

## **BENCH-PA:**

**per un modello condiviso di benchmarking di  
gestione dei servizi pubblici locali**

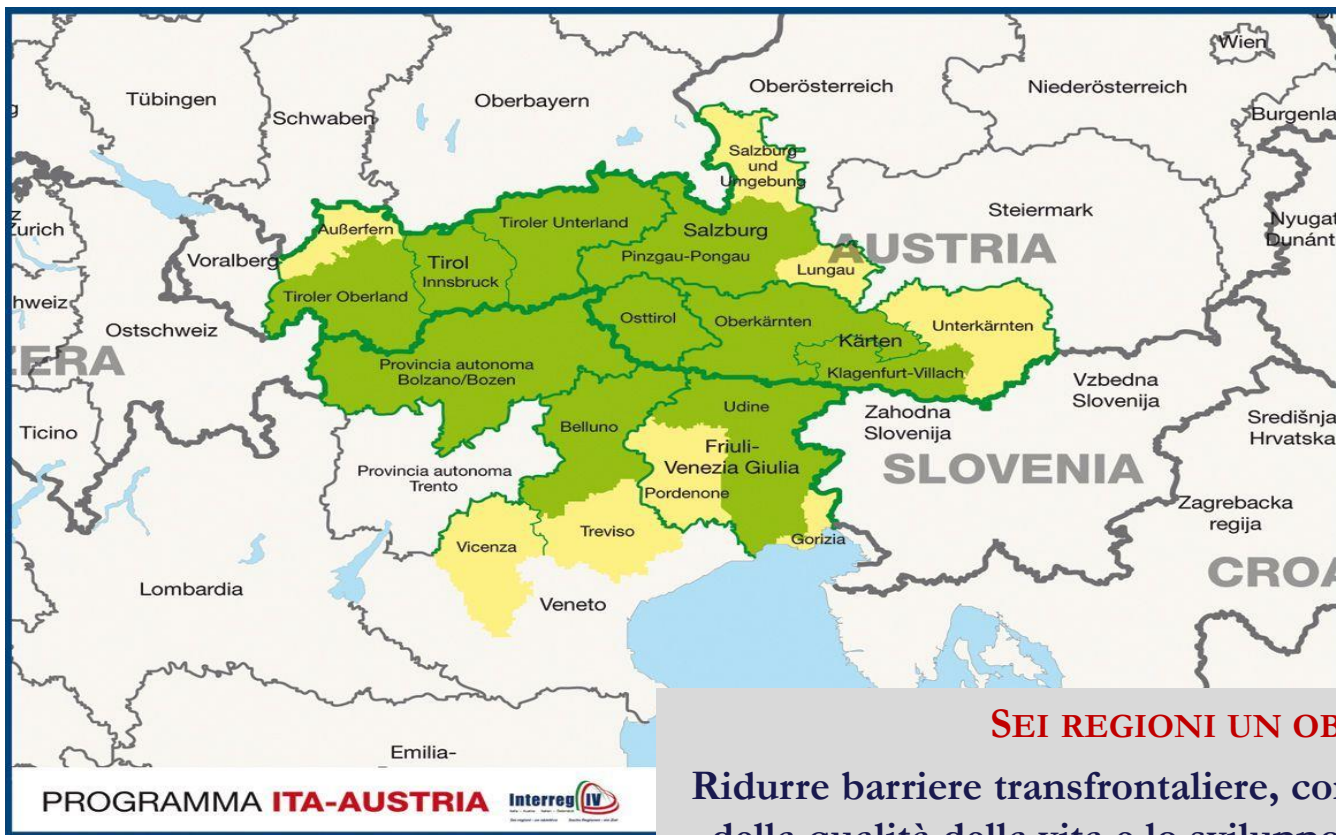
## **INTERREG IV IT/AT**

**Padova**

**19 settembre 2013**

**Ekaterina Domorenok e Nicoletta Parise**

## AREA E PRIORITA' DEL PROGRAMMA



### SEI REGIONI UN OBIETTIVO:

Ridurre barriere transfrontaliere, contribuire all'innalzamento della qualità della vita e lo sviluppo economico nelle aree di confine;

Creare reti di cooperazione per promuovere il trasferimento di conoscenze e di know-how, trovare soluzioni comuni a problemi comuni

## **PARTNER DEL PROGETTO**

### **Partner capofila**

ForSer – Formazione e servizi per la Pubblica Amministrazione (FVG)

### **Partner del Progetto**

Università degli Studi di Padova – Centro “Giorgio Lago”

Università degli Studi di Udine – Dipartimento di Scienze Giuridiche

Fachhochschule Carinzia

Associazione Regionale dei Comuni del Friuli Venezia Giulia

### **Partner Associati**

Governo della Carinzia

Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia – Direzione centrale Pianificazione Territoriale

