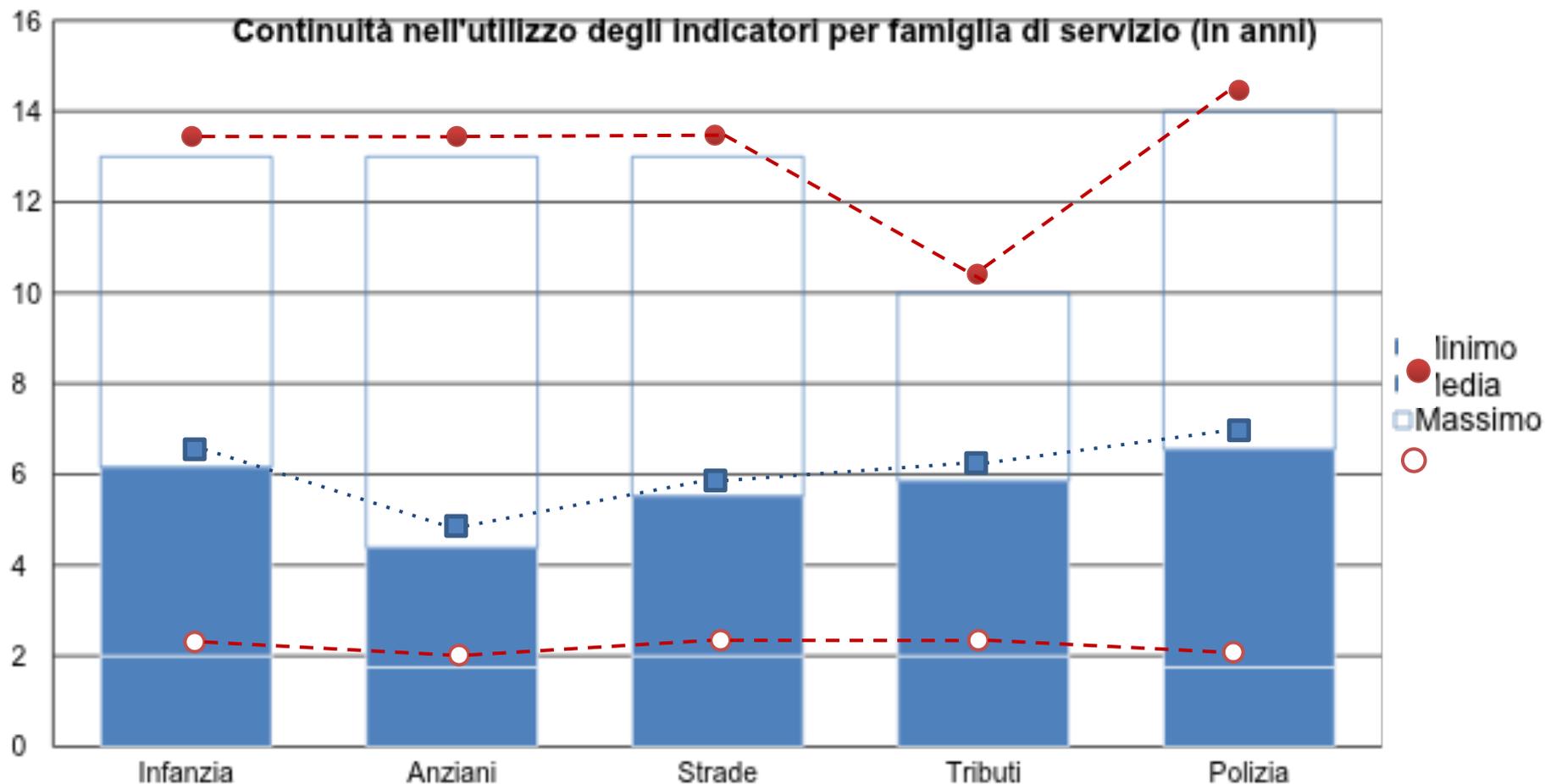


Continuità: misurare nel tempo (1/2)

