

PROPOSTA DI DELIBERAZIONE DI GIUNTA COMUNALE/CONSIGLIO COMUNALE

-OGGETTO-

Approvazione delle linee di indirizzo per l'individuazione, la raccolta, l'elaborazione di informazioni utili al monitoraggio e alla valutazione dei servizi erogati dal Comune e dalle società controllate nonché per la realizzazione di un portale pubblico, suddiviso per servizi, comprendente misurazioni e valutazioni di qualità, anche comparate nel tempo, monitoraggi economico-finanziari e informazioni sugli interventi previsti e attuati.

LA GIUNTA COMUNALE/IL CONSIGLIO COMUNALE

Premesso che:

La misurazione e la valutazione hanno sia l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi, attraverso l'apprendimento da eventuali lacune e disservizi emersi dalle rilevazioni e da azioni correttive poste in essere, sia di accrescere il benessere e la qualità della vita dei cittadini, l'attrattività della città e lo sviluppo del Paese.

La qualità dei servizi, rilevata con tecniche appropriate sia dal lato della qualità oggettiva erogata sia di quella percepita da utenti e cittadini (*customer satisfaction*), va adeguatamente comunicata così da garantire al cittadino, a fronte del dovere di pagare tributi e tariffe, il **diritto ad una adeguata qualità dei servizi**. Tale diritto è tutelato dall'ordinamento italiano mediante l'adozione e l'applicazione di standard di qualità e d'indennizzi nel caso di mancato rispetto delle previsioni. Il diritto alla conoscenza delle informazioni sulla qualità dei servizi è dunque una preconditione per l'esercizio attivo del diritto suddetto.

La conoscenza dei risultati delle misurazioni e dei monitoraggi permette inoltre di valutare efficienza, efficacia, impatto e sostenibilità dell'azione dell'Amministrazione e delle società partecipate.

Premesso inoltre, in considerazione delle norme che regolano forme di rilevazione, misurazione e pubblicazione di informazioni relative alla qualità dei servizi, che:

- Il decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" come modificato dal Dlgs n. 97/2016, prevede che *"Le pubbliche amministrazioni e i gestori di pubblici servizi pubblicano la **carta dei servizi o il documento contenente gli standard di qualità dei servizi pubblici**" e "provvedono annualmente ad individuare i servizi erogati, agli utenti sia finali che intermedi, ai sensi dell'articolo 10, comma 5, del decreto legislativo 7 agosto 1997, n. 279".* Le amministrazioni provvedono altresì alla pubblicazione dei **costi contabilizzati** ai sensi dell'articolo 32.
- L'ANAC nella delibera n. 1310, approvata il 28 dicembre 2016, «*Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016*», nell'ALLEGATO 1) SEZIONE "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE", in merito all'ELENCO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE prevede la pubblicazione "tempestiva" per le amministrazioni pubbliche, comprese le società partecipate, della **"Carta dei servizi o documento contenente gli standard di qualità dei servizi pubblici"**.
- La **Carta della qualità dei servizi** è lo strumento attraverso il quale chi eroga un servizio pubblico individua gli standard del proprio servizio, dichiara gli obiettivi che intende raggiungere e riconosce specifici diritti al cittadino-utente. La legge n.244/2007 all'articolo 2, comma 461 prevede che *"Al fine di tutelare i diritti (...) degli utenti dei servizi pubblici locali e di garantire la qualità, l'universalità e l'economicità delle relative prestazioni, in sede di stipula dei contratti di servizio gli enti locali sono tenuti ad applicare le seguenti disposizioni: a) previsione dell'**obbligo per il soggetto gestore di emanare una "Carta della qualità dei servizi", da redigere e pubblicizzare** in conformità ad intese con le associazioni di tutela dei consumatori e con le associazioni imprenditoriali interessate, **recante gli standard di qualità e di quantità** relativi alle prestazioni erogate così come determinati nel contratto di servizio, nonché le modalità di accesso alle informazioni garantite, quelle per proporre reclamo e quelle per adire le vie conciliative e giudiziarie nonché' **le modalità di ristoro dell'utenza**, in forma specifica o mediante restituzione totale o parziale del corrispettivo versato, in caso di inottemperanza; d) previsione di un **sistema di monitoraggio permanente del rispetto dei parametri** fissati nel contratto di servizio e di quanto stabilito nelle Carte della qualità dei servizi (...) aperto alla ricezione di osservazioni e proposte da parte di ogni singolo cittadino (...).*
- Il controllo della qualità dei servizi *"con l'impiego di metodologie dirette a **misurare la soddisfazione degli utenti** esterni e interni dell'ente"* è parte dei controlli interni previsti dal TUEL (DL 174/2012, convertito con L.213/2012).
- La direttiva della PCM del 24 marzo 2004 prevede che *"**Le rilevazioni di customer satisfaction non possono costituire fatti meramente episodici.** (...) Si suggerisce che le rilevazioni di base sui bisogni e sulle attese dei cittadini, sulle scale di priorità e sulle soglie di tolleranza vengano ripetute ogni quattro o cinque anni e in occasione di grandi cambiamenti normativi, organizzativi o tecnologici. Le indagini del livello di soddisfazione dei cittadini, più agili e meno costose, dovrebbero essere invece effettuate con frequenza maggiore, preferibilmente annuale".*

- Nella direttiva della PCM del 27 gennaio 1994 (c.d. Ciampi-Cassese) - *"Principi sull'erogazione dei servizi pubblici"* si legge che *"i soggetti erogatori individuano i fattori da cui dipende la qualità del servizio e, sulla base di essi, adottano e pubblicano standard di qualità e quantità di cui assicurano il rispetto. (...) forniscono una base di comparazione per raffrontare i risultati effettivamente ottenuti con gli obiettivi previsti. (...) L'osservanza degli standard non può essere soggetta a condizioni. Essi sono derogabili solo se i risultati sono più favorevoli agli utenti."* Il titolo del punto 5 della circolare fa riferimento al **"Dovere di valutazione della qualità dei servizi"** e prevede, tra l'altro, l'obbligo della descrizione delle *"ragioni dell'eventuale inosservanza degli standard e i rimedi predisposti"*. La circolare regola anche i rimborsi ai cittadini: *"I soggetti erogatori assicurano agli utenti forme di rimborso nei casi in cui è possibile dimostrare che il servizio reso è inferiore, per qualità e tempestività, agli standard pubblicati. (...) Le procedure di rimborso devono essere tali da non rendere difficile, per complessità, onerosità o durata, l'esercizio del diritto dell'utente. (...)"*
- Il Ministro Maria Anna Madia l'11 gennaio 2017 alla Camera dei deputati, in risposta a un'interrogazione dell'On. Galgano che segnalava, riferendosi ad una indagine di Radicali Italiani, le mancate pubblicazioni delle indagini di soddisfazione degli utenti da parte dei principali Comuni italiani, riferiva che *"la misurazione del grado di soddisfazione dei servizi pubblici è un tema cruciale in riferimento alla pubblica amministrazione, proprio del punto di vista di quelli che sono i destinatari finali"*, aggiungendo che *"il Governo (...) condivide l'esigenza anche di rafforzare sempre di più le attività di ascolto, di controllo, di migliorare ulteriormente la capacità di dialogo e la relazione fra chi eroga e chi riceve il servizio. Noi, proprio a tal fine, con il decreto delegato n. 97 del 2016, abbiamo esteso proprio anche ai gestori dei servizi pubblici (...) l'obbligo di pubblicazione della Carta dei servizi e del documento contenente gli standard di qualità dei servizi pubblici"*. *"(...) per dare forza (...) a tutta questa impostazione, abbiamo anche chiesto il coinvolgimento alle organizzazioni sindacali. Nell'accordo che è stato firmato da Cgil, Cisl e UIL lo scorso 30 novembre prevediamo proprio la fissazione - e cito, virgolettato, dall'accordo - di «obiettivi trasparenti misurabili e idonei a migliorare concretamente la qualità dei servizi resi e la certezza dei tempi di risposta"*.
- La legge n. 124 del 2015 - *Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche* - è costantemente informata dal principio dell'accessibilità alle informazioni del settore pubblico; sancisce, **in materia di partecipazioni societarie**, la promozione della trasparenza e dell'efficienza attraverso l'unificazione, **la completezza e la massima intelligibilità dei dati economico-patrimoniali e dei principali indicatori di efficienza**, nonché la loro **pubblicità e accessibilità** (art. 18, lett. f); sottolinea, in materia di servizi pubblici locali, la rilevanza dell'introduzione e potenziamento di **forme di consultazione dei cittadini e di partecipazione diretta alla formulazione di direttive alle amministrazioni pubbliche e alle società di servizi sulla qualità e sui costi degli stessi** (art. 19, lett. p), così come la definizione di strumenti per la trasparenza e la **pubblicizzazione dei contratti di servizio**, relativi a servizi pubblici locali di interesse economico generale, da parte degli enti affidanti anche attraverso la definizione di contratti di servizio tipo per ciascun servizio pubblico locale di interesse economico generale (art. 19, lett. U).
- La CiVIT - Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (soppressa nel 2014) - nelle linee guida per la qualità dei servizi della pubblica amministrazione ha scritto che per **standard di qualità** si intende *"i livelli di qualità che i soggetti erogatori del servizio devono assicurare. (...) Gli standard di qualità sono misurati attraverso indicatori, per ognuno dei quali deve essere definito, e pubblicizzato, un "valore programmato", che consenta di verificare se un servizio o una prestazione possa essere considerata di qualità, essendo stato rispettato lo standard previsto"*.