Regione Veneto – Direzione Enti Locali, Persone Giuridiche e Controllo Atti

Associazione dei comuni della Carinzia

### **Comuni**

**Carinzia:** Città di Klagenfurt, Comune di Dellach, Comune di Velden, Comune di Bad

Eisenkappel, Comune di Bad Bleiburg

**Friuli Venezia Giulia:** Comune di Tolmezzo, Comune di Tarvisio, Comune di Tavagnacco,

Comune di Udine

**Veneto:** Comune di Auronzo, Comune di Belluno, Comune di Comelico Superiore, Comune di Sappada

## OBIETTIVI

Il progetto si prefigge di sviluppare, in modo *condiviso*, strumenti di valutazione dei servizi offerti dalle pubbliche amministrazioni locali e costruire un modello di benchmarking transfrontaliero.

### Che cos'è il benchmarking?

È un *processo* atto a migliorare la performance.

È caratterizzato da un continuo e sistematico processo di *interpretazione, misurazione e valutazione comparata* di prodotti, servizi, funzioni delle amministrazioni.

Presuppone l'esistenza di un *metodo* che consenta la *comparazione dei dati* relativi a beni e/o servizi prodotti al fine di migliorare l'efficacia e l'efficienza delle organizzazioni coinvolte.

L'obiettivo generale: supportare la presa di decisioni politiche e manageriali  
(controllo – apprendimento)

**SERVIZI COMPRESI NEL MODELLO BENCH-PA****Rifiuti****Raccolta****Amministrazione****Strade****Manutenzione****Illuminazione****Pulizia****Sfalcio erba****Servizi invernali****Scuola materna****Trasporto scolastico****Mensa****Centri estivi****Accoglienza pre/post orario scolastico****Scuola elementare****Trasporto scolastico****Mensa****Centri estivi****Accoglienza pre/post orario scolastico****Autorizzazioni a costruire  
nuovi edifici residenziali****Nuovi edifici residenziali**

## CRITICITA'

- **ASSENZA DI ESPERIENZE PRECEDENTI CUI FARE RIFERIMENTO** – quali criteri e quali indicatori utilizzare per la comparazione?
- **COINVOLGIMENTO DELLE AMMINISTRAZIONI LOCALI** - se gli obiettivi del progetto non saranno condivisi con i territori “tutte le richieste di dati saranno vissute come un intrusione dall’esterno, come una rendicontazione formale che produce scarsi risultati” [Campbell e McClintock, 2002]
- **MOLTEPLICITA' DEI SERVIZI E DEI “SOTTOSERVIZI”** compresi nel modello: la necessità di identificare per ognuno un modello di stima dei costi e un set di indicatori specifico
- **SPECIFICITA' DI CIASCUN TERRITORIO** - per favorire il confronto tra i Comuni i modelli proposti dovranno essere “*unici*” ma al tempo stesso adattabili alle specificità di ciascun territorio
- **DIFFICOLTA' DI INDIVIDUARE I COSTI ANCHE A LIVELLO DI STIMA**, per la mancanza nella amministrazioni pubbliche di una contabilità analitica e standard organizzativi di riferimento.

## PRINCIPALI FASI

Ricostruzione del contesto di riferimento e individuazione dei servizi “comparabili”



Individuazione di un modello comune di calcolo dei costi



Individuazione per ciascun sottoservizio di un set di indicatori utili a misurarne le performance



Applicazione del modello (rilevazione dei dati necessari per il calcolo dei costi e degli indicatori di performance **MEDIANTE UN SW** sviluppato ad hoc)



analisi dei dati raccolti e promozione del confronto tra i comuni rispetto alle performance realizzate e ai costi sostenuti

## RISULTATI

**Analisi comparata dei sistemi amministrativi e della legislazione** relativa alla gestione dei servizi pubblici locali (it-at)

Per ciascun sotto-servizio oggetto del progetto

- Descrizione dettagliate del sottoservizio (attività, soggetti erogatori, beneficiari, ecc.)
- Metodo di costruzione del costo
- Set di indicatori utili alla misurazione dei costi e delle performance

**MANUALE UTENTE FINALE PER LA RILEVAZIONE DEI DATI**



**Software** per l'applicazione del modello

(caricamento dei dati; analisi, esportazioni dati caricati, reporting)

**Glossario bilingue (IT-AT)**

**Banca DATI (10 Comuni)**

- Caratteristiche del territorio comunale (popolazione, settore economico prevalente, ecc.)
- Caratteristiche dell'amministrazione comunale (budget, organico, ecc.)
- Caratteristiche del personale coinvolto nell'erogazione dei servizi (costo lordo ente, distribuzione carico di lavoro ecc.)
- Caratteristiche dei servizi (risorse utilizzate, costi, volume di attività svolto, risultati ottenuti, ecc.)