Gli indicatori rilevati vengono generalmente utilizzati con continuità sufficiente a garantire la funzionalità di un monitoraggio efficace nel tempo

Elementi di attenzione — notevole *dispersione dei valori* di continuità di utilizzo;

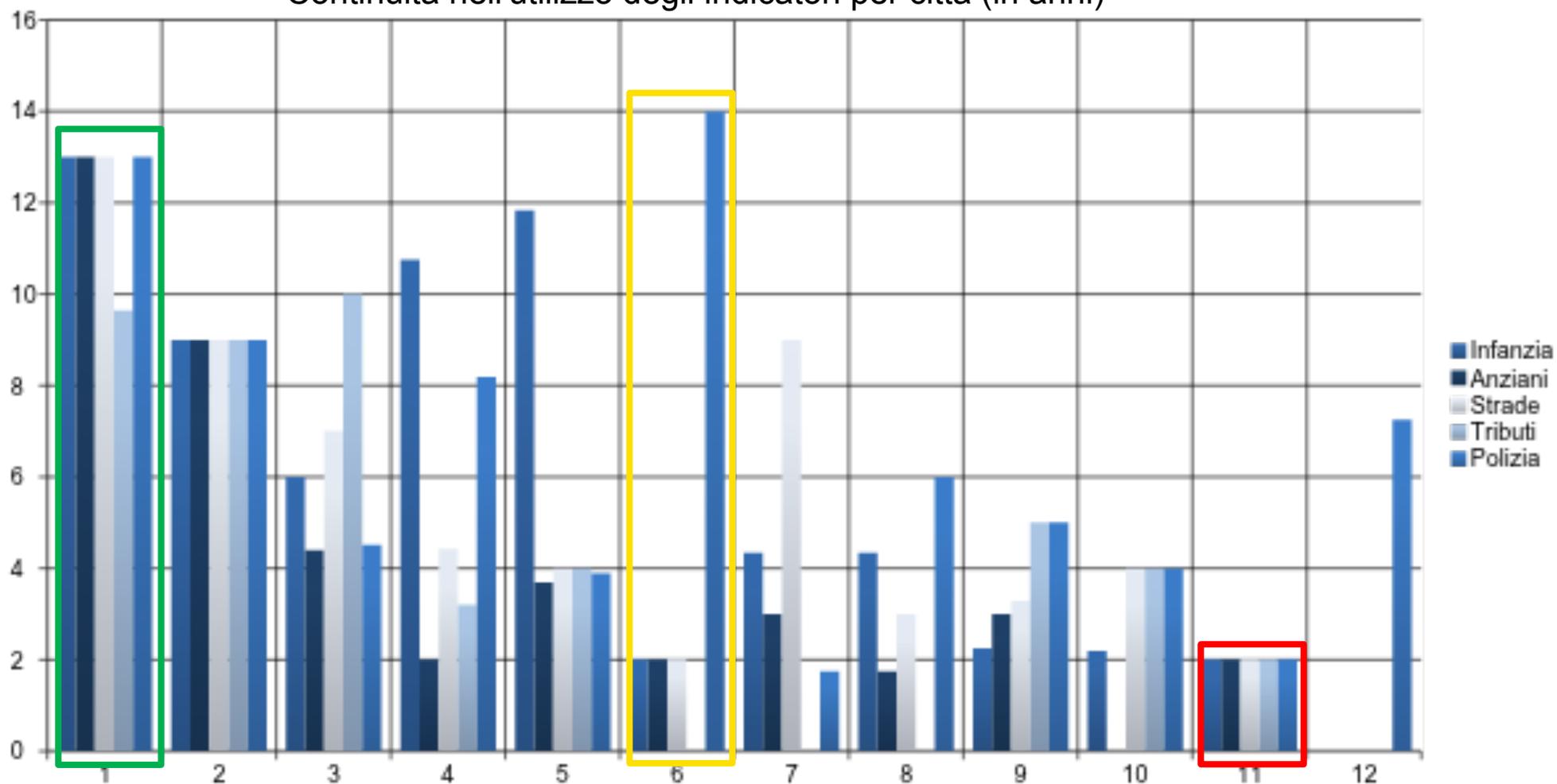
quota significativa di indicatori per i quali non è disponibile l'anno di primo utilizzo