- Il Manuale Tecnico del "BAROMETRO DELLA QUALITÀ EFFETTIVA DEI SERVIZI PUBBLICI" pubblicato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione - nel marzo del 2010 riporta in merito alla **Qualità effettiva** dei servizi (definita anche nella presente delibera come "**Qualità oggettiva**") che questa "*non è assimilabile né alla valutazione della qualità dei processi di produzione che precedono l'erogazione del servizio finale, né alla valutazione della qualità percepita dall'utente del servizio. L'analisi della qualità effettiva (actual) dei servizi può essere considerata una forma di rappresentazione dell'efficacia interna del processo di erogazione, ma in questo caso i livelli di qualità raggiunti son comunicati anche all'esterno dell'amministrazione. La valutazione della qualità effettiva richiede che la singola organizzazione progetti un sistema di indicatori appropriati a questo scopo, si doti di un sistema di rilevazione di dati, elabori le informazioni necessarie per la rappresentazione dei livelli di qualità raggiunti e, infine, sviluppi opportune modalità di feedback organizzativo che consentano, grazie alle informazioni raccolte, di selezionare gli aspetti o le aree operative critiche o suscettibili di interventi migliorativi*".
- Le Raccomandazioni del Consiglio dell'Unione Europea all'Italia per il 2018 fanno riferimento alla necessità di "*(..) accrescere l'efficienza e la qualità dei servizi pubblici locali*".
- La nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza 2018 riporta che "*il Governo intende individuare soluzioni concrete per garantire l'efficienza delle pubbliche amministrazioni (..) e l'incremento della qualità dei servizi erogati dalle stesse*".
- **Inserire qui eventuali NORME INTERNE, DETERMINAZIONI DIRIGENZIALI, REGOLAMENTI (tra i quali quello dei municipi), PIANI etc che fanno riferimento, direttamente o indirettamente, alla misurazione della qualità e alla trasparenza**
- La norma internazionale ISO 8402, recepita dalla norma europea UNI EN ISO 8402, aveva già offerto la definizione di qualità di un servizio come "*il possesso della totalità delle caratteristiche che portano al soddisfacimento delle esigenze, esplicite o implicite, dell'utente*". **La norma ISO 9000:2015** ha successivamente introdotto le seguenti definizioni:
 1. "*Qualità: grado in cui un insieme di caratteristiche intrinseche di un'entità soddisfa i requisiti*"
 2. "*Servizio: output di un'organizzazione con almeno un'attività necessariamente effettuata all'interfaccia tra l'organizzazione e il cliente*"
 3. "*Contesto dell'organizzazione: combinazione di fattori interni ed esterni che possono avere un'influenza sull'approccio di un'organizzazione per sviluppare e conseguire i propri obiettivi*"
 Le nuove edizioni 2015 delle norme ISO 9001 e 14001, cui i sistemi certificati, tra cui quello del Comune di, si dovranno adeguare entro settembre 2018, rafforzano l'esigenza degli obiettivi suddetti, richiedendo alle organizzazioni di analizzare, oltre al contesto interno, anche il contesto esterno in cui operano, dando evidenza del coinvolgimento e delle aspettative delle parti interessate. Richiedono di:
 1. analizzare il proprio contesto, dando evidenza del coinvolgimento e delle aspettative delle parti interessate;
 2. pianificare ed attuare misure adeguate per affrontare rischi ed opportunità che hanno origine nell'interazione con il contesto.

La norma ISO 9001:2015 include anche i seguenti requisiti per l'organizzazione erogatrice: "Comunicazioni con il cliente – La comunicazione con i clienti deve comprendere: a) la fornitura di informazioni relative ai (..) servizi; c) l'ottenimento, dal cliente, di informazioni di ritorno relative ai (..) servizi, compresi i reclami del cliente stesso; Determinazione dei requisiti relativi ai (..) servizi – Nel determinare i requisiti (..) dei servizi da offrire ai clienti, l'organizzazione deve assicurare che: a) siano definiti i requisiti dei (..) servizi, compresi: 1) ogni eventuale requisito cogente applicabile; b) l'organizzazione sia in grado di corrispondere a quanto essa dichiara in relazione ai (..) servizi offerti. Controllo della produzione e dell'erogazione dei servizi – L'organizzazione deve attuare la produzione e l'erogazione dei servizi in condizioni controllate. Le condizioni controllate devono comprendere, per quanto applicabile: a) la disponibilità di informazioni documentate che definiscano: 1) le caratteristiche (..) dei servizi da erogare (..); 2) i risultati da conseguire;

b) la disponibilità e l'utilizzo di idonee risorse per il monitoraggio e la misurazione; c) l'attuazione di attività di monitoraggio e misurazione in fasi appropriate, per verificare che i criteri per il controllo dei processi o degli output, e i criteri di accettazione dei (..) servizi, siano stati soddisfatti; Soddisfazione del cliente – L'organizzazione deve monitorare la percezione del cliente riguardo al grado in cui le sue esigenze e aspettative sono state soddisfatte".