## RISULTATI

### Set di indicatori per la misurazione dei costi e delle performance

| <b>Un esempio: ILLUMINAZIONE STRADE</b> |   |   |
|---|---|---|
| PERFORMANCE<br>REALIZZATE               | Volume di attività svolto                             | Copertura (n° di punti luce per Km)               |
|   |   | Copertura (km di strada illuminate sul totale)    |
|   |   | Ore di lavoro erogate per punto luce              |
|   | Risultati ottenuti in termini di risparmio energetico | KWH per punto luce (risparmio energetico)         |
|   |   | Costo dell'energia per punto luce                 |
| Qualità percepita                       | Reclami per residente                                 |   |
| COSTI<br>SOSTENUTI                      | Costo unitario  | Costo totale e costo del personale per punto luce |
|   |   | Costi per km di strada illuminata                 |
| RISORSE<br>UTILIZZATE                   | Fonti di finanziamento                                | Costi coperti dal comune                          |
|   |   | Costi sostenuti da terzi                          |
|   |   | Costi sostenuti dagli utenti                      |

## RISULTATI

Descrizione delle grandezze da considerare nel calcolo dei costi

**Un esempio: ILLUMINAZIONE STRADE**

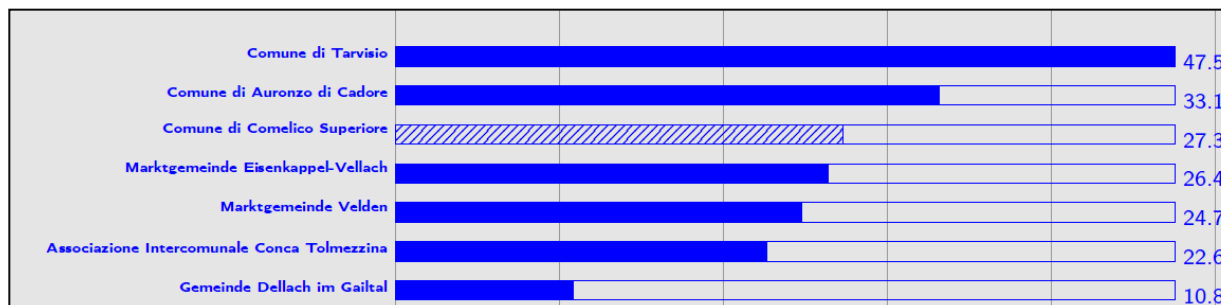
|   | Gestione diretta o mista   | Gestione interamente externalizzata  |
|---|--|--|
| <b>Costi del sub-servizio: Illuminazione stradale</b> |  |  |
| <b>I. Costi del personale</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Costi annuali (lordi) dello staff che conduce il <b>principale sub-servizio</b> in modo operativo (operai, ...) (eventualmente pro quota)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salari/stipendi e costi aggiuntivi del personale (si veda descrizione del costo, macro categoria "costi del personale")</li> </ul> </li> <li>✓ Costi annuali (lordi) dello <b>staff di supporto/ausiliari</b> (per esempio personale dell'amministrazione comunale) (eventualmente pro quota per sub-servizio illuminazione stradale)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salario/stipendi e costi aggiuntivi del personale (si veda descrizione del costo, macro categoria "costi del personale")</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Costi annuali (lordi) del personale dell'amministrazione comunale, responsabile per il <b>report/monitoraggio</b> del sub-servizio externalizzato (proporzionalmente per sub-servizio)</li> </ul> |
| <b>II. Costi dei materiali</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Parti di scorta (esempio: luci, lampade, pali, armature per le lampade, cavi e fili,...)</li> <li>✓ Elettricità (per il funzionamento dell'illuminazione stradale/pali della luce)</li> </ul>   | -  |
| <b>III. Costo dell'attrezzatura</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Strumenti di lavoro (metri, trapani, scale, ecc.)</li> <li>✓ Costi per il funzionamento delle attrezzature, Costi per il funzionamento dei veicoli (benzina, olio motore, manutenzione dei veicoli di trasporto, assicurazioni per i veicoli)</li> </ul> <p><b>Ammortamento e affitti per l'uso di edifici e veicoli non devono essere considerati.</b></p>   | -  |
| <b>IV. Costi esterni</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Costi esterni per servizi di supporto in caso di gestione mista</li> <li>- Costi per esperti esterni (per esempio esperti tecnici, servizi di consulenza, avvocati, costi per ottenere certificati)</li> <li>✓ Costi per servizio principale erogato in caso di gestione mista</li> <li>- Costi per la manutenzione dell'illuminazione externalizzata</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Costi per servizio interamente externalizzato, è l'ammontare pagato all'attore esterno (fattura)</li> </ul>   |