Continuità: misurare nel tempo (2/2)

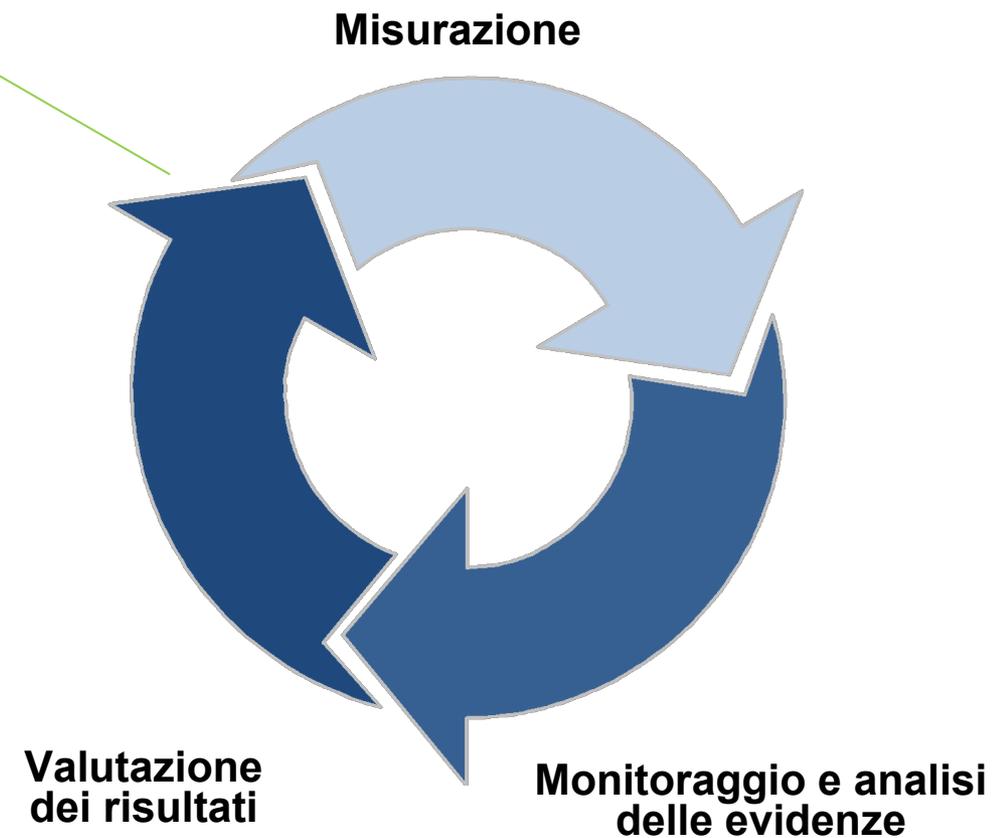
Si registra una forte **differenziazione** sia tra le diverse Amministrazioni, sia all'interno della stessa Amministrazione rispetto al monitoraggio della performance di famiglie di servizi diverse

Continuità nell'utilizzo degli indicatori per città (in anni)



Supporto ai processi decisionali: perché misurare

La robustezza del rapporto tra definizione dei valori target e misurazione dei risultati effettivi, e la conseguente capacità di indirizzo informato (*evidence-based*) dei processi decisionali, varia significativamente da città a città.