- La Corte dei Conti, per la presente delibera a titolo di esempio, nella relazione sul rendiconto generale dell'esercizio 2014 di Regione Lombardia scrive che "(..) sembrerebbe preferibile l'adozione di un sistema che consenta di **monitorare i flussi finanziari delle società** (..) con una cadenza minore di quella attualmente prevista (annuale), in modo da consentire un monitoraggio costante (..) dell'andamento di tali flussi, funzionale all'adozione, ove necessario, dei necessari atti correttivi".
- Le matrici ambientali – **aria, acqua e suolo** – possono essere oggetto del servizio (es. idrico integrato) o possono essere interessate dalla *performance* del servizio quando questo abbia una ricaduta diretta sulla qualità di queste (es. trasporto pubblico locale). Gli indicatori ambientali possono corrispondere dunque a indici di "secondo livello", utili comunque a misurare la qualità dei servizi erogati individuando e se possibile quantificando il "costo ambientale". In alcuni casi la stessa struttura tariffaria prevede un'aliquota legata ai "costi ambientali" (tariffa idrica secondo quanto stabilito dall'AEEGSI). **La convenzione di Aarhus** sull'accesso alle informazioni, la partecipazione del pubblico ai processi decisionali e l'accesso alla giustizia in materia ambientale, ratificata dall'Italia e dall'Unione Europea, affermando la necessità di salvaguardare, tutelare e migliorare lo stato dell'ambiente e di assicurare uno sviluppo sostenibile, riconosce "che un più ampio accesso alle informazioni e una maggiore partecipazione ai processi decisionali migliorano la qualità delle decisioni e ne rafforzano l'efficacia" e "l'opportunità di promuovere la trasparenza in tutti i settori della pubblica amministrazione", promuove "la sensibilizzazione del pubblico ai problemi ambientali, con particolare riguardo alle modalità di accesso alle informazioni, partecipazione ai processi decisionali". Ciascuna Parte contraente della convenzione "assicura la progressiva disponibilità delle informazioni ambientali in banche dati elettroniche facilmente accessibili al pubblico attraverso reti pubbliche di telecomunicazioni" ed "incoraggia gli operatori le cui attività abbiano effetti significativi sull'ambiente ad informare regolarmente il pubblico dell'impatto ambientale delle loro attività".

- Il decreto Legislativo 7 marzo 2005, n. 82 - Codice dell'amministrazione digitale -, aggiornato al decreto legislativo 26 agosto 2016, n. 179, all'articolo 7 "Qualità dei servizi resi e soddisfazione dell'utenza" prevede: 1. *I soggetti di cui all'articolo 2, comma 2 (Le disposizioni del presente codice si applicano alle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel rispetto del riparto di competenza di cui all'articolo 117 della Costituzione, nonché alle società, interamente partecipate da enti pubblici o con prevalente capitale pubblico inserite nel conto economico consolidato della pubblica amministrazione, come individuate dall'Istituto nazionale di statistica (ISTAT) ai sensi dell'articolo 1, comma 5, della legge 30 dicembre 2004, n. 311), provvedono alla riorganizzazione e all'aggiornamento dei servizi resi, sulla base di una preventiva analisi delle reali esigenze dei soggetti giuridici e rendono disponibili i propri servizi per via telematica nel rispetto delle disposizioni del presente Codice e degli standard e livelli di qualità anche in termini di fruibilità, accessibilità, usabilità e tempestività, stabiliti con le regole tecniche di cui all'articolo 71. 2. Gli standard e i livelli di qualità sono periodicamente aggiornati dall'AgID tenuto conto dell'evoluzione tecnologica e degli standard di mercato e resi noti attraverso pubblicazione in un'apposita area del sito web istituzionale della medesima Agenzia. 3. Per i servizi in rete, i soggetti di cui all'articolo 2, comma 2, consentono agli utenti di esprimere la soddisfazione rispetto alla qualità, anche in termini di fruibilità, accessibilità e tempestività, del servizio reso all'utente stesso e pubblicano sui propri siti i dati risultanti, ivi incluse le statistiche di utilizzo. 4. In caso di violazione degli obblighi di cui al presente articolo, gli interessati possono agire in giudizio, anche nei termini e con le modalità stabilite nel decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198.*
- Il decreto legislativo 33/2013 riporta al comma 2 dell'articolo 29 che "Le pubbliche amministrazioni pubblicano il Piano di cui all'articolo 19 del decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91, con le integrazioni e gli aggiornamenti di cui all'articolo 22 del medesimo decreto legislativo n. 91 del 2011". L'articolo 19 del decreto legislativo 91/2011 prevede che "Le amministrazioni pubbliche, contestualmente al bilancio di previsione ed al bilancio consuntivo, presentano un documento denominato 'Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio (...) al fine di illustrare gli obiettivi della spesa, misurarne i risultati e monitorarne l'effettivo andamento in termini di servizi forniti e di interventi realizzati" e che il Piano esponga "informazioni (..) relative ai principali obiettivi (...), con riferimento" ai "programmi del bilancio per il triennio della programmazione finanziaria" e riporti "gli indicatori individuati per quantificare tali obiettivi, nonché la misurazione annuale degli stessi indicatori per monitorare i risultati conseguiti." L'articolo 22 riporta inoltre che "Alla fine di ciascun esercizio finanziario (...) il Piano è integrato con le risultanze osservate in termini di raggiungimento dei risultati attesi e le motivazioni degli eventuali scostamenti. (...)" e che "(...) Il Piano è aggiornato in corrispondenza di ogni nuovo esercizio di bilancio, sia tramite la specificazione di nuovi obiettivi e indicatori, che attraverso l'aggiornamento dei valori obiettivo e la soppressione di obiettivi già raggiunti oppure oggetto di ripianificazione".

Premesso infine, in merito alla "trasparenza" della Pubblica Amministrazione, che:

- La disciplina di settore, recentemente innovata, ha introdotto nell'ordinamento il "*principio generale di trasparenza*" (art. 1 del d.lgs. n. 33/2013, novellato dal D.L. n. 97/2016) tipico del modello "*open government*" che si ispira al *Freedom of information act*: "*1. La trasparenza è intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.*" "*2. La trasparenza (...) concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto ad una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di una amministrazione aperta, al servizio del cittadino.*" "*La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali*". Si rafforza il principio già espresso dalla L. n. 190/2012, art. 1 co. 9 lett f) secondo il quale le P.A. hanno facoltà di individuare specifici obblighi di trasparenza ulteriori rispetto a quelli previsti da disposizioni di legge.
- La trasparenza è finalizzata a forme diffuse di controllo sociale dell'operato delle pubbliche amministrazioni. La disciplina della trasparenza costituisce, altresì, una forma di garanzia del cittadino, in qualità sia di destinatario delle generali attività delle pubbliche amministrazioni, sia di utente dei servizi pubblici.
- La trasparenza costituisce un livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'art. 117, secondo comma, lettera m) della Costituzione.
- Il sistema attuale delinea una nozione di trasparenza che si muove su tre piani mobili tra loro collegati: una posizione soggettiva garantita al cittadino, un risultato che le pubbliche amministrazioni sono chiamate a perseguire, uno strumento di gestione della *res publica* per garantire il "miglioramento continuo" nell'uso delle risorse e nell'erogazione dei servizi al pubblico. (...) la pubblicazione di determinate informazioni pubbliche risulta strumentale alla prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni¹.
- La Convenzione Onu contro la corruzione del 31 ottobre 2003, ratificata dall'Italia con legge 3 agosto 2009, n. 116, in molti suoi articoli (7, 8, 9, 10 e 13) fa espresso richiamo alla trasparenza.
- La pubblicazione sui siti istituzionali di alcune tipologie di dati rappresenta la principale forma di attuazione della trasparenza ai sensi dell'articolo 11, comma 1, del d. lg. n. 150 del 2009.²
- Il Trattato sull'Unione Europea, al Titolo I, art. 1, comma 2, fa esplicito richiamo al principio di trasparenza decisionale: "*Il presente trattato segna una nuova tappa nel processo di creazione di un'unione sempre più stretta tra i popoli dell'Europa, in cui le decisioni siano prese nel modo più trasparente possibile e il più vicino possibile ai cittadini*"; lo stesso dicasi per il Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea, che al Titolo II, art. 15, comma 1 recita: "*Al fine di promuovere il buon governo e garantire la partecipazione della società civile, le istituzioni, gli organi e gli organismi dell'Unione operano nel modo più trasparente possibile*".