## RISULTATI

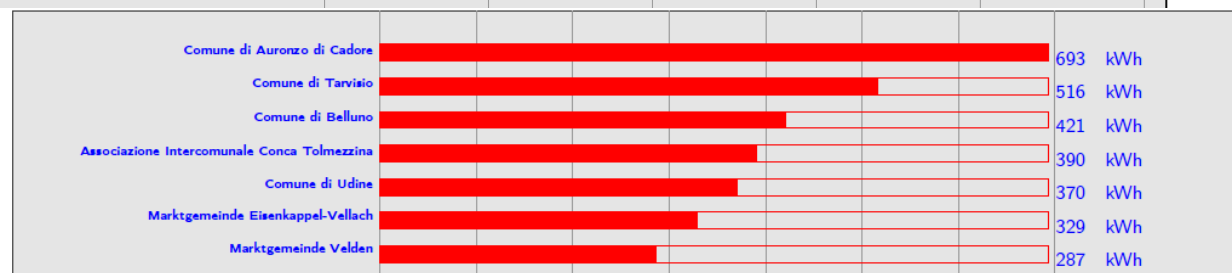
Set di indicatori per la misurazione dei costi e delle performance

Un esempio: **ILLUMINAZIONE STRADE**

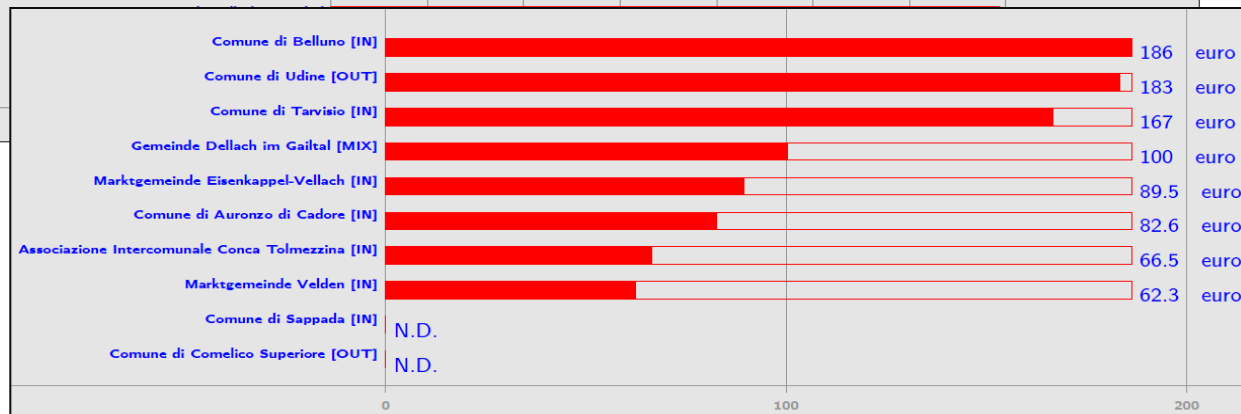
Copertura  
(n° di punti luce per Km)



KWH per punto luce  
(risparmio energetico)



Costo totale per punto luce



## RISULTATI

Software> Reporting> Possibilità di confronto (Filtri)

### Popolazione

Tutti  0-1000  1001-5000  5001-15000  >15000

### Altitude

Tutti  0-50  51-200  201-500  >500

### Area

Tutti  0-50  51-200  >200

### Numero di dipendenti comunali

Tutti  0-10  10-40  40-100  >100

### Importanza che il settore agricolo ha per il comune

Tutti  1 = molto alta  2 = alta  3 = media  4 = bassa  5 = molto bassa

### Importanza che il settore turismo ha per il comune

Tutti  1 = molto alta  2 = alta  3 = media  4 = bassa  5 = molto bassa

### Importanza che il settore industria ha per il comune

Tutti  1 = molto alta  2 = alta  3 = media  4 = bassa  5 = molto bassa

## POSSIBILI SVILUPPI

- 1) AMPLIAMENTO DEL MODELLO PER L'INTRODUZIONE DI **ALTRE TIPOLOGIE DI SERVIZI** (SERVIZI SOCIALI, SERVIZI AMMINISTRATIVI, ECC.)
- 2) PER I PRINCIPALI DESTINATARI DELL'INFORMAZIONE (POLISMAKER, MANAGER, CITTADINI) SVILUPPARE **UNA RESTITUZIONE SPECIFICA** (SCELTA, INDICATORI, LIVELLO DI AGGREGAZIONE, ECC.)
- 3) SVILUPPO DELLE POSSIBILITA' DI CONFRONTO: NON