Accountability: rendicontare i risultati per migliorare

La rendicontazione dei risultati verso portatori di interesse esterni si attesta, in molti casi, ad un livello *formale e adempimentale*, pur con eccezioni rilevanti orientate all'attivazione di circuiti collaborativi tra Amministrazione e ambiente esterno

In particolare:

- pratiche di **certificazione dei processi** (SGQ)

soddisfazione dell'utenza

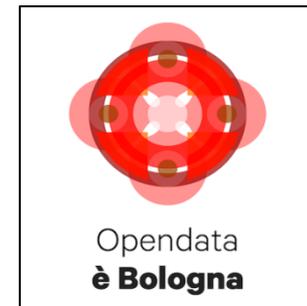
Es. Torino, Progetto Qualità



- esperienze di **portali open data**

trasparenza

Es. Bologna, OpenData



- esperienze di **forum tematici**

co-produzione

Es. Milano, Forum delle Politiche Sociali



2. Il perimetro delle famiglie di servizi e l' articolazione dei servizi

Perimetro delle famiglie di servizi ed articolazione dei servizi

Rilevati **livelli differenziati di omogeneità**, con riferimento:

- all'ampiezza del perimetro delle famiglie di servizi ed all'articolazione dei servizi considerati,
- alla prospettiva di analisi

	Famiglia di servizi	
	Servizi all'infanzia	Sostanziale omogeneità nel perimetro analizzato e nei servizi in cui si articola la famiglia di servizi; omogeneità nella prospettiva
	Tutela agli anziani	Disomogeneità nel perimetro analizzato e nei servizi in cui si articola la famiglia di servizi; omogeneità nella prospettiva
	Manutenzione strade	Lieve disomogeneità nel perimetro analizzato; omogeneità nella prospettiva
	Tributi	Disomogeneità nella prospettiva di analisi (fase vs. oggetto del servizio tributario)
	Polizia Locale	Disomogeneità nell'ampiezza del perimetro analizzato e nei servizi in cui si articola la famiglia di servizi; omogeneità nella prospettiva

Servizi all'infanzia: servizi analizzati

Nell'analisi dei **servizi all'infanzia** è stato riscontrato un elevato grado di omogeneità: in tutte le Amministrazioni l'osservazione si è focalizzata sui nidi, le cui caratteristiche di servizio risultano altamente comparabili tra le città.

In alcune Amministrazioni, inoltre, sono stati analizzati servizi sperimentali o integrativi, quali:

- *le sezioni "primavera",*
- *i nidi "leggeri",*
- *i nidi "in famiglia",*
- *i nidi bambino-genitori*

Focus di analisi trasversale:

Famiglia di servizi	Servizio/i	Contenuti
<i>Tutela infanzia</i>	Nidi per l'infanzia	Accoglienza bambini da 0 a 3 anni di età; risponde ai bisogni educativi e sociali dei bambini e sostengono le famiglie nella conciliazione tra tempi di cura e di lavoro. In collaborazione con le famiglie favoriscono e offrono contesti di gioco e socializzazione, accoglienza e stimolo delle potenzialità cognitive, affettive, comunicative e relazionali di ognuno

Tutela degli anziani: servizi analizzati

Nel caso dei servizi di **tutela degli anziani** si riscontra un'estensione variabile del campo di osservazione. Le aree principali cui possono essere ricondotti i servizi analizzati sono:

- *domiciliarità* (S.A.D., A.D.I., teleassistenza, pronto soccorso domiciliare, custodi sociali, etc.),
- *residenzialità* (R.S.A.),
- *semi-residenzialità* (Centri diurni, alloggi protetti, etc.),
- *promozione della socialità* (iniziative di socialità per autosufficienti, gite, supporto alla mobilità, etc.)

Focus di analisi trasversale:

Famiglia di servizi	Servizio/i	Contenuti
<i>Tutela anziani</i>	Assistenza domiciliare	Insieme di servizi rivolti a persone che si trovano in condizione di parziale o totale non autosufficienza fisica e/o psichica o comunque non più in grado di gestire la propria vita familiare senza aiuto esterno, al fine di consentire loro di permanere al proprio domicilio in condizioni di sicurezza
	Servizi di residenzialità	Insieme integrato di interventi, procedure e attività sanitarie e socio-sanitarie erogate a soggetti non autosufficienti, non assistibili a domicilio all'interno di idonei "nuclei" accreditati per la specifica funzione

Manutenzione delle strade: servizi analizzati

Nel caso dei servizi di **manutenzione strade** si riscontra una lieve differenziazione in riferimento all'ampiezza del perimetro di analisi. Le dimensioni analizzate sono:

- *manutenzione ordinaria* (colmatura buche, ripristino segnaletica verticale e orizzontale, etc.),
- *manutenzione straordinaria* (rifacimento manto stradale, illuminazione strade, etc.)

