



# valutazione delle performance

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

# Il benchmarking sui servizi delle Grandi città: nuovi strumenti

**Claudia Migliore**

Roma, 25 giugno 2015

*Dipartimento della Funzione Pubblica*

# Gli obiettivi dell'attività di *benchmarking*

*Condividere*, attraverso un confronto sui livelli di performance delle diverse amministrazioni, la *conoscenza* di:

- modelli di organizzazione/gestione dei servizi
- buone pratiche
- strumenti gestionali

che hanno consentito il raggiungimento dei risultati pianificati dalle amministrazioni stesse.



Affidabile, oggettivo  
e condiviso

***Fondato su evidenze***






Utile al miglioramento  
della singola città

***Effetto "catching-up"***

Sostenibile per la  
singola città

***Costi/benefici***

# Il sistema di indicatori per la valutazione della qualità e dell'efficienza dei servizi erogati – A che punto siamo

FASI	Vecchi servizi Servizi all'Infanzia Assistenza Domiciliare Manutenzione Strade Servizi Tributarî Sicurezza Stradale	Nuovi Servizi SUAP Manutenzione edifici scolastici Manutenzione verde pubblico Illuminazione pubblica Biblioteche comunali
Analisi comparata dei sistemi di misurazione in uso	✓	30 Giugno 
Individuazione di una selezione di KPI condivisa con le città	✓	24 Luglio 
Rilevazione dati 2013	✓	24 Agosto 
Rilevazione dati 2014	30 Giugno 	24 Agosto 
Inserimento a sistema dei dati elementari ( <i>piattaforma online a cura dello staff</i> )	Entro il 17 Luglio	Entro il 18 Settembre
Convalida dei dati da parte delle città	Entro il 30 Luglio	Entro il 30 Settembre



**La piattaforma – funzionalità e caratteristiche**

## Cos'è la piattaforma

- Una knowledge base per i Direttori Generali e per il loro staff
- Un luogo di confronto e benchmarking orizzontale (con altre città) e verticale (con la propria performance nel tempo)
- Un sistema di rendicontazione sociale (in futuro)

## Quali sono i vantaggi

- Usufruire di un sistema di indicatori della qualità dei servizi condiviso e aggiornabile nel tempo
- Avere autonomia di inserimento, visualizzazione e certificazione del dato
- Avere la possibilità di visualizzare i confronti in diverse modalità e con diversi grafici
- A regime, avere la possibilità di dare accesso per l'inserimento dei dati on line direttamente a chi nella città detiene il dato

# Come funziona

- Home page informativa pubblica con alcuni dati di sintesi (accesso dalla pagina del Portale PAQ dedicata al progetto)
- Accesso ai dati e alla community riservato e protetto
- La navigazione tra le pagine e le diverse funzionalità è garantita da un menù verticale contenente le voci in cui si articola la piattaforma
- Una sezione documentale conterrà la guida all'utilizzo e le schede per la rilevazione dei dati

## Le caratteristiche tecniche – i profili

Per usufruire della piattaforma sono previsti diversi profili utente con diversi “poteri”

- ✓ **Utente standard**
- ✓ **Utente evoluto**
- ✓ **Utente di altre amministrazioni**
- ✓ **Cittadino**
- ✓ **Utente FormezPA**
- ✓ **Utente DFP**
- ✓ **Amministratore Piattaforma PA**



# Le caratteristiche tecniche – i profili

## Utente evoluto (DG)

- Immissione/aggiornamento visualizzazione dei dati
- Validazione/de-validazione dati
- Visualizzazione dati di benchmarking
- Estrazione dati elementari/indicatori della propria città
- Apertura e chiusura anno
- Validazione e gestione utenze

## Utente standard

- Immissione/aggiornamento visualizzazione dei dati della propria città o solo per alcuni servizi
- Cambio anno

## Utente di altra amministrazione

Visualizzazione di alcuni dati di benchmarking di tutte le città in area riservata

## Utente cittadino

Visualizzazione di alcuni dati di benchmarking di tutte le città in area riservata

# Le caratteristiche tecniche – immissione, validazione e visualizzazione (1)

## I dati elementari

Sono di tipo numerico e sono raccolti per Città, Anno, Servizio

## Gli indicatori

Sono calcolati effettuando delle operazioni sui dati elementari. Normalmente il numeratore rappresenta una somma algebrica di dati elementari, mentre il denominatore è un dato elementare

## I cluster

Sono definiti, per ciascun servizio in funzione di alcuni parametri già individuati. Ogni cluster raggruppa città che presentano dati omogenei e, quindi, paragonabili. Sono utilizzati in fase di visualizzazione e confronto