¹ DELIBERA N. 105/2010 - Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (articolo 13, comma 6, lettera e, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

² ibidem

- L'Open Government Partnership (OGP) mira a ottenere impegni concreti dai Governi in termini di promozione della trasparenza, di sostegno alla partecipazione civica, di lotta alla corruzione e di diffusione, dentro e fuori le Pubbliche Amministrazioni, di nuove tecnologie a sostegno dell'innovazione. L'Open Government Partnership è stata lanciata ufficialmente il 20 settembre 2011 da otto Paesi (Brasile, Gran Bretagna, Indonesia, Messico, Norvegia, Repubblica delle Filippine, Sudafrica e Stati Uniti): da allora il numero di Paesi aderenti è cresciuto costantemente fino a includere 75 membri. L'OGP nella sua Dichiarazione si appella ripetutamente alla trasparenza e tra gli scopi vi è quello di promuovere tale principio "a ogni livello di governo". La Repubblica Italiana ha ufficialmente aderito all'Open Government Partnership sin dalla sua costituzione.

DELIBERA

la predisposizione di una disciplina di rafforzamento degli obblighi di misurazione e valutazione della qualità dei servizi erogati e di trasparenza a carico del Comune di e delle società da esso controllate, anche indirettamente, attraverso le seguenti iniziative:

- misurare la qualità effettiva (allegato 1) e percepita dei servizi forniti, sia direttamente che attraverso organismi partecipati
- misurare e monitorare i flussi e le prestazioni economico-finanziarie delle società controllate, anche indirettamente, a cadenza trimestrale (allegato 2) raffrontando i dati elaborati con budget ed esercizio precedente, al fine di consentire l'individuazione, in tempistiche appropriate, degli eventuali interventi correttivi necessari
- attivare un sistema di reclami/segnalazioni accessibile, di semplice comprensione e facile utilizzazione e di azioni correttive poste in essere dall'Amministrazione e dagli organismi partecipati
- prevedere standard di qualità e di quantità per tutti i servizi erogati al pubblico, il loro periodico aggiornamento e un programma di indennizzi o rimborsi nei confronti degli utenti nel caso di servizio inferiore, per qualità e tempestività, agli standard pubblicati
- rilevare l'andamento nel tempo della qualità per ogni servizio al pubblico consentendo la diretta confrontabilità delle *performance* ed eventuali comparazioni con altre istituzioni
- coinvolgere il cittadino utilizzando strumenti tecnologici (*apps, social networks* e altri) per la misurazione della qualità e la valutazione di indicatori e dati
- coinvolgere i cittadini nella selezione degli indicatori di *performance*

- condividere metodologie e presentazioni delle misurazioni con organizzazioni indipendenti specializzate e di categoria
- rilevare dati di comparazione sulla qualità dei servizi rispetto ad altre città a livello nazionale e internazionale, anche attraverso forme di partenariato progettuale in grado di sostenere nel tempo le attività
- prevedere da parte delle istituzioni di decentramento comunale la misurazione del grado di qualità e di soddisfazione dei cittadini dei servizi erogati limitatamente al territorio di competenza, con riferimento sia ai servizi erogati direttamente che a quelli erogati dal livello comunale centrale o dalle società partecipate, avvalendosi delle Unità Organizzative preposte, presenti nell'Amministrazione comunale centrale, e in coordinamento con queste
- prevedere indagini cosiddette del *mystery client* o dei *mystery shoppers* (*clienti in incognito*), metodologia utile anche all'individuazione di indicatori oggettivi adeguati per rilevare la qualità di specifici servizi
- prevedere una base di comparazione per raffrontare nel corso del tempo i risultati effettivamente ottenuti con gli obiettivi previsti
- istituire e programmare *focus groups* e *panels* di utenti per condurre indagini qualitative
- realizzare progetti con l'obiettivo della semplificazione ed eventuale reingegnerizzazione della regolazione e dei processi di erogazione di servizi, sulla base degli apprendimenti derivati dalle rilevazioni sulla qualità
- attivare un osservatorio costituito da esperti di valutazione delle politiche pubbliche al fine di valutare le informazioni e i dati raccolti a seguito delle misurazioni della qualità
- predisporre e pubblicare sul sito web un rapporto annuale di rendicontazione sociale sintetico e di facile lettura per i cittadini, sulla qualità dei servizi valutati in corso d'anno e basato su analisi di valutazione elaborati anche con l'apporto di esperti indipendenti di valutazione

DELIBERA ALTRESI' CHE

si predisponga e renda pubblico, nel sito web, con presentazioni semplificate, sintetiche e grafiche – anche interattive - i dati e le informazioni seguenti relative alla misurazione della qualità dei servizi erogati al pubblico, sia direttamente che attraverso organismi partecipati, in un **portale unico denominato "Qualità dei servizi"**, suddivise per singolo servizio:

- misurazioni che rilevino la qualità effettiva, nelle sue diverse dimensioni, pubblicando le rilevazioni attraverso una adeguata serie storica di dati e, quando possibile, comparazioni con altre organizzazioni (allegato 1)
- misurazioni che rilevano la qualità percepita dagli utenti

- misurazioni e monitoraggi a cadenza trimestrale delle prestazioni economico-finanziarie delle società controllate, anche indirettamente, (allegato 2) raffrontando i dati elaborati con budget ed esercizio precedente, al fine di consentire l'individuazione, in tempistiche appropriate, degli eventuali interventi correttivi necessari
- *report* su reclami e segnalazioni provenienti dai cittadini
- azioni correttive poste in essere dall'Amministrazione e dalle società controllate rispetto ai problemi emersi con l'indicazione dei tempi di risoluzione
- gli standard di qualità e quantità da assicurare, gli obiettivi annuali di qualità e quantità, i progetti e i finanziamenti deliberati, le penali previste e assegnate nei confronti dei soggetti erogatori, gli eventuali rimborsi o indennizzi previsti, e modalità di richiesta, nei confronti degli utenti nel caso di servizio inferiore agli standard definiti
- l'andamento nel tempo della qualità, oggettiva e soggettiva (ovvero, percepita)
- le carte della qualità e i contratti di servizio
- dati di comparazione sulla qualità rispetto ad altre città a livello nazionale e internazionale
- **le misurazioni della qualità effettuate dalle istituzioni decentrate (municipi o circoscrizioni) sul territorio di competenza come da funzione propria regolata**
- indagini qualitative basate su *focus groups* e *panel* di utenti
- ricerche di valutazione da parte dell'osservatorio costituito da esperti

Delibera inoltre di:

- prevedere un ufficio mobile - automezzo itinerante dedicato con operatori competenti - per l'ascolto e il dialogo con i cittadini che raccolga segnalazioni sul posto e che dia informazioni sulle iniziative e sui servizi erogati dal Comune raggiungendo così, in particolare, fasce deboli della popolazione in aree periferiche che, tra l'altro, non utilizzano dispositivi informatici e non usufruiscono di servizi *online*, coinvolgendoli nella rilevazione delle criticità. Prevedere una fornitura diretta sul posto di alcuni servizi (es. certificati anagrafici)
- prevedere, riportandone l'obbligo sui contratti di servizio, che su tutti i documenti commerciali, fiscali e simili (fatture, scontrini, etc.) resi in cambio della prestazione emessi dalle società che forniscono servizi pubblici sia chiaramente visibile la percentuale del costo del servizio che è stata coperta mediante la tariffa e di quella eventualmente coperta con la fiscalità. La stessa informazione dovrà essere prevista sui siti istituzionali delle aziende che gestiscono i servizi (In merito allo smaltimento dei rifiuti la procedura va replicata prevedendo la pubblicazione della percentuale di raccolta differenziata effettuata e della relativa percentuale del riciclo).

