



# valutazione delle performance

[www.qualitapa.gov.it](http://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

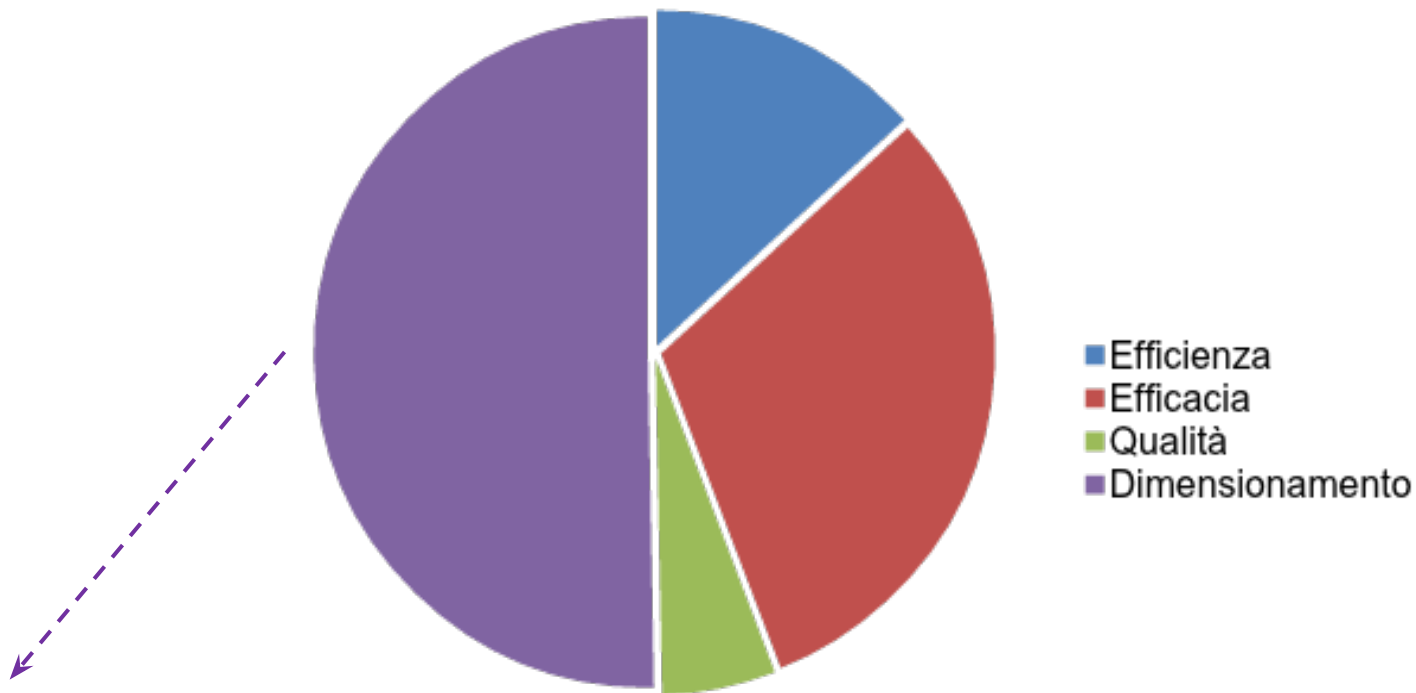
- *Significatività* degli indicatori utilizzati dall'Amministrazione
- *Continuità* di utilizzo degli indicatori nel tempo
- *Supporto* delle risultanze del monitoraggio *ai processi decisionali*
- *Accountability* e condivisione dei risultati con i portatori di interesse esterni all'Amministrazione