# Le caratteristiche tecniche – immissione, validazione e visualizzazione (2)

Valutazione performance

Home Guida Cambio Password Uscita

Utente: Mario Rossi Ente: Città\_1

## Immissione/Aggiornamento Dati Elementari

Grande Città: Città\_1

Anno: 2014

Servizio: Asili Nido

Inserite o aggiornate i dati di base del servizio

Popolazione residente 0-36 mesi  
Popolazione 0-36 mesi residente nel Comune, al 31 dicembre dell'anno di riferimento

N. posti in nidi a gestione diretta  
N. posti disponibili in asili nido in gestione diretta

N. posti in nidi accreditati + convenzionati  
N. posti disponibili in asili nido in gestione diversa da quella diretta

Spesa complessiva per erogare il servizio  
Totale Spesa del Conto Consuntivo impegnata per il servizio (Spese + spesa personale)

Spesa per nidi in gestione diretta  
Spesa del Conto Consuntivo impegnata per nidi in gestione diretta (compresa la spesa per personale)

Introiti complessivi da rette  
Entrate derivanti da rette accertate nel Conto Consuntivo per il servizio

Retta standard tempo pieno (gestione pubblica, senza riduzioni ISEE)  
Valore in € retta asili nido tempo pieno senza riduzioni ISEE

N. domande presentate

Estensione orario  
N. ore apertura nidi tempo pieno standard

Aggiorna

- Per ciascun servizio l'utente (a seconda dei suoi "poteri") può:
- inserire i dati elementari per un anno in un contesto controllato (segnalazione di immissioni anomale)
  - aggiornare i dati esistenti
  - visualizzare i dati inseriti
  - validare/de-validare i dati (DG o suo delegato) per servizio; i dati validati non possono essere modificati

## Le caratteristiche tecniche – benchmarking e confronto (1)

- ✓ I dati di benchmarking consistono nel mettere a confronto secondo diversi algoritmi i valori degli indicatori. Il confronto può avvenire sia con una rappresentazione grafica che numerica.
- ✓ La rappresentazione può essere fatta con valori normalizzati o assoluti
- ✓ E' possibile visualizzare i dati di benchmarking in qualsiasi momento della procedura indipendentemente dalla validazione dei servizi o dalla chiusura dell'anno
- ✓ Per ogni singola rappresentazione è possibile selezionare:
  - Servizio
  - Anno/anni
  - Città/gruppi di città
  - Tipologie di cluster
  - Cluster

## Le caratteristiche tecniche – benchmarking e confronto (2)

Si prevedono le seguenti rappresentazioni:

- Posizionamento delle città nei cluster
- Confronto tra città per cluster
- Confronto tra città per indicatore
- Confronto di una città per cluster
- Confronto di una città per anni
- Confronto di una città per indicatore ed anni
- Confronto tra città per servizio
- Confronto di cluster per servizio
- Confronto di più città per indicatori ed anni

# Le caratteristiche tecniche – confronto tra città per cluster

Valutazione performance

Home Guida Cambio Password Uscita

Utente: Mario Rossi Ente: Città\_1

## Confronto tra città per cluster

Breve descrizione di questa rappresentazione -----

- ▶ Immissione Dati
- ▶ Visualizzazione Dati
- ▶ Gestione Servizi
- ▶ Visualizzazione Dati di Benchmarking
  - Posizionamento delle città nei cluster
  - Confronto tra città per cluster
  - Confronto tra città per indicatore
  - Confronto di una città per cluster
  - Confronto di una città per anni
  - Confronto di una città per indicatore ed anni
  - Confronto tra città per servizio
  - Confronto di cluster per servizio
  - Confronto di più città per indicatore ed anni
- ▶ Funzioni di supporto

<b>Servizio</b>	Asili Nido
<b>Anno</b>	2013
<b>Tipologia di Cluster</b>	Popolazione target Politica allocativa ← Modello di offerta
<b>Cluster</b>	Spesa bassa Spesa intermedia Spesa alta ←
<b>Città</b>	Tutte ← Milano Roma Torino
<b>Inclusione della Media</b>	Si ← No

