

2. Strumenti di monitoraggio dell'efficienza e dell'efficacia nella gestione dei Servizi – Anno 2012

L'Amministrazione Capitolina, come la generalità degli Enti locali, esercita una serie di funzioni in gran parte attribuite e disciplinate da norme di legge e di regolamento.

Tali funzioni sono svolte mediante la gestione di attività numerose ed eterogenee, definite *attività corrente*, in quanto hanno carattere continuativo e generalmente stabile nel tempo; inoltre, vista la loro finalità, si concretizzano nell'erogazione di servizi istituzionali, denominati "Servizi tipici erogati".

Per le suddette ragioni, l'attività corrente è stata sistematizzata in una matrice, denominata "**Matrice Servizi/Indicatori**", una per ogni servizio tipico erogato, la cui responsabilità fa sempre capo a uno specifico dirigente; tali servizi sono stati individuati tramite la ricognizione delle attività amministrative di maggiore rilevanza rispetto alle funzioni fondamentali dell'Ente.

I contenuti della matrice variano rispetto ai diversi ruoli di responsabilità; in particolare, la matrice delle Unità di Direzione, concernente il ruolo dei Direttori apicali che sono deputati alla funzione di indirizzo, coordinamento, monitoraggio e controllo sui risultati dell'intera struttura, si diversifica dalla matrice delle Unità Organizzative, cui compete la gestione dei servizi e degli obiettivi di pertinenza.

La "Matrice servizi/indicatori" individua le dimensioni gestionali e di *performance* del servizio, nonché il sistema di misure/indicatori che consente la misurazione necessaria alla valutazione delle responsabilità gestionali collegate. È volta a verificare l'efficienza e l'efficacia della missione istituzionale dell'Ente, in ragione delle risorse impiegate, al fine di operare un attento monitoraggio e controllo del loro utilizzo, anche alla luce delle criticità di natura economico finanziaria degli Enti locali

Il sistema complessivo di misurazione e valutazione dei servizi prevede diverse tipologie di indicatori, oggetto di misurazione e confronto con i dati relativi ai periodi precedenti, riconducibili alle seguenti *dimensioni*:

- efficienza, intesa come la capacità di realizzazione del servizio nel rispetto delle risorse economiche ed umane previste e disponibili;
- accessibilità, intesa come la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono al fruitore del servizio di individuare, agevolmente e in modo chiaro, il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne nel minore tempo possibile;
- tempestività, rappresentata dal tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione;
- trasparenza, caratterizzata dalla disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente i soggetti, le procedure e le modalità di erogazione del servizio;
- efficacia, qualificata come la rispondenza del servizio o della prestazione in termini di correttezza, coerenza e completezza rispetto alle attese del beneficiario e ai bisogni che il servizio deve soddisfare.

Per definire il punteggio unico di risultato relativo ad ogni Servizio si procede a:

- valorizzare i singoli indicatori;
- calcolare il risultato all'interno di ogni dimensione;
- sommare i punteggi "pesati" delle diverse dimensioni.

La performance della U.O. si ottiene calcolando la media aritmetica delle performance dei singoli Servizi. Attraverso un meccanismo a cascata, che prevede il calcolo della media aritmetica delle performance degli elementi organizzativi sottoposti, vengono calcolate le performance delle Direzioni e quelle delle Strutture.

Tabella 2.1: Schema della Matrice Servizi/Indicatori

U.O.	Servizio tipico erogato	Dimensione	Sottodimensione	Indicatori	Peso standard assegnato alla dimensione
Denominazione UO	Descrizione servizio tipico erogato	Efficienza	Output	Gli indicatori misurano il grado di realizzazione del servizio o della prestazione nel rispetto delle risorse economiche ed umane disponibili	50%
			Risorse finanziarie		
			Risorse umane		
		Accessibilità	Accessibilità fisica	Gli indicatori misurano il grado in cui il fruitore del servizio riesce ad individuare il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne nel minore tempo possibile	10%
			Accessibilità multicanale		
		Tempestività	Tempestività	Gli indicatori misurano il tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione	10%
		Efficacia	Conformità	Gli indicatori misurano la rispondenza del servizio o della prestazione (in termini di correttezza, coerenza e completezza) alle attese del richiedente	30%
			Affidabilità		
			Completezza		