NOTE

- Le misurazioni di qualità oggettiva possono venire dagli indicatori previsti nell'ambito della certificazione dei processi relativi ai servizi certificati secondo le norme ISO
- Tutti i dati pubblicati online dovranno essere resi disponibili in formato "aperto", pubblicati con una licenza aperta che ne consenta l'uso, il riuso, la distribuzione e la modifica.
- L'accesso telematico dovrà essere affiancato da più tradizionali strumenti di informazione (es. volantini informativi disponibili presso gli URP, comunicazioni affisse negli uffici comunali, ecc.), per garantire un supporto adeguato a chi non abbia facile accesso al web.

ALLEGATO 1 – Indicatori di qualità oggettiva/effettiva

La selezione degli indicatori, utili a misurare sia l'efficienza che l'efficacia dei servizi, è opportuno sia effettuata anche coinvolgendo cittadini, organizzazioni e gruppi d'interesse. La produzione e la scelta di validi indicatori non può prescindere dall'utilizzabilità, per le amministrazioni e le società, delle informazioni raccolte, utili ad intervenire nei processi di governo dei servizi per correggerli e generare qualità. L'elenco che segue è, dunque, indicativo.

La scelta degli indicatori e delle informazioni da produrre deve considerare anche la rilevanza a queste date dai cittadini, opportunamente coinvolti, anche suddivisi in specifici segmenti.

La norma nazionale UNI 11097:2003 "*Indicatori e quadri di gestione della qualità*" definisce un indicatore come una "*informazione qualitativa e/o quantitativa associata a un fenomeno (oppure a un processo, o a un risultato) sotto osservazione, che consente di valutare le modificazioni di quest'ultimo nel tempo, nonché di verificare il conseguimento degli obiettivi per la qualità prefissati, al fine di consentire la corretta assunzione delle decisioni e delle scelte*".

Generali:

- Indicatore su redazione ed aggiornamento Carta dei Servizi
- Frequenza di somministrazione di indagini di misurazione della qualità percepita (*customer satisfaction*)
- Indicatore numerico del rispetto degli adempimenti normativi sulla trasparenza da parte della società partecipata
L'Indice di Trasparenza (IT) risulta così definito: $IT = (\sum_{i=1}^n P_i / n * P_{max}) \times 100$, dove n = numero di grandezze da misurare, P_i = punteggio ottenuto dalla grandezza i-esima P_{max} = punteggio massimo ottenibile (di piena conformità).
Se il numero degli obblighi di trasparenza misurati è $n=14$, P_i può assumere il valore 0,1,2 o intermedio fra due valori, $P_{max} = 2$, valore della valutazione migliore.
Si scelga come valore massimo ottenibile per l'indice, il valore 100 (caso in cui una società ottenga il punteggio massimo per ognuna delle 14 grandezze considerate). In tal modo IT rappresenta anche la percentuale di rispetto degli obblighi di trasparenza.
(A. Percentuale di adempimenti sulla trasparenza eseguiti entro i tempi previsti dalle norme e
B. Percentuale di adempimenti risultati completi e conformi sul totale degli adempimenti eseguiti. Il prodotto dei due indicatori (AXB espressi in termini di frequenza relativa) esprime bene l'affidabilità complessiva delle organizzazioni)

- Gestione dei reclami e delle segnalazioni - numero segnalazioni pervenute - % criticità gestite, tempi medi di risposta e tempi medi di risoluzione.
Nel caso dei tempi di attesa e in generale degli indicatori di puntualità, non è sempre significativo riferirsi al tempo medio. Si può stabilire un criterio di accettazione della prestazione (valore limite superiore) e un obiettivo espresso come percentuale minima di successo da garantire: t_0 = istante di presentazione del reclamo t_r = tempo limite di risposta scritta al reclamo (standardizzabile) t_p = durata comunicata per la soluzione del reclamo. Definiamo per la gestione dei reclami: indicatore 1=percentuale di risposte inoltrate al cliente entro il tempo t_r , indicatore 2=percentuale di soluzioni attuate entro il tempo t_p , indicatore 3= percentuale di reclami reiterati dall'utente (per la medesima causa) per inefficacia della soluzione attuata. Esempio: indicatore = percentuale di utenti serviti entro 10 minuti dall'accesso registrato, obiettivo = >90% di utenti serviti entro 10 minuti dall'accesso registrato
- Sportelli al pubblico - N accessi nel periodo di apertura, anche per categoria di soggetti, soddisfazione complessiva media degli utenti e tempo di attesa medio allo sportello

Servizio di raccolta e smaltimento dei rifiuti solidi urbani:

- quantità di rifiuti raccolti pro capite, annuale e per area territoriale (municipi)
- quantità di rifiuti raccolti, mensile;
- quantità di raccolta differenziata per frazione omogenea, quadrimestrale;
- incidenza dei contenitori con presenza rifiuti nelle piazzole;
- incidenza dei contenitori danneggiati;

Comparto acque - Servizio Idrico Integrato (acquedotto, fognatura, depurazione):

Norme di riferimento: - **d.lgs. n°152 2006** Testo Unico sull'ambiente, obiettivi generali delle politiche di gestione delle risorse idriche - **d. lgs. n°30 2009** sulla protezione delle acque sotterranee dall'inquinamento, che introduce un criterio statistico, "studio dei trend" per la verifica dello stato di qualità delle risorse) - **d. lgs. 13 ottobre 2015, n. 172**, recante "Attuazione della direttiva 2013/39/UE (..) per quanto riguarda le sostanze prioritarie nel settore della politica delle acque" che introduce nuove sostanze per la definizione degli standard di qualità.

Il servizio SII è regolato dalle Autorità, nazionale e locale di II livello (ATO). Vi sono indicazioni specifiche normate riguardo agli standard minimi di qualità del servizio e relativi indicatori di Misura (Deliberazione AEGGSI 655/2015 e relativi adeguamenti delle specifiche Carte dei Servizi approvate, o in fase di approvazione, da parte degli ATO).

- quantità di acqua erogata (mc), annuale;
- rapporto tra quantità di acqua erogata e immessa in rete, annuale;
- indice di intensità di sfruttamento rete (mc/km), quadrimestrale;
- tempo medio di allaccio (gg), annuale (o percentuale di interventi eseguiti entro il tempo limite dichiarato);
- tempo medio degli interventi di manutenzione (gg), annuale (o percentuale di interventi eseguiti entro il tempo limite dichiarato);
- indice di consumo energetico (€/mc), annuale; / Consumo energetico specifico KWh/m³
- interventi di manutenzione per Km di rete, quadrimestrale;
- incidenza dei reclami (reclami per utente), quadrimestrale;
- % Livello di qualità acqua all'uscita delle centrali - n. non conformità riscontrate a livello chimico, n. controlli effettuati e n. non conformità riscontrate a livello microbiologico, n. controlli effettuati
- Volumi d'acqua in ingresso rete di distribuzione m³
- Riparazioni eseguite - N. interventi di riparazione con interruzione del servizio e N. interventi di riparazione senza interruzione del servizio
- Erogazione dell'acqua potabile - n carenze erogazione acqua potabile oltre 8 ore e n reclami pervenuti
- Svolgimento di pratiche (richiesta di aumento o spostamento contatore; richiesta di subentro in contratto di servizio)

- qualità della risorsa idrica prima della presa in carico da parte del gestore, secondo i criteri statistici definiti dal d.lgs n°30\2009
- qualità delle acque reimmesse nell'ambiente, intesa anche come efficienza dei sistemi di depurazione
- qualità della risorsa (naturale e reimpressa nell'ambiente) riferita alle "nuove" sostanze prioritarie in attuazione della direttiva 2013/39/UE
- efficienza del sistema fognario, inteso come scarto tra quantità coltettate e volumi recapitati al depuratore, nonché la percentuale di acque reflue su quelle chiare di drenaggio.