# 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

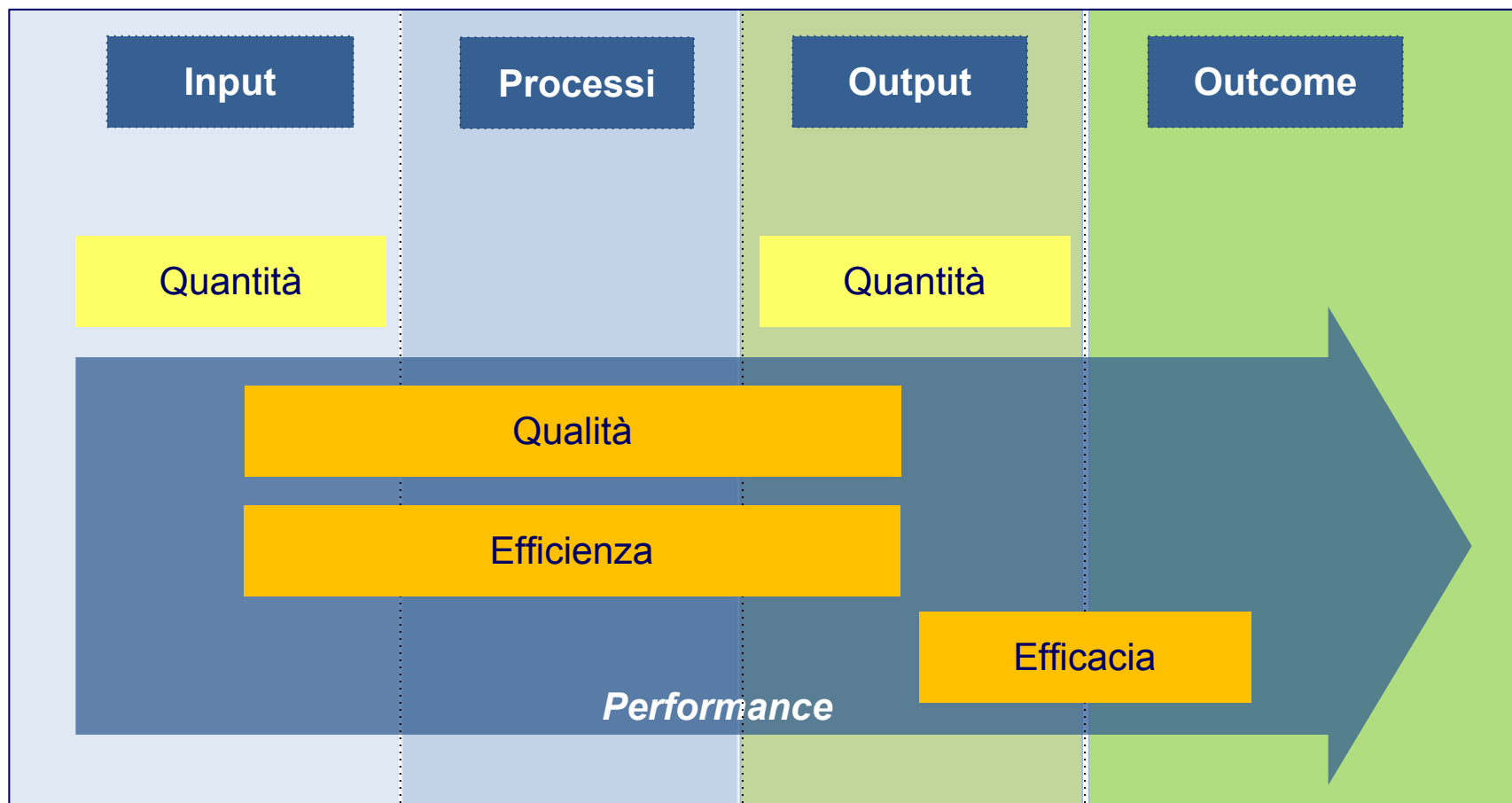
- rapporto input/output (*efficienza*),
- rapporto output/outcome (*efficacia*),
- caratteristiche del processo di erogazione dei servizi (*qualità*)