Grafico

Valori numerici

Composizione dei cluster

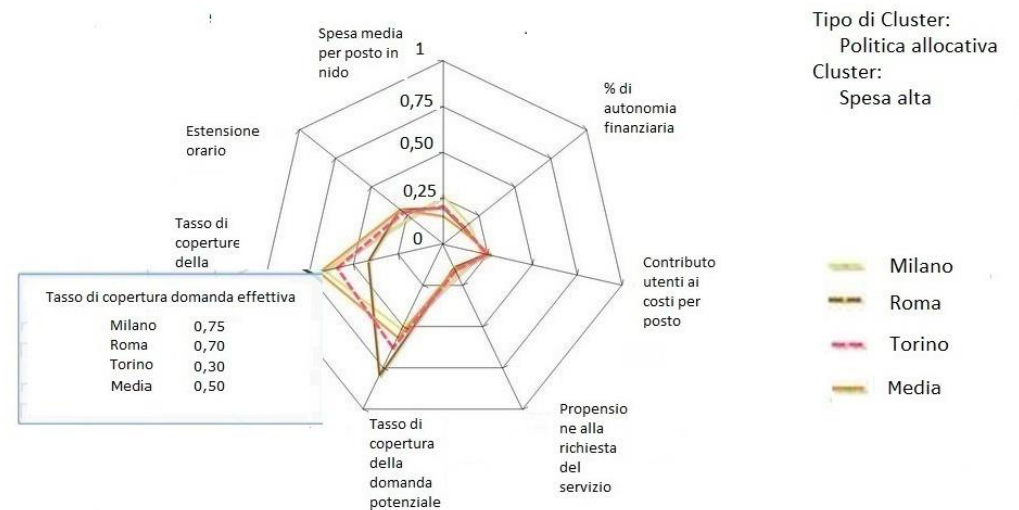
Valutazione performance

Home Guida Cambio Password Uscita

Utente: Mario Rossi Ente: Città\_1

## Confronto tra città per cluster

### Asili Nido - 2013 (Chiuso)



Invio

Valori numerici

Composizione dei cluster

# Le caratteristiche tecniche – confronto tra città per indicatore

Valutazione performance

Home Guida Cambio Password Uscita

Utente: Mario Rossi Ente: Città\_1

## Confronto tra città per indicatore

Breve descrizione di questa rappresentazione

- Immissione Dati
- Visualizzazione Dati
- Gestione Servizi
- Visualizzazione Dati di Benchmarking
- Posizionamento delle città nei cluster
- Confronto tra città per cluster
- Confronto tra città per indicatore
- Confronto di una città per cluster
- Confronto di una città per anni
- Confronto di una città per indicatore ed anni
- Confronto tra città per servizio
- Confronto di cluster per servizio
- Confronto di più città per indicatore ed anni

Funzioni di supporto

Servizio	Asili Nido
Anno	2014
Indicatore	Spesa media per posto in nido % di autonomia finanziaria Contributo utenti ai costi per posto Propensione alla richiesta del servizio Tasso di copertura della domanda potenziale Tasso di coperture della domanda effettiva Estensione orario
Città	Bari Bologna Firenze Genova Milano Napoli Palermo Reggio Calabria Roma Torino Trieste Venezia
Inclusione della Media	Si No

Grafico

Valori numerici

Composizione dei cluster

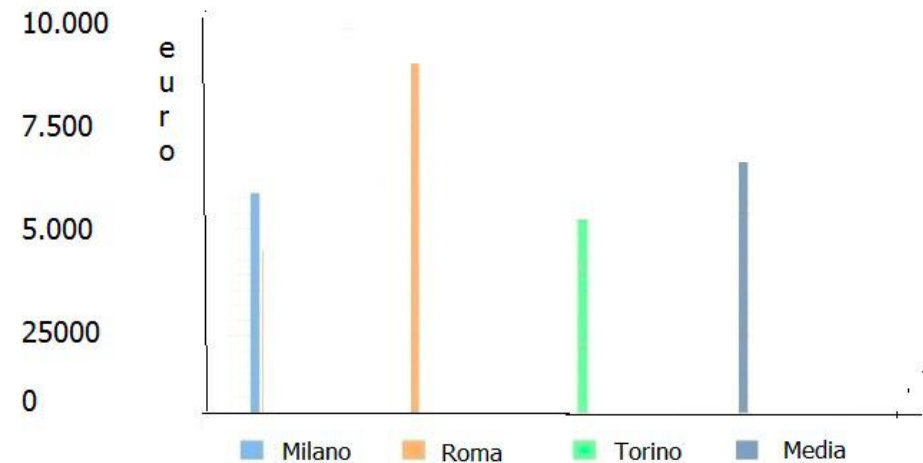
Valutazione performance

Home Guida Cambio Password Uscita

Utente: Mario Rossi Ente: Città\_1

## Confronto tra città per indicatore

### Asili Nido - 2014



Spesa media per posto in nido

Attenzione: i dati riportati nel grafico si riferiscono ad un servizio non ancora validato

