

INTRODUZIONE

La presente prassi di riferimento è stata sviluppata da un gruppo di esperti dell'Associazione Qualità Comuni, in collaborazione con UNI, per individuare e definire una serie di indicatori numerici chiave, ritenuti particolarmente significativi per la determinazione delle prestazioni dell'amministrazione locale. Il documento nasce dall'esigenza di trovare delle modalità per una misurazione oggettiva delle prestazioni offerte dalle amministrazioni pubbliche ai cittadini, concetto introdotto dal Decreto Legislativo n. 150/2009, meglio noto come "Riforma Brunetta". Il Decreto introduce infatti l'obbligo per un'amministrazione pubblica di redigere un documento di programmazione triennale denominato "Piano delle performance", che costringe a ragionare in termini di assegnazione di obiettivi che si intendono raggiungere, di valori attesi e di indicatori in grado di misurare i risultati raggiunti. Alle amministrazioni pubbliche è dunque richiesto di andare oltre un approccio orientato meramente al pareggio di bilancio, presupponendo una capacità di selezionare indicatori chiave, che permettano di valutare la semplificazione dei processi e la razionalizzazione delle risorse, l'autonomia finanziaria e, in particolare, il soddisfacimento delle aspettative del cittadino, in un'ottica di miglioramento continuo, sia dell'efficacia che dell'efficienza.

La prassi di riferimento rappresenta un primo tentativo di fornire dei riferimenti concreti che vadano oltre gli indicatori economici e finanziari canonici che determinano la "virtuosità" di un'amministrazione locale. In particolare, l'approccio per processi fornisce una chiave di lettura orizzontale dell'organizzazione, a cui fa seguito generalmente l'individuazione di un responsabile per ciascun processo e l'assegnazione a questa figura di precisi obiettivi di efficacia/efficienza.

Gli indicatori proposti nella presente prassi di riferimento cercano di misurare oggettivamente l'efficacia ed appropriatezza sia dei servizi erogati direttamente dalle amministrazioni locali ai cittadini, sia la corretta gestione di enti e società partecipate.

Il documento inoltre prende spunto dall'UNI/TR 11217:2010 *Sistemi di gestione per la qualità – Linee guida per l'applicazione della UNI EN ISO 9001:2008 nelle amministrazioni locali*, basandosi sui contenuti della Appendice A "Processi tipici per un sistema integrale di gestione per la qualità delle Amministrazioni Locali" e dell'Appendice B "Sistema di check-up per un'amministrazione locale affidabile" in cui sono definite le quattro aree, ispirate ai principi dell'Agenda 21 Locale¹, dello Sviluppo istituzionale per il buon governo, Sviluppo economico sostenibile, Sviluppo sociale includente e Sviluppo ambientale sostenibile.

¹ <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=52>

1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente prassi di riferimento individua e mette a disposizione delle amministrazioni locali una serie di indicatori significativi per verificare e tenere sotto controllo le prestazioni dei processi ed il livello dei servizi offerti ai cittadini.

Gli indicatori, raggruppati secondo le macro-categorie dei processi di governo, processi operativi e processi di supporto, sono collegati alle aree dello sviluppo istituzionale per il buon governo, sviluppo economico sostenibile, sviluppo sociale includente e sviluppo ambientale sostenibile così come individuate dall'UNI/TR 11217:2010².

2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI

La presente prassi di riferimento rimanda, mediante riferimenti datati e non, a disposizioni contenute in altre pubblicazioni. Tali riferimenti normativi e legislativi sono citati nei punti appropriati del testo e sono di seguito elencati. Per quanto riguarda i riferimenti datati, successive modifiche o revisioni apportate a dette pubblicazioni valgono unicamente se introdotte nel presente documento come aggiornamento o revisione. Per i riferimenti non datati vale l'ultima edizione della pubblicazione alla quale si fa riferimento.

UNI/TR 11217:2010 Sistemi di gestione per la qualità –
Linee guida per l'applicazione della UNI EN ISO 9001:2008 nelle amministrazioni locali

3 TERMINI E DEFINIZIONI

Ai fini del presente documento valgono i termini e le definizioni seguenti:

3.1 cittadino: Persona o organizzazione o che paga e/o riceve un servizio da un'amministrazione locale.

3.2 amministrazione locale³: Parte del governo che generalmente è più vicina alla popolazione e che ha il compito di gestire, governare e promuovere lo sviluppo di uno specifico territorio ed è responsabile di erogare i servizi ai cittadini.

3.3 processo dell'amministrazione locale: Complesso di attività correlate ed interagenti dell'amministrazione locale che trasformano elementi in ingresso (risorse, esigenze ed aspettative di clienti/cittadini, ecc.) in elementi in uscita/risultati (i prodotti e servizi erogati ai cittadini).

3.4 servizio pubblico: Risultato di uno o più processi erogati dall'amministrazione locale.

NOTA I servizi, tra gli altri, possono riguardare forniture di acqua potabile, fognature e spurghi, illuminazione, raccolta rifiuti, protezione civile, ecc.

² Si ricorda che al momento della pubblicazione del presente documento è in fase di elaborazione presso l'ISO/TC 176 *Quality management and quality assurance* l'ISO/DIS 18091 *Quality management systems - Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local government*.