Anche nel caso di focalizzazione sulla sola dimensione ordinaria, viene data evidenza alla **correlazione** esistente tra le due (*monitoraggio manutenzione ordinaria → programmazione degli interventi straordinari*)

Focus di analisi trasversale:

Famiglia di servizi	Servizio/i	Contenuti
<i>Manutenzione strade</i>	Manutenzione ordinaria strade comunali	Interventi di ordinaria manutenzione del patrimonio stradale comunale (pavimentazioni, segnaletica, sfalcio erba, pertinenze stradali)

Tributi: servizi analizzati

Nel caso dei **servizi tributari** si riscontra un forte grado di eterogeneità dovuto alle differenti prospettive di analisi adottate:

- *orizzontale*, vale a dire secondo la fase dell'attività (autorizzazione concessioni, accertamento, riscossione, contenzioso), o
- *verticale*, vale a dire secondo l'oggetto dell'attività (tipologia di tributo locale: ICI/IMU, TARSU/TARES; COSAP/CIMP/TOSAP)

Focus di analisi trasversale:

Famiglia di servizi	Servizio/i	Contenuti
<i>Tributi</i>	Accertamento, riscossione, contenzioso	Complesso degli atti volti ad assicurare l'attuazione delle norme impositive, la riscossione degli importi accertati, la gestione di eventuali contenziosi con i contribuenti con riferimento specifico a TARSU/TARES e ICI/IMU

Polizia locale: servizi analizzati

Nel caso dei servizi di **Polizia locale** si riscontra una significativa differenziazione in riferimento all'ampiezza del campo di osservazione:

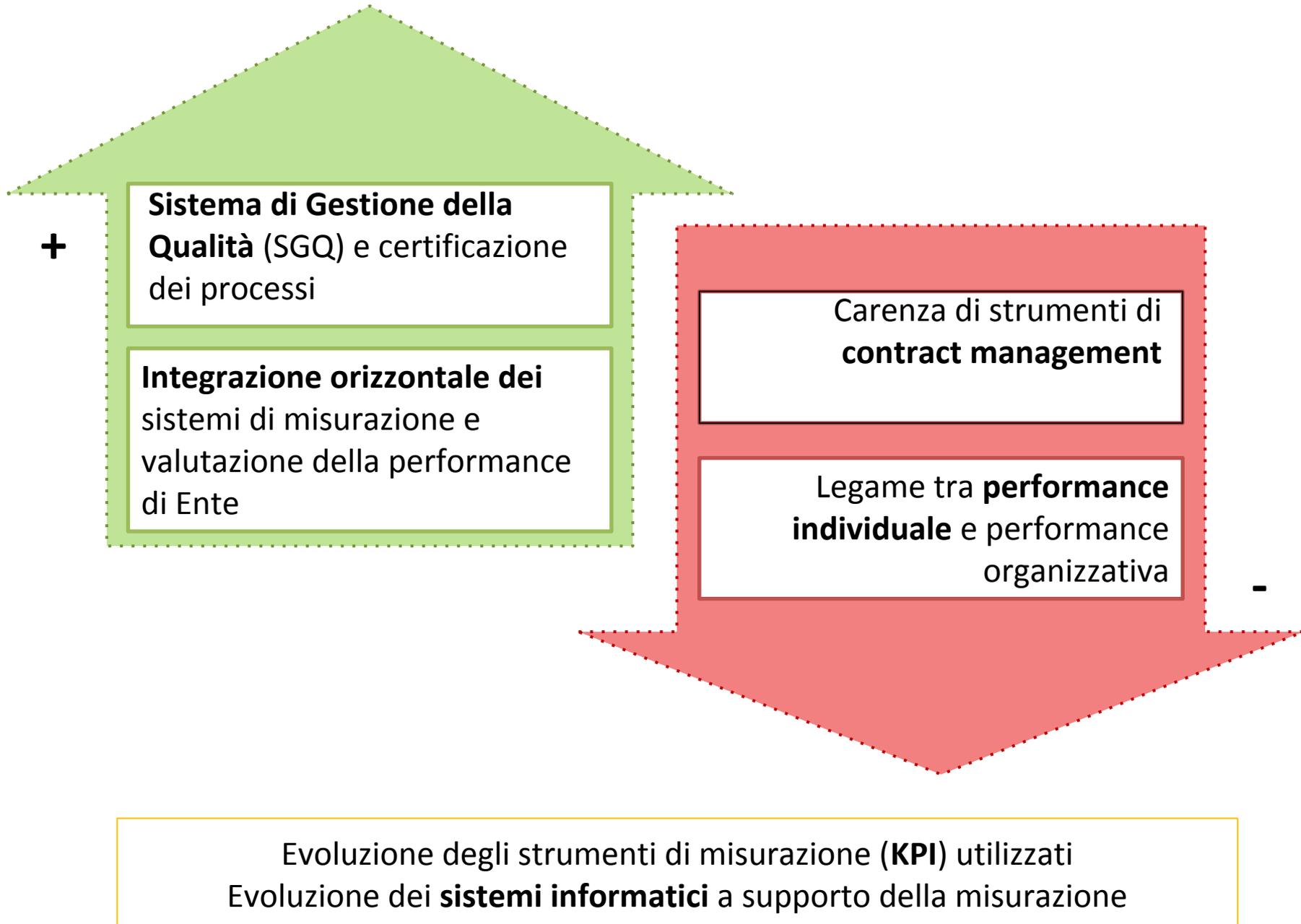
- sicurezza stradale;
- sicurezza urbana;
- Polizia amministrativa/commerciale;
- sorveglianza ambientale ed edilizia;
- Polizia giudiziaria

Focus di analisi trasversale:

Famiglia di servizi	Servizio/i	Contenuti
<i>Polizia locale</i>	Sicurezza stradale	Servizi di prevenzione e accertamento delle violazioni in materia di circolazione stradale e tutela e controllo sull'uso delle strade (affidati in via principale alla Polizia stradale, ex art. 12 del Codice della Strada)

3. L'utilizzo dei sistemi di misurazione e valutazione della performance nelle grandi città

Alcuni punti di forza ed elementi di attenzione ricorrenti



Buoni esempi di interesse per il network delle grandi città (1/2)

Città	Buone pratiche
<i>Bari</i>	Sistema informativo dedicato per la gestione del ciclo della performance
<i>Bologna</i>	Portale OpenData
<i>Cagliari</i>	-
<i>Firenze</i>	Contatore interventi di manutenzione (online) integrato nel contratto di servizio (manutenzione strade)
<i>Genova</i>	Indagini di customer satisfaction come strumento di integrazione al monitoraggio
<i>Milano</i>	Sistema Gestione Qualità e Ambiente

Buoni esempi di interesse per il network delle grandi città (2/2)

Città	Buone pratiche
<i>Napoli</i>	Riorganizzazione del sistema dei controlli interni alla DCSF (Direzione Centrale Servizi Finanziari)
<i>Palermo</i>	Rendicontazione esterna del monitoraggio
<i>Roma</i>	Matrice indicatori/servizi
<i>Torino</i>	Sistema informativo del Catasto urbano
<i>Trieste</i>	Analisi periodica del “ pattern ” strategico emergente , a fini di rimodulazione degli obiettivi strategici
<i>Venezia</i>	Catalogo dei prodotti/servizi dell’Ente