Invio

Valori numerici

Composizione dei cluster

# Le caratteristiche tecniche – confronto di una città per cluster

Valutazione performance

Home Guida Cambio Password Uscita

Utente: Mario Rossi Ente: Città\_1

## Confronto di una città per cluster

- ▶ Immissione Dati
- ▶ Visualizzazione Dati
- ▶ Gestione Servizi
- ▶ Visualizzazione Dati di Benchmarking
- Posizionamento delle città nei cluster
- Confronto tra città per cluster
- Confronto tra città per indicatore
- Confronto di una città per cluster
- Confronto di una città per anni
- Confronto di una città per indicatore ed anni
- Confronto tra città per servizio
- Confronto di cluster per servizio
- Confronto di più città per indicatore ed anni
- ▶ Funzioni di supporto

**Servizio** Asili Nido

**Anno** 2013

**Città**

Bari  
 Bologna  
 Firenze  
 Genova  
 Milano  
 Napoli  
 Palermo  
 Reggio Calabria  
 Roma  
 Torino ←  
 Trieste  
 Venezia

**Inclusione della Media**

Si  
 No ←

Grafico

Valori numerici

Composizione dei cluster

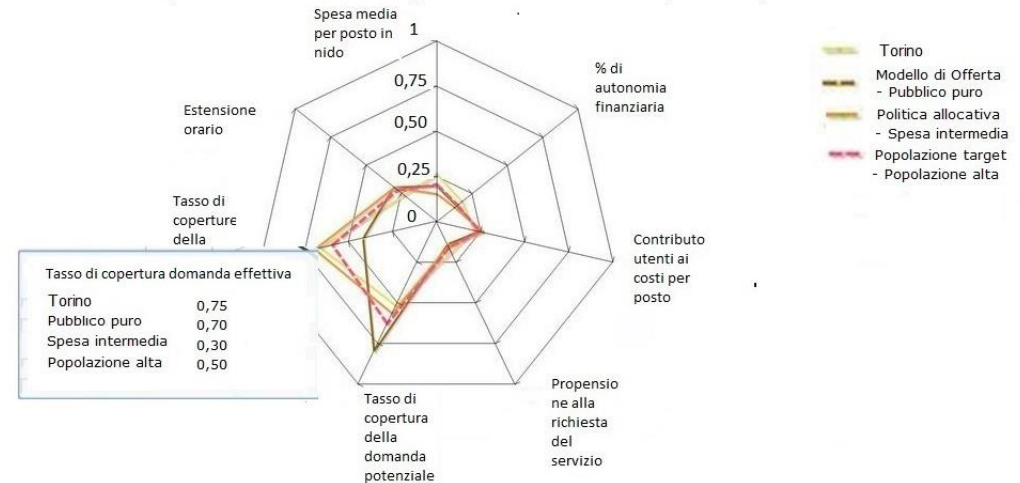
Valutazione performance

Home Guida Cambio Password Uscita

Utente: Mario Rossi Ente: Città\_1

## Confronto di una città per cluster

### Asili Nido - Torino - 2013 (Chiuso)



Invio

Valori numerici

Composizione dei cluster



# Le caratteristiche tecniche – confronto di una città per anni

Valutazione performance

[Home](#) [Guida](#) [Cambio Password](#) [Uscita](#)

Utente: Mario Rossi Ente: Città\_1

## Confronto di una città per anni

Breve descrizione di questa rappresentazione -----  
-----  
-----

- Immissione Dati
- Visualizzazione Dati
- Gestione Servizi
- Visualizzazione Dati di Benchmarking
  - Posizionamento delle città nei cluster
  - Confronto tra città per cluster
  - Confronto tra città per indicatore
  - Confronto di una città per cluster
  - Confronto di una città per anni
  - Confronto di una città per indicatore ed anni
  - Confronto tra città per servizio
  - Confronto di cluster per servizio
  - Confronto di più città per indicatore ed anni
- Funzioni di supporto

Servizio

Asili Nido

Città

Bari  
Bologna  
Firenze  
Genova  
Milano  
Napoli  
Palermo  
Reggio Calabria  
Roma  
Torino  
Trieste  
Venezia