Servizio ingegneria:

- Rispetto dei tempi programmati - n. opere in linea con cronoprogramma iniziale e n. opere in corso di esecuzione
- Percentuale di livello medio dei ribassi degli appalti - Σ importo di aggiudicazione gara e Σ importo base d'asta
- Scostamento medio importi totale opere in portafoglio e importo aggiudicazione gara - Σ importo contrattuale aggiornato, Σ importo aggiudicazione gara e n. opere portafoglio
- Incremento percentuale fra totale importi contrattuali aggiornati e importo aggiudicazione gara - Σ importo contrattuale aggiornato e Σ importo aggiudicazione gara)
- Livello del contenzioso - n. transazioni in corso (accordi bonari) e n. opere in portafoglio
- Entità economica del contenzioso - Σ importo transazioni (accordi bonari) e Σ importo aggiudicazione gara, Σ importo riserve e Σ importo aggiudicazione gara

Servizio di trasporto pubblico urbano:

- chilometri percorsi dai mezzi per abitante, annuale;
- velocità commerciale (Km/h), annuale;
- corse effettuate su corse programmate, quadrimestrale; /Regolarità del servizio = corse effettuate/corse programmate
- incidenza percentuale corse in orario, quadrimestrale;
- ritardo medio delle corse (minuti), quadrimestrale; /puntualità del servizio (o percentuale di corse effettuate con puntualità)
- età media automezzi, annuale;
- incidenza percentuale veicoli climatizzati, % funzionamento impianti di condizionamento, annuale; / comfort dei mezzi di trasporto
- incidenza percentuale fermate con pensilina, annuale;
- incidenza percentuale fermate con paline digitali (pannelli informativi sui tempi attesa)
- incidenza percentuale autobus a basso impatto ambientale, annuale;
- coefficiente di riempimento degli autobus, annuale; comfort dei mezzi di trasporto (indice di affollamento)
- passeggeri trasportati (linee metropolitane) / n. passaggi tornelli (totali)
- incidentalità / n. sinistri passivi ogni 1.000.000 vetture-km effettuate
- numero corse effettuate
- numero corse programmate
- informazione al pubblico
- accessibilità alle stazioni della metropolitana ai passeggeri con disabilità motoria
- accessibilità ai mezzi di trasporto per passeggeri con disabilità motoria
- comfort dei mezzi di trasporto (pulizia)
- quantità di CO2 prodotta, annuale
- costi di manutenzione (preventiva, a guasto e secondo condizione) rispetto alle distanze percorse. (lo si potrebbe anche stratificare per l'intero parco mezzi e per ciascun suo sottoinsieme)
- percentuale di corse interrotte per guasto del mezzo
- incidenza dei rimborsi alla clientela imputabili ai disservizi
- valore delle sanzioni comminate ai clienti sprovvisti di titolo di viaggio rispetto al volume complessivo del reddito operativo generato dal costo dei biglietti

Servizio di sosta mediante parcheggi pubblici:

- numero di posti auto su popolazione residente, annuale;

- tasso di occupazione medio dei posti auto, annuale;
- numero di giorni con occupazione completa, annuale;
- tempo medio nella giornata con occupazione completa (minuti), annuale;
- presenza di pannelli informativi sui posti disponibili, annuale;
- presenza di impianto di videosorveglianza, annuale;
- presenza di impianto citofonico chiamate di emergenza;
- presenza di impianto anti-intrusione, annuale;
- presenza di impianto di chiudibilità automatica della struttura, annuale;
- numero di modalità di pagamento senza contanti, annuale;
- presenza di percorsi pedonali separati dal transito veicolare, annuale;

Scuole comunali:

- OFA prodotta per Dipartimento - n. OFA (a consuntivo) per dipartimento
- N. iscritti / n. posti disponibili (tasso di occupazione delle aule): media complessiva e distribuzione in base a percentili su tutti i corsi
- N. ore frequentate / N. ore programmate: media complessiva e distribuzione in base a percentili su tutti i corsi
- numero iscritti corsi - numero iscritti per dipartimento
- ore medie formazione dipendenti - ore formazione erogate al personale interno/n. dipendenti
- costo OFA per dipartimento - costo OFA a consuntivo (costo totale/n. OFA)
- entrate da iscrizioni, valorizzazione economica del numero di iscritti per dipartimento - entrate da iscrizioni per dipartimento
- costo medio iscritti per dipartimento - costo totale allievo: costi totali n. iscritti per dipartimento
- costo medio diretto iscritti per dipartimento - costo diretto allievo: costi diretti (costo personale + costo collaborazioni + costo manifestazioni, convegni + costi di funzionamento + costi investimento attrezzature didattiche, software e hardware) numero iscritti per dipartimento
- costo medio indiretto iscritti per dipartimento - costo indiretto allievo: costi indiretti numero iscritti per dipartimento
- indice di attrattività esterna % posti disponibili / domande di ammissione per dipartimento - n. posti disponibili per dipartimento e n. domande di ammissione pervenute per dipartimento
- indice di attrattività territoriale (misurata sulla provenienza geografica degli iscritti) % studenti fuori città sul totale studenti - n. studenti fuori città e n. studenti iscritti
- indice attrattività interna % studenti iscritti al secondo anno/studenti iscritti primo anno - n. studenti iscritti al secondo anno e n. studenti iscritti primo anno (precedente)
- esiti occupazionali (sbocchi) - analisi di cadenza biennale
- erogazione corsi e attività di formazione a vari livelli didattici e progetti di innovazione - numero corsi annui attivati
- promozione occupazione studenti - % studenti occupati nel triennio successivo alla frequenza
- implementazione di un sistema di raccolta e gestione reclami degli utenti - n reclami pervenuti annualmente
- redazione ed aggiornamento Carta dei Servizi - ≥ 1 revisione annuale
- percentuale di studenti che conclude positivamente il ciclo di studi (percentuale di abbandoni)

Ristorazione:

- Quota parte a carico del Comune e a carico dei cittadini tramite bollettino A fronte del costo totale per pasti erogati ai cittadini
- Costo medio per pasto erogato, per tipologia di utenza e con distinzione fra enti pubblici e privati.
- Percentuale scarti sul totale materie prime consumate.
- Numero trimestrale reclami ricevuti ed azioni correttive intraprese.
- Numero trimestrale segnalazioni ricevute per tipo di servizio (diete, qualità consegne, refettori, etc.) e motivo della segnalazione (sintetizzando per categorie).
- Indice trimestrale di gradimento/non gradimento pasto.
- Percentuale prodotti biologici o a km 0 sul totale materie prime consumate.
- Percentuale pasti serviti a domicilio sul totale pasti.
- Numero pasti serviti secondo menu particolari (vegetariani, confessioni religiose, etc.).
- Numero pasti serviti secondo diete sanitarie.
- Numero dipendenti con percentuale sul totale non dedicati a servizi di ristorazione.
- Numero trimestrale collaudi materie prime e analisi di laboratorio, con relativi esiti.