Fonte: Direzione Pianificazione e Controllo Interno

Di seguito sono evidenziati, per ciascuna dimensione/sottodimensione, alcuni esempi di indicatori presenti nelle matrici relative a differenti Servizi:

Efficienza

- Output: N° interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria effettuati, N° interventi di manutenzione e potenziamento del verde urbano, N° interventi di rilevazione e rimozione di impianti e affissioni abusive;
- Risorse finanziarie: Spesa corrente impegnata Titolo I, Interventi 01-02-03-04-05;
- Risorse umane: Totale annuo ore lavorate dal personale del servizio.

Accessibilità

- Accessibilità fisica: N° giorni di apertura dello sportello al pubblico, N° posti offerti dai nidi convenzionati;
- Accessibilità multicanale: N° biglietti venduti online /N° visitatori a pagamento dei musei, N° domande on line / N° domande totali accolte nei nidi.

Tempestività

- Tempestività: N° giorni intercorrenti tra la segnalazione e l'intervento; Tempo medio espletamento della procedura (gg).

Efficacia

- Conformità: N° controlli effettuati strutture convenzionate / N° strutture convenzionate, N° controlli nei centri refezionali / N° centri refezionali scolastici, N° verifiche ispettive effettuate / totale manifestazioni spettacolo realizzate;
- Affidabilità: N° richieste assegnazione numeri civici evase / N° richieste pervenute, N° interventi sugli animali (sopralluoghi, gestione) effettuati / N° segnalazioni, N° controlli per inquinamento acustico, atmosferico ed elettromagnetico / N° segnalazioni e esposti;
- Compiutezza: N° Interventi di manutenzione effettuati / N° interventi programmati, N° azioni previste nel PRS attivate / N° azioni previste nel PRS, N° atti di rimozione impianti irregolari emessi / N° segnalazioni (VAV).

In fase di prima applicazione, come è evidente nella Tabella 2.1, non si è ritenuto opportuno valorizzare la dimensione "trasparenza", in attesa della conclusione del *Progetto di Ente n. 4 "Trasparenza e integrità – accessibilità e qualità dei servizi"* che si pone la finalità di individuare strumenti più adeguati per la misurazione delle dimensioni della trasparenza (*Rif. paragrafo 2.2 L'attività progettuale*).

A tal proposito, va tenuto presente che la matrice Servizi/Indicatori, applicata per la misurazione delle performance relative all'anno 2012, rappresenta uno strumento in via di implementazione e perfezionamento. All'interno del *Progetto di Ente n.1, "Completamento e messa a regime del modello di gestione del Ciclo della programmazione e controllo di Roma Capitale"* (*Rif. paragrafo 2.2 L'attività progettuale*), attraverso un'attività di analisi e di ottimizzazione di quanto in essere, si sta lavorando alla realizzazione di una "batteria unica", costituita da indicatori certificati (metodologia di calcolo univoca) e per la maggior parte informatizzati, quale strumento fondamentale per il processo di semplificazione e di sistematizzazione dei dati e delle informazioni a supporto dei processi decisionali della dirigenza.

L'integrazione tra la matrice Servizi/Indicatori e la matrice Co.An. rappresenta il passaggio successivo, elemento imprescindibile per la realizzazione di un sistema unico di indicatori comune a tutte le strutture dell'Amministrazione.

Il raggiungimento di tali obiettivi, avrà notevole impatto sulla ridefinizione della matrice, in un'ottica di miglioramento e perfezionamento, al fine di raggiungere una strutturazione definitiva, maggiormente rispondente alla necessità di misurare e valutare in maniera esaustiva l'attività corrente attesa delle Strutture.