Anni Da: 2012 A: 2015

Grafico

Valori numerici

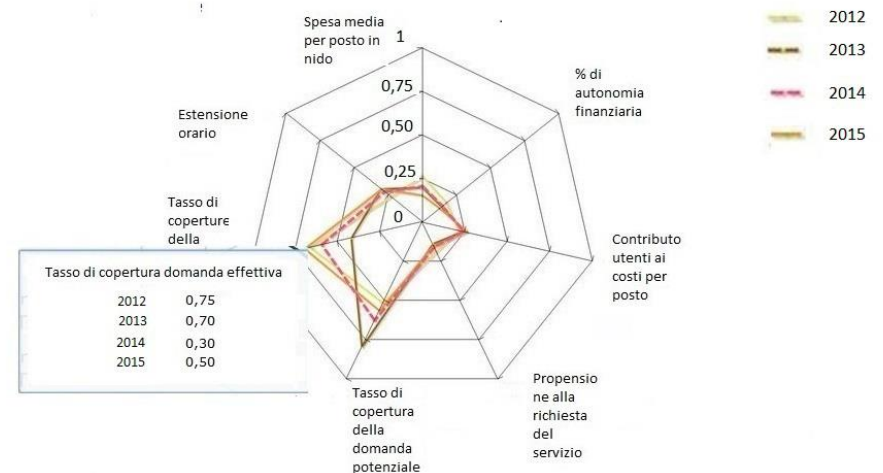
Valutazione performance

[Home](#) [Guida](#) [Cambio Password](#) [Uscita](#)

Utente: Mario Rossi Ente: Città\_1

## Confronto di una città per anni

### Asili Nido - Napoli



Invio

Valori numerici

# Le caratteristiche tecniche – confronto di una città per indicatore e anni

Valutazione performance

Home Guida Cambio Password Uscita

Utente: Mario Rossi Ente: Città\_1

## Confronto di una città per indicatore ed anni

Breve descrizione di questa rappresentazione -----

-----

-----

- Immissione Dati
- Visualizzazione Dati
- Gestione Servizi
- Visualizzazione Dati di Benchmarking
  - Posizionamento delle città nei cluster
  - Confronto tra città per cluster
  - Confronto tra città per indicatore
  - Confronto di una città per cluster
  - Confronto di una città per anni
  - Confronto di una città per indicatore ed anni
  - Confronto tra città per servizio
  - Confronto di cluster per servizio
  - Confronto di più città per indicatore ed anni
- Funzioni di supporto

**Servizio** Asili Nido

**Indicatore**

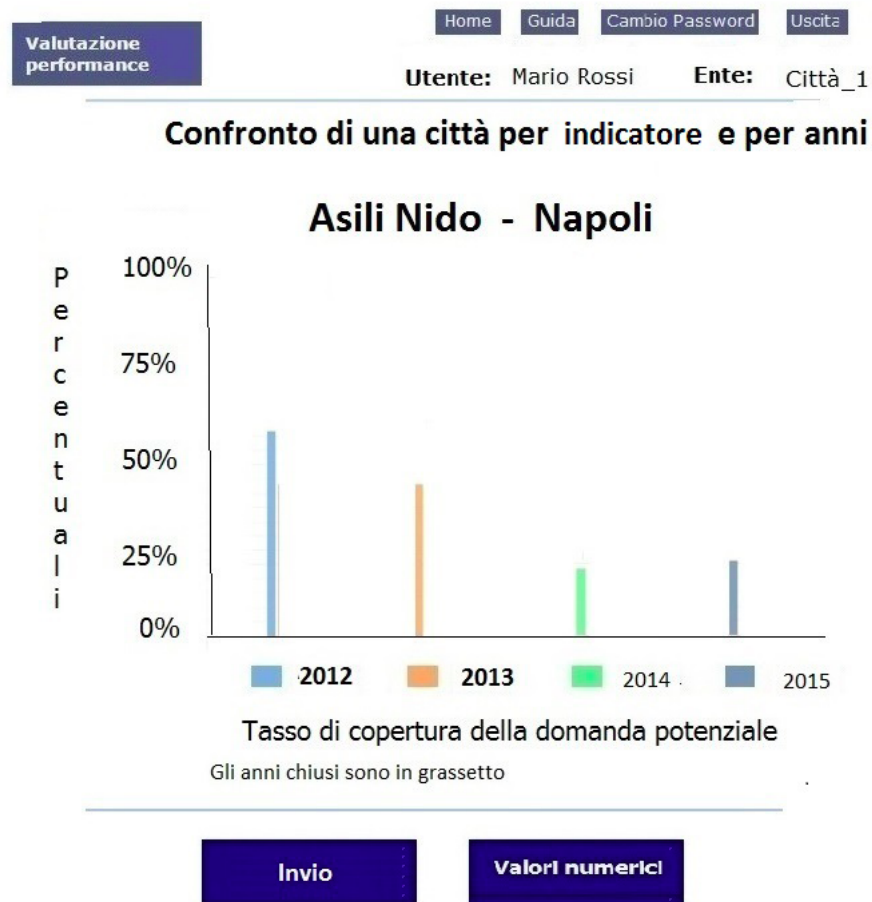
- Spesa media per posto in nido
- % di autonomia finanziaria
- Contributo utenti ai costi per posto
- Propensione alla richiesta del servizio
- Tasso di copertura della domanda potenziale ←
- Tasso di coperture della domanda effettiva
- Estensione orario