Resilienza urbana:

- Il documento normativo **ISO Guide 73 ISO Guide 73** "Risk management — Vocabulary" definisce la resilienza come "Adaptive capacity of an organization in a complex and changing environment" (Capacità di adattamento di un'organizzazione in un contesto complesso e mutevole) I continui cambiamenti del contesto pongono le organizzazioni di fronte alla necessità di adattare rapidamente le proprie caratteristiche al nuovo profilo dei rischi interni ed esterni. Si può trattare di cambiamenti lenti o prevedibili (ad esempio originati dalle decisioni del legislatore), oppure di eventi improvvisi e imprevedibili (eventi tragici, crolli, disastri ambientali e meteorologici, guasti di servizi essenziali, etc.). Per esprimere l'attitudine al cambiamento, è necessario definire indicatori di resilienza che, per ciascuna tipologia di rischio valutato come significativo, siano in grado di rilevare il tempo e le risorse impiegati dall'organizzazione per ultimare tutte le operazioni pianificate per rispondere adeguatamente alle variazioni del contesto e ripristinare una situazione accettabile. Tali indicatori devono consentire anche la pianificazione e l'effettuazione di appositi "urban stress-test".
- Mappatura dei rischi urbani ed elaborazione di un'apposita valutazione dei rischi basata sulla tecnica del "*Business Impact Analysis*" con riferimento a ISO 31010 e ISO 22301
- Piani di continuità operativa "*Business Continuity Plans*" in accordo a ISO 22301, da validare in tutte le zone mappate come a rischio significativo per la società urbana
- Percentuale di popolazione residente informata sulla mappa dei rischi (per mezzo di incontri pubblici e campagne di informazione online)
- Ore dedicate a simulazioni di risposta alle emergenze nelle aree a rischio rilevante, con il coinvolgimento della popolazione
- Percentuale di edifici valutati rispetto a standard di resistenza sismica rispetto a totale del patrimonio edilizio
- Percentuale di superfici immobiliari offerte con contratti di edilizia sociale (*social housing*) rispetto al totale del patrimonio di superfici residenziali
- Disponibilità di aree attrezzate per l'accoglienza di profughi, o di gruppi di popolazioni di qualsiasi provenienza e loro percentuale rispetto all'estensione dell'area metropolitana
- Capacità linguistica dei collaboratori delle organizzazioni dell'area metropolitana (percentuale dei dipendenti dei comuni con competenza certificata in almeno due lingue, oltre all'Italiano)
- Effettiva parità di genere in tutte le organizzazioni dell'area metropolitana stimata attraverso indagini

Servizi erogati direttamente dal Comune:

per ognuno di essi un cruscotto di base composto da un set di indicatori, tra cui per quanto possibile:

- indicatori di *outcome* e cioè di risultato per l'utente, con possibili articolazioni per categorie di utenti;
- indicatori di realizzazione (*output*) e di risposta alla domanda, con possibili articolazioni per categorie di utenti;
- indicatori di qualità percepita;
- indicatori di costo unitario (efficienza gestionale);
- indicatori di qualità tecnica;

In "Dipartimento della funzione pubblica, 1999. L'efficacia delle politiche comunali nelle grandi città. (a cura di Bruno Dente, Giancarlo Vecchi e IRS). Roma: DFP." si possono consultare schede di indicatori per oltre 70 categorie di servizi tra le quali soggiorni di vacanza, politiche sociali, nidi d'infanzia, manifestazioni culturali, biblioteche, piscine, cimiteri, controllo inquinamento, controllo e vigilanza, verde pubblico, mercati comunali, anagrafe, politica del decentramento.

ALLEGATO 2 – Indicatori per il monitoraggio delle performance economico-finanziarie

Il Comune si impegna a monitorare e pubblicare nel portale "Qualità dei servizi", per singolo servizio, i dati economico-finanziari delle Società partecipate **con cadenza trimestrale**, raffrontati con budget e esercizio precedente. La cadenza trimestrale consente di rilevare tempestivamente variazioni significative rispetto a quanto programmato (*budget*) nell'ottica di garantire la funzione di controllo del cittadino non solo a consuntivo ma anche nel corso dell'esercizio societario ed è opportuna al fine di consentire l'individuazione, in tempistiche appropriate, degli eventuali interventi correttivi.

I dati economico-finanziari andranno pubblicati con cadenza trimestrale rispetto ad ognuna delle voci seguenti, previste per la redazione del bilancio di esercizio obbligatorio per legge:

1. Valore della produzione: fornire dettaglio voci A1-4-5 e Totale (A1 Ricavi delle vendite e prestazioni; A4 Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni; A5 Altri ricavi e proventi; Totale)
2. Voce A1 "Ricavi delle vendite e prestazioni": fornire dettaglio per importo e percentuale sul totale voce A1 dei proventi diretti da tariffe e dei sussidi provenienti da fiscalità generale.
3. Costi della produzione: fornire dettaglio B6-7-8-9-14 e totale costi della produzione. (B6 Materie prime, sussidiarie, di consumo, merci; B7 Servizi; B8 Godimento di beni di terzi; B9 Personale; B14 Oneri diversi di gestione; Totale costi della produzione)
4. Fornire percentuale spesa del personale su totale "Costi della produzione" (Riforma Madia).
5. Proventi ed oneri straordinari: fornire dettaglio 20A, 20B, 21A, 21B. (20A Plusvalenze da alienazioni; 20B Sopravvenienze attive; 21A Minusvalenze da alienazioni; 21B Sopravvenienze passive).
6. Risultato economico prima delle imposte.
7. Risultato dell'esercizio (del periodo per frequenza trimestrale).
8. Giorni medi di pagamento fornitori con indicazione distinta per enti privati e enti a controllo pubblico (con riferimento al d.lgs.192/2012 ed alla direttiva europea 2011/7/UE del 16.02.2011*).
9. Giorni medi di incasso da clienti con indicazione distinta per enti privati e enti a controllo pubblico (con riferimento al d.lgs.192/2012 ed alla direttiva europea 2011/7/UE del 16.02.2011*).
10. Saldo crediti scaduti da oltre 12 mesi con indicazione distinta per enti privati e enti a controllo pubblico.
11. Posizione finanziaria netta (crediti e attività finanziarie a breve e medio/lungo termine meno debiti e passività finanziarie a breve e medio/lungo termine).
12. Acquisto e cessione di partecipazioni finanziarie.
13. Investimenti in immobilizzazioni materiali (impianti, macchinari, attrezzature).
14. Indice di liquidità immediata (Disponibilità liquide / Debiti esigibili entro i 12 mesi).
15. MOL (Margine Operativo Lordo / Valore della produzione).
16. ROS (Reddito Operativo / Valore della produzione).
17. Andamento vendita titoli (numero titoli emessi; valore in €; valore in € introiti di competenza del Comune), trimestrale e annuale

Dati da pubblicare a **cadenza annuale**:

- I costi contabilizzati evidenziando i costi effettivi e quelli imputati al personale per ogni servizio erogato, nonché il monitoraggio del loro andamento nel tempo, ai sensi del decreto n.33 del 14 marzo 2013
- Rapporto percentuale tra proventi diretti da tariffe ed eventuale finanziamento/sussidio proveniente da ente pubblico territoriale, stato centrale e/o agenzie pubbliche (fiscalità generale)
- Sanzioni comminate dal Comune e pagate per mancato rispetto standard di qualità, indennizzi pagati ai cittadini
- Raffronto della retribuzione media per livello contrattuale tra la società partecipata e l'amministrazione comunale controllante
- I propri provvedimenti utili a garantire il concreto perseguimento degli obiettivi fissati dall'amministrazione pubblica controllante sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, ai sensi del decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, commi 5, 6 e 7.
- EBITDA, se associato alla deviazione standard del suo andamento nel tempo, consente anche una stima quantitativa del rischio associato alla gestione.