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

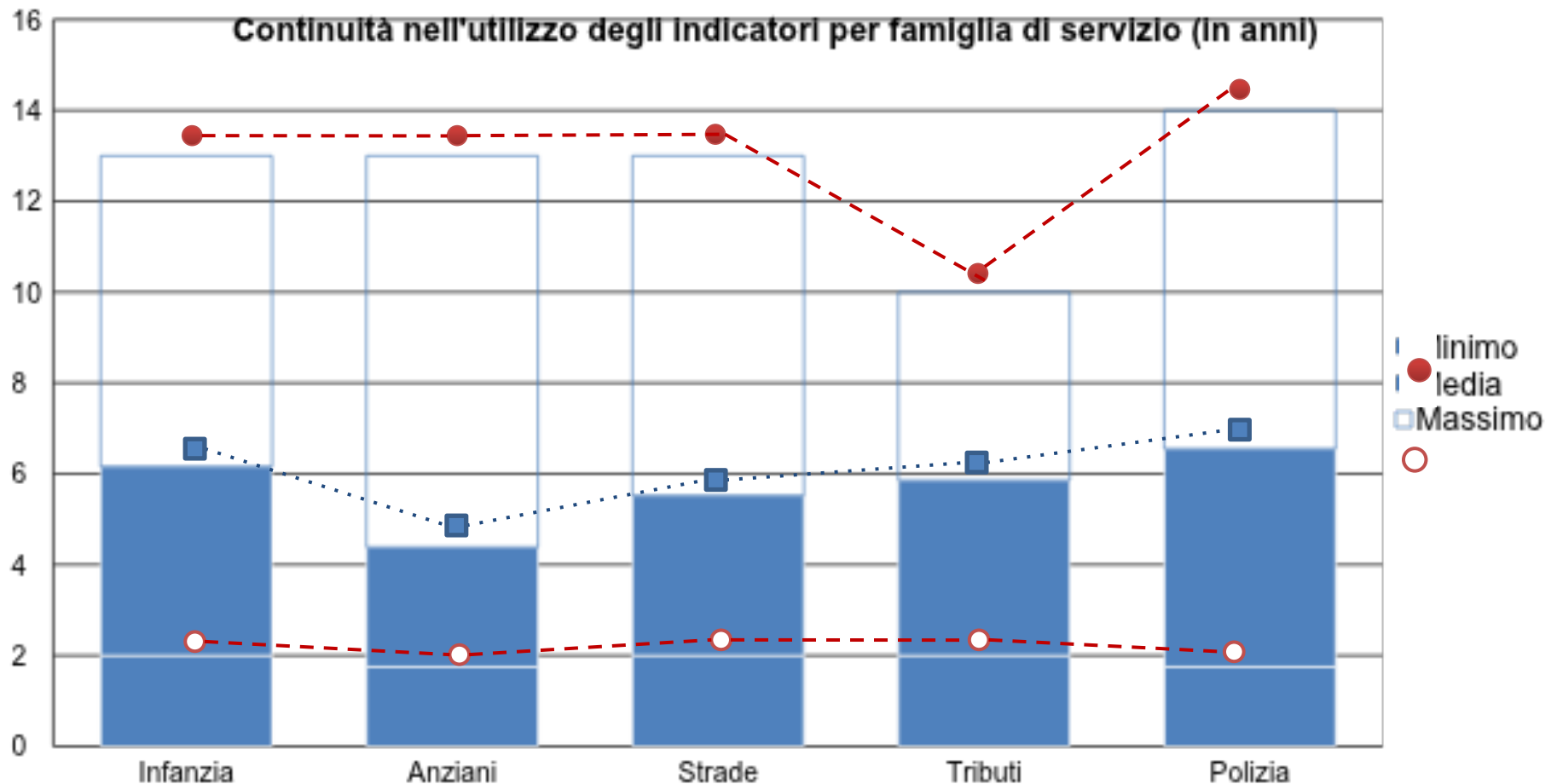


# Continuità: misurare nel tempo (1/2)

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

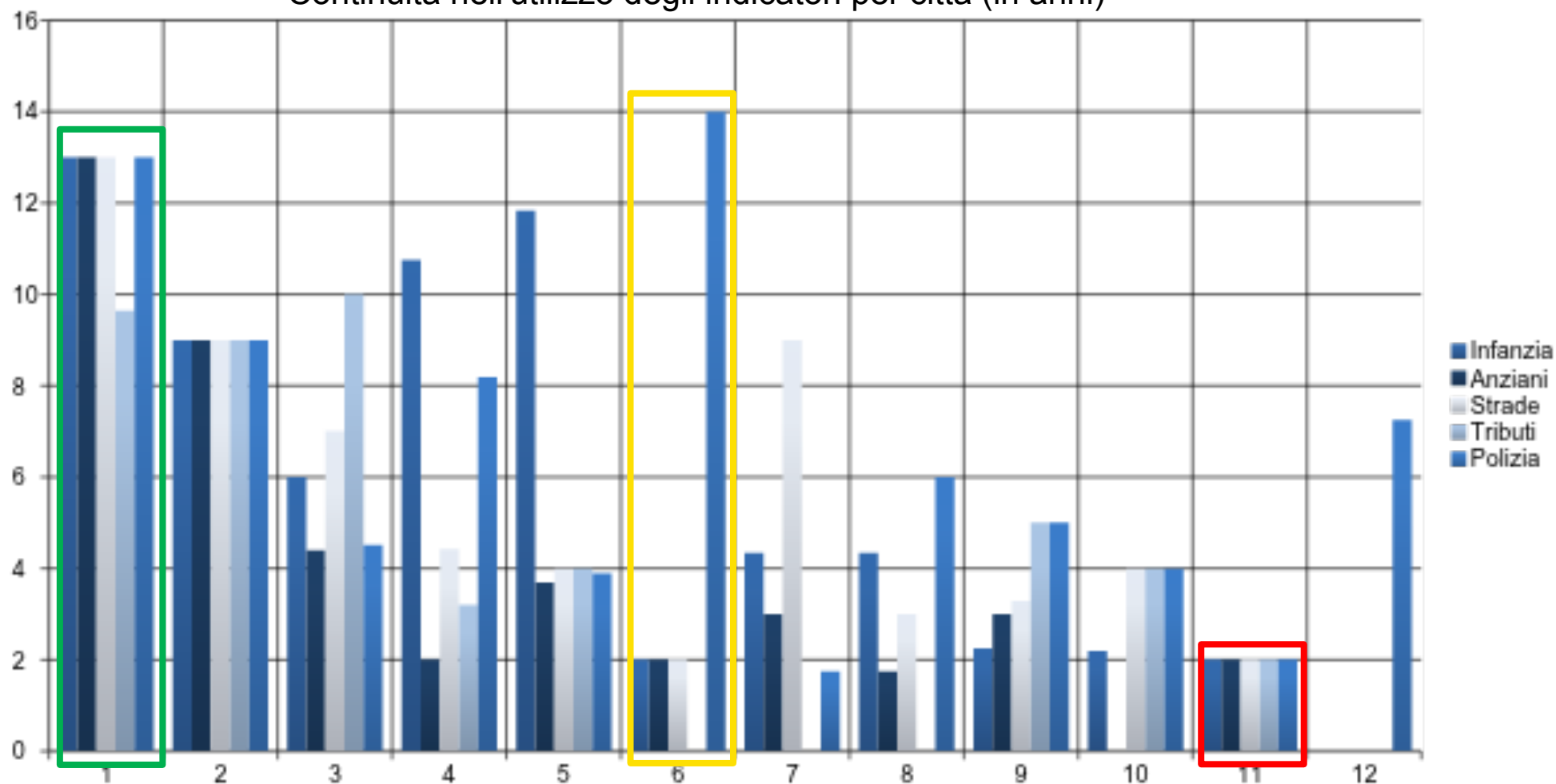




## Continuità: misurare nel tempo (2/2)

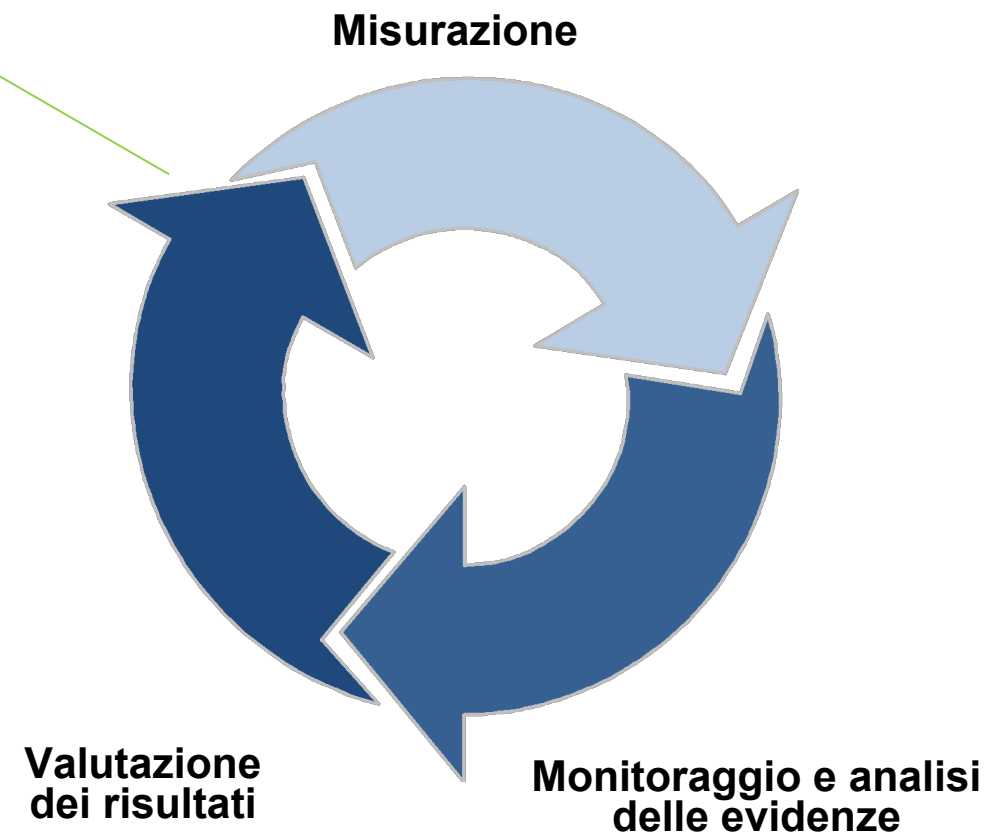
Si registra una forte **differenziazione** sia tra le diverse Amministrazioni, sia all'interno della stessa Amministrazione rispetto al monitoraggio della performance di famiglie di servizi diverse

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*

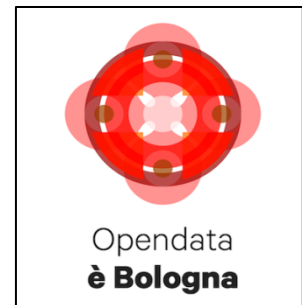
*Es. Torino, Progetto Qualità*



- 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>	<b>Nidi per l'infanzia</b>	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>	<b>Assistenza domiciliare</b>	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
	<b>Servizi di residenzialità</b>	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>	<b>Manutenzione ordinaria strade comunali</b>	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>	<b>Accertamento, riscossione, contenzioso</b>	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>	<b>Sicurezza stradale</b>	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



Evoluzione degli strumenti di misurazione (**KPI**) utilizzati  
Evoluzione dei **sistemi informatici** a supporto della misurazione

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

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

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

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