**Città**

- Bari
- Bologna
- Firenze
- Genova
- Milano
- Napoli ←
- Palermo
- Reggio Calabria
- Roma
- Torino
- Trieste
- Venezia

**Anni** Da: 2012 A: 2015

Grafico Valori numerici



# Le caratteristiche tecniche – confronto tra città per servizio

Valutazione performance

Home Guida Cambio Password Uscita

Utente: Mario Rossi Ente: Città\_1

## Confronto tra città per servizio

Breve descrizione di questa rappresentazione

- Immissione Dati
- Visualizzazione Dati
- Gestione Servizi
- Visualizzazione Dati di Benchmarking
- Posizionamento delle città nei cluster
- Confronto tra città per cluster
- Confronto tra città per indicatore
- Confronto di una città per cluster
- Confronto di una città per anni
- Confronto di una città per indicatore ed anni
- Confronto tra città per servizio
- Confronto di cluster per servizio
- Confronto di più città per indicatore ed anni
- Funzioni di supporto

**Servizio** Asili Nido

**Anno** 2013

**Città**

- Bari
- Bologna
- Firenze
- Genova
- Milano ←
- Napoli
- Palermo
- Reggio Calabria
- Roma ←
- Torino
- Trieste ←
- Venezia ←

**Inclusione della Media**

Si No ←

Grafico

Valori numerici

Composizione dei cluster

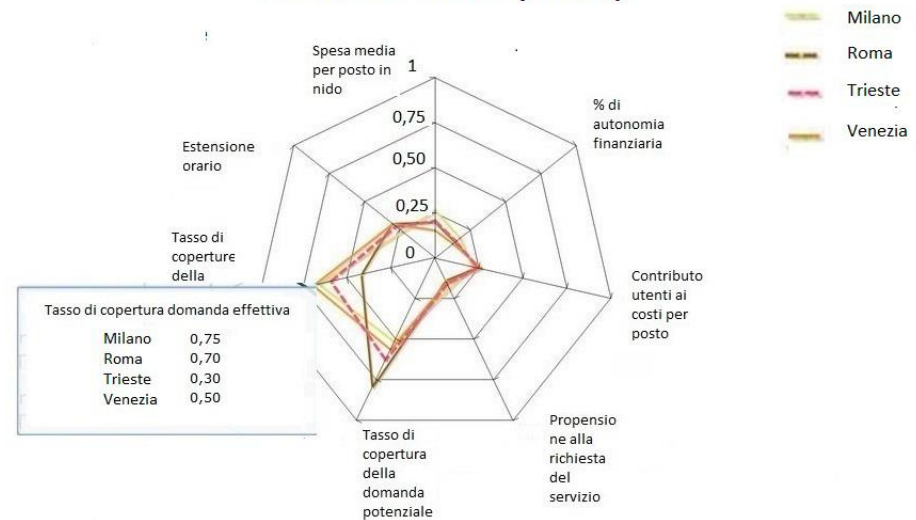
Valutazione performance

Home Guida Cambio Password Uscita

Utente: Mario Rossi Ente: Città\_1

## Confronto tra città per servizio

### Asili Nido - 2013 (Chiuso)



Invio

Valori numerici

# Le caratteristiche tecniche – confronto di cluster per servizio

Valutazione performance

Home Guida Cambio Password Uscita

Utente: Mario Rossi Ente: Città\_1

## Confronto di cluster per servizio

Breve descrizione di questa rappresentazione -----

- ▶ Immissione Dati
- ▶ Visualizzazione Dati
- ▶ Gestione Servizi
- ▶ Visualizzazione Dati di Benchmarking
  - Posizionamento delle città nei cluster
  - Confronto tra città per cluster
  - Confronto tra città per indicatore
  - Confronto di una città per cluster
  - Confronto di una città per anni
  - Confronto di una città per indicatore ed anni
  - Confronto tra città per servizio
  - Confronto di cluster per servizio
  - Confronto di più città per indicatori ed anni

<b>Servizio</b>	Asili Nido
<b>Anno</b>	2013
<b>Tipologia di Cluster</b>	Popolazione target Politica allocativa Modello di offerta ←
<b>Inclusione della Media</b>	Si No ←