Note:

1. La DIRETTIVA 2011/7/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 16 febbraio 2011 relativa alla lotta contro i ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali (<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex:32011L0007>) prevede che "Gli Stati membri assicurano che nelle transazioni commerciali in cui il debitore è una pubblica amministrazione: a) il periodo di pagamento non superi uno dei termini seguenti: i) trenta giorni di calendario dal ricevimento da parte del debitore della fattura o di una richiesta equivalente di pagamento; (...). Gli Stati membri possono prorogare i termini (...) fino ad un massimo di sessanta giorni (...)"
2. Infrazioni dell'Italia – La Commissione Europea nel febbraio 2017 esorta l'Italia a conformarsi alla direttiva sui ritardi di pagamento per proteggere le PMI nelle loro relazioni commerciali. La Commissione adotterà ulteriori provvedimenti al fine di garantire la corretta applicazione della direttiva sui ritardi di pagamento (direttiva 2011/7/UE) e prevenire le perdite per le aziende, in particolare le piccole e medie imprese (PMI). I ritardi di pagamento producono effetti negativi sulle imprese e incidono sulla loro liquidità e sul flusso di cassa, complicando la loro gestione finanziaria e impedendo loro di crescere. La direttiva sui ritardi di pagamento conferisce ai creditori maggiori diritti grazie all'introduzione di termini per i pagamenti da parte delle imprese e delle autorità pubbliche che acquistano beni o servizi. Quando i termini di pagamento non sono rispettati, a norma della direttiva le imprese hanno diritto ad un equo risarcimento. Per interrompere la consuetudine di pagare in ritardo, le pubbliche amministrazioni possono svolgere un ruolo particolarmente importante fornendo l'esempio e pagando i loro fornitori tempestivamente e in modo trasparente.
La Commissione chiede agli Stati membri d'intervenire per i motivi seguenti: Italia - ritardi di pagamento eccessivi da parte delle pubbliche amministrazioni (parere motivato); l'Italia dispone di due mesi di tempo per comunicare alla Commissione le misure adottate per porre rimedio alla situazione. In caso contrario la Commissione potrà decidere di deferire alla Corte di giustizia dell'UE l'Italia.

SITUAZIONE PATRIMONIALE E FINANZIARIA E SUA EVOLUZIONE

- **Grado di indebitamento** (G_i) – rapporto tra il capitale complessivamente investito (T) e il capitale proprio (C): $G_i = T/C$; esprime il livello di dipendenza finanziaria della gestione da mezzi di terzi.
- **Valore aggiunto locale** (VA_l) nella misurazione della performance economica e sociale (per un'impresa che attui la propria attività produttiva entro i confini locali, il valore aggiunto creato può rappresentare un'adeguata misura del suo contributo a favore di una serie di stakeholder presenti nell'economia di quella zona): $VA_l = L_i$ (remunerazione lavoratori dipendenti locali) + OF_i (interessi ed altri oneri finanziari corrisposti a finanziatori locali) + I_i (imposte tasse pagate localmente) + C_i (profitti distribuiti a portatori di capitale proprio locali)

SOLVIBILITA' DELL'IMPRESA:

- **Capitale circolante netto** (C.C.N.) – differenza tra l'attivo circolante e le passività a breve termine: $C.C.N. = L$ (Liquidità) + D (Rimanenze) – E (Esigibilità); esprime la situazione patrimoniale-finanziaria dell'impresa nel breve termine.
- **Margine di tesoreria** (M_t) – differenza tra le liquidità e le passività correnti: $M_t = L$ (Liquidità) – E (Esigibilità); esprime il grado di equilibrio della gestione finanziaria nel breve e brevissimo periodo

SOLIDITA' STRUTTURALE DELL'IMPRESA:

- **Margine di struttura** (M_s) – differenza tra le capitalizzazioni (C) e l'attivo fisso (A_f): $M_s = C - A_f$
- **Margine di struttura allargato** (M_s''): $M_s'' = C + R$ (Redimibilità) – A_f
- **Quoziente di copertura secca delle immobilizzazioni** (I_{cs}) (detto anche quoziente di garanzia o quoziente primario di struttura) – rapporto tra l'entità del capitale proprio (C) e il volume dell'attivo fisso (A_f): $I_{cs} = C/A_f$; definisce il peso dei mezzi di proprietà nel processo di investimento in elementi patrimoniali a fecondità ripetuta.
- **Indice di copertura relativo delle immobilizzazioni** (I_{cr}) (detto anche quoziente secondario di struttura): $I_{cr} = (R+C)/A_f$

ESAME DEL CONTO ECONOMICO

INDICATORI DI REDDITIVITA':

- **Tasso di redditività globale** (ROA, *Return On Assets*) – rapporto tra reddito netto (R_n) e capitale complessivamente investito nella gestione (T): $ROA = R_n/T$; misura il complessivo grado di remunerazione degli investimenti effettuati sia nella gestione caratteristica che in quella extra-caratteristica e finanziati con capitali propri e di terzi
- **Tasso di redditività del capitale proprio** (ROE, *Return On Equity*) – rapporto tra il reddito netto (R_n) e le risorse proprie: $ROE = R_n/C$ (Capitalizzazioni); esprime il rendimento del capitale di rischio e valuta l'economicità complessiva dell'impresa e, in particolare, la sua capacità di autofinanziarsi (attuando una ritenzione di quote degli utili prodotti) e di porre così in essere politiche di consolidamento e di sviluppo grazie alle maggiori risorse finanziarie stabili trattenute
- **Tasso di redditività operativa del capitale investito** (ROI, *Return On Investment*) – rapporto tra il reddito operativo (R_o) e il capitale investito (T): $ROI = R_o/T$; esprime il rendimento del capitale complessivamente impiegato nell'impresa in relazione alla sua gestione caratteristica e, quindi, "consente di giudicare l'efficienza degli ordini di governo dell'impresa, tenuti a rendere conto dell'amministrazione di un capitale impiegato nella gestione caratteristica, a prescindere dalle fonti di finanziamento della gestione medesima"³
- **Tasso medio di onerosità dell'indebitamento** (ROD, *Return On Debt*): $ROD = O_f$ (Oneri finanziari) / P ($P=R+E$ =capitali di terzi (redimibilità+esigibilità)); misura il costo sostenuto per il finanziamento da terzi.

INDICATORI DI PRODUTTIVITA'

- **Indici di produttività:**
 - fatturato pro capite
 - spese personale pro capite
 - valore aggiunto pro capite
 - costo lavoro su fatturato
 - costi per consumi materie prime su costi produzione
 - costi esterni su costi produzione
 - costo lavoro su costi produzione
 - ammortamenti e svalutazioni su costi produzione
- **Tasso di ritorno del capitale investito in termini di valore aggiunto** (R_t) - capacità dell'impresa di generare nuova ricchezza in rapporto al capitale della stessa impiegato: $R_t = V_a$ (Valore aggiunto)/T (Capitale investito); misura di produttività del capitale complessivamente investito nell'attività di impresa
- **Indice di efficienza che rapporta il valore aggiunto al numero medio di dipendenti al servizio dell'impresa** (R_d): $R_d = V_a$ (Valore aggiunto)/D (numero medio dipendenti); esprime le variazioni nella efficienza e nella produttività della forza lavoro
- **Indice delle spese di personale per addetto** (I_{spa})- rapporto tra l'ammontare complessivo dei costi che l'impresa sostiene per il personale in un determinato periodo amministrativo, al numero medio di persone presso di essa occupate nel medesimo periodo: $I_{spa} = L$ (lavoro impiegato)/ N_a (numero addetti); esprime quanto viene speso dall'azienda in ogni esercizio per ogni persona occupata

EFFICIENZA

- **Tasso di ritorno del fatturato in termini di valore aggiunto** (R_f): $R_f = V_a$ (Valore aggiunto)/F (ricavi netti di esercizio)

³ Ferrero, Dezzani, Pisoni, Puddu, 2003, p.171