³ Un'amministrazione locale comprende, anche alla luce del D.Lgs. 18 agosto 2000, "comuni, province, città metropolitane, comunità montane, comunità isolate ed unioni di comuni"

APPENDICE A – ELENCO DEI PROCESSI DI UN ENTE LOCALE

Si riporta qui di seguito l'elenco dei processi tipici che caratterizzano un'amministrazione locale, organizzati secondo le tre macro-categorie dei processi di governo, processi operativi e processi di supporto.

PROCESSI DI GOVERNO	
Processi	Sotto-processi
Redazione programma di mandato	
Definizione politica della qualità	
Redazione relazione previsionale e programmatica	
Redazione bilancio+Piano triennale OOPP	Redazione bilancio
	Redazione piano triennale OOPP
Redazione documento di piano (Piano di governo del territorio)	Definizione obiettivi
	Definizione ambiti intervento
	Controllo/monitoraggio
	Attuazione
	Individuazione professionista
	Stesura progetti
Redazione PEG (Piano esecutivo di gestione)+PDO (Piano operativo di dettaglio)	Redazione del PEG
	Redazione del POD
Redazione piano della performance	
Redazione piano razionalizzazione spese	
Controllo politico-amministrativo	
Controllo di gestione	
Controllo di revisione contabile	
Monitoraggio processi SGQ	

PROCESSI OPERATIVI	
Processi	Sotto-processi
Gestione servizi demografici, stato civile, elettorali	Pratiche anagrafiche
	Documenti d'identità
	Certificazione anagrafica
	Atti nascita - morte - matrimonio - cittadinanza
	Gestione leva
	Archivio elettori
	Consultazioni elettorali
Gestione servizi sociali	Servizi assistenziali e socio-sanitari per anziani
	Servizi per minori e famiglie
	Servizi per disabili
	Alloggi popolari
	Servizi per adulti in difficoltà
	Integrazione cittadini stranieri
Gestione servizi educativi	Asili nido - Servizi 0-3 anni
	Scuole
	Servizi per il diritto allo studio
	Sostegno scolastico
	Trasporto scolastico
	Refezione scolastica
	Doposcuola
Gestione servizi cimiteriali	
Gestione servizi culturali e sportivi	Organizzazione e partecipazione eventi
	Gestione biblioteche
	Gestione musei
	Gestione impianti sportivi
	Gestione associazioni culturali
	Gestione pari opportunità
Gestione turismo	Marketing territoriale
	Gestione punti informazione
Gestione mobilità e viabilità	Manutenzione strade
	Gestione circolazione e sosta
	Gestione segnaletica,
	Gestione trasporto pubblico locale
	Rimozione neve
Gestione del territorio e ambiente-mantenimento	Pulizia strade
	Raccolta e smaltimento rifiuti
	Manutenzione verde
	Gestione corsi d'acqua
	Gestione servizio idrico
	Gestione illuminazione pubblica

PROCESSI OPERATIVI	
Processi	Sotto-processi
Gestione territorio-pianificazione	Pianificazione urbanistica
	OOPP
	Edilizia privata
	Edilizia pubblica
	Piani controllo inquinamento
Gestione servizi polizia locale	Gestione protezione civile
	Gestione sicurezza
	Controllo commercio
	Attività di prevenzione
	Gestione accertamenti
	Emissione e notifica atti giudiziari
Gestione attività produttive-SUAP	Gestione agricoltura
	Gestione commercio e industria
Gestione aziende municipalizzate	Gestione farmacia
	Altri

PROCESSI DI SUPPORTO	
Processi	Sotto-processi
Gestione risorse economico finanziarie	Gestione delle entrate
	Gestione delle uscite
	Monitoraggio movimenti economico-finanziari e flussi di cassa
	Adempimenti fiscali
	Gestione e manutenzione beni mobili
Gestione sistemi informatici	Gestione e manutenzione hardware e software
	Disaster recovery e backup
	Comunicazione interna
Gestione documentale	Documenti
	Archivio
	Protocollo
Gestione risorse umane	Selezione e assunzione
	Gestione aspetti giuridici e economici
	Formazione
	Valutazione
	Relazioni sindacali

PROCESSI DI SUPPORTO	
Processi	Sotto-processi
Gestione segreteria	Delibere
	Determine
	Ordinanze
	Notifiche
	Albo pretorio
	Organi istituzionali
	Sale dell'amministrazione locale (es. sale comunali)
Gestione gare e appalti	Gare ad evidenza pubblica
	Fornitura beni e servizi e gestione lavori in economia
	Stipula contratti
Gestione servizi legali	Azioni di supporto giuridico
	Gestione del contenzioso
Gestione sistema qualità	Gestione registrazioni
	Gestione Non Conformità
	Documentazione
	Raccolta e trattamento dati
Gestione sicurezza ambienti di lavoro	
Gestione fornitori+outsourcing	Selezione fornitori
	Valutazione fornitori
Gestione delle partnership	
Gestione URP	Reclami
	Comunicazione esterna
	Accesso agli atti e trasparenza
	Semplificazione amministrativa
	Raccolta dati customer satisfaction
Gestione sito web	Gestione redazione
	Informazione ai cittadini
	Promozione delle attività del territorio
Gestione periodico dell'amministrazione locale	
Gestione carta dei servizi	
Gestione forme di partecipazione	