Grafico

Valori numerici

Composizione dei cluster

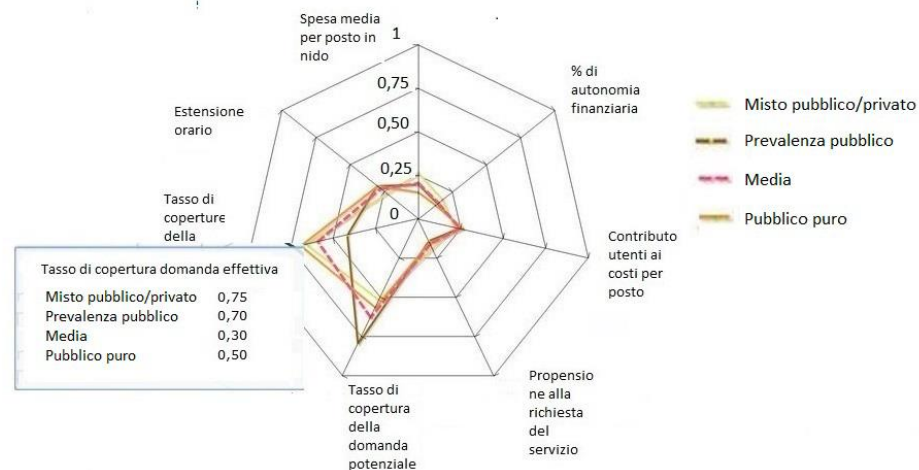
Valutazione performance

Home Guida Cambio Password Uscita

Utente: Mario Rossi Ente: Città\_1

## Confronto di un cluster per servizio

### Asili Nido - Modello di Offerta - 2013 (Chiuso)



Invio

Valori numerici

Composizione dei cluster

# Le caratteristiche tecniche – confronto di più città per indicatori ed anni

[Home](#) [Guida](#) [Cambio Password](#) [Uscita](#)  
**Valutazione performance**

Utente: Mario Rossi    Ente: Città\_1

## Confronto di più città per indicatore ed anni

Breve descrizione di questa rappresentazione

---

> Immissione Dati  
 > Visualizzazione Dati  
 > Gestione Servizi  
 > Visualizzazione Dati di Benchmarking  
 Posizionamento delle città nei cluster  
 Confronto tra città per cluster  
 Confronto tra città per indicatore  
 Confronto di una città per cluster  
 Confronto di una città per anni  
 Confronto di una città per indicatore ed anni  
 Confronto tra città per servizio  
 Confronto di cluster per servizio  
 Confronto di più città per indicatore ed anni  
 > Funzioni di supporto

**Servizio** Asili Nido

**Indicatore**

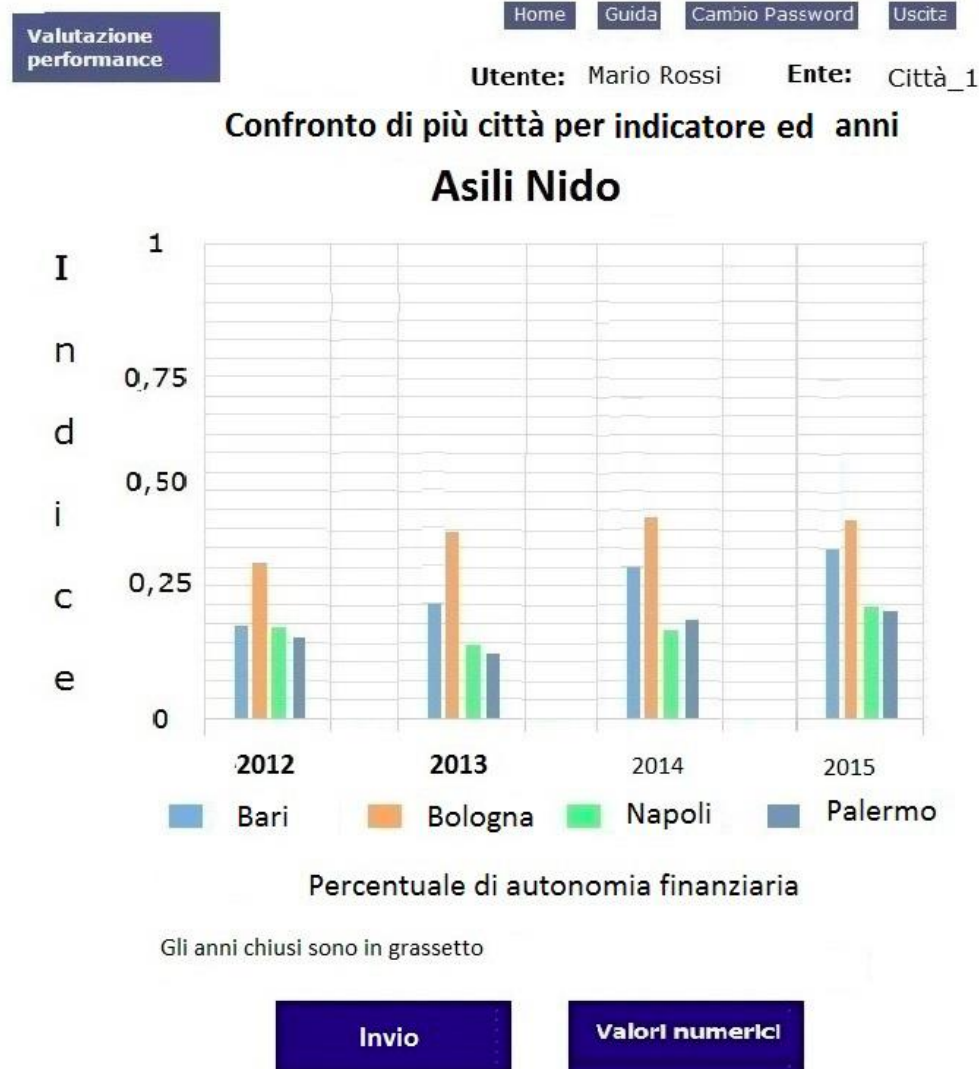
- Spesa media per posto in nido
- % di autonomia finanziaria
- Contributo utenti ai costi per posto
- Propensione alla richiesta del servizio
- Tasso di copertura della domanda potenziale
- Tasso di coperture della domanda effettiva
- Estensione orario

**Più Città**

- Bari
- Bologna
- Firenze
- Genova
- Milano
- Napoli
- Palermo
- Reggio Calabria
- Roma
- Torino
- Trieste
- Venezia

**Anni**    Da: 2012    A: 2015

[Grafico](#)    [Valori numerici](#)



## Le caratteristiche tecniche – funzioni di supporto

Nel menù **funzioni di supporto** sono disponibili una serie di funzionalità che possono essere attivate dall'utente evoluto (DG o suo delegato):

- Aprire un nuovo anno o chiudere un anno in cui tutti i dati dei servizi sono già stati validati (un anno chiuso non può essere riaperto)
- Cambiare l'anno di inserimento/visualizzazione dei dati elementari
- Validare le utenze
- Estrarre i dati elementari o gli indicatori della propria città solo da parte degli utenti abilitati. Si possono selezionare uno o più anni e tra questi solo gli anni chiusi o tutti; inoltre si possono scegliere solo i servizi validati o tutti

# Cronoprogramma

Primo rilascio **17 luglio 2015** per le seguenti funzioni:

- Profilazione/Registrazione, Login, Recupero/Cambio password
- Immissione/Variazione/Visualizzazione Dati Elementari
- Validazione /De-validazione dei dati elementari per servizio
- Lista servizi
- Apertura nuovo anno
- Cambio Anno
- Caricamento anno 2013 sulle tabelle del sistema
- Caricamento anno 2014 usando le pagine WEB di immissione

Secondo rilascio **31 agosto 2015** per le seguenti funzioni:

- Maggior parte delle visualizzazioni dati di benchmarking

Terzo rilascio **30 settembre 2015** per il completamento di tutte le funzioni

L'immissione dei dati 2013 e 2014 dei primi 5 servizi verrà curata dallo staff di progetto e verrà lasciata una finestra temporale adeguata per modificare o confermare i valori.

Le immissioni successive saranno gestite in autonomia dalle amministrazioni tramite i profili autorizzati, andando così incontro anche all'esigenza di maggiore autonomia nella fase di upscaling del modello, segnalata da parte di alcune città (es Torino).

## Questioni aperte – Grado di disclosure

- La piattaforma lavora in un ambiente riservato ed accessibile con password
- I contenuti sono riservati alle amministrazioni del network.
- Abbiamo riservato al solo profilo “evoluto” (DG/SG) la possibilità di estrarre i dati elementari e gli indicatori della propria città.
- Per favorire la valorizzazione del lavoro e dare visibilità al network (apertura progressiva del sistema) sono stati previsti due profili ulteriori:
  - Altra amministrazione
  - Cittadino

Occorre condividere:

- Se dare la possibilità al profilo «evoluto» di estrarre i dati anche delle altre città
- Quali informazioni rendere visibili in area pubblica
- Quali informazioni rendere visibili per l'utente **altra amministrazione** e quali per l'utente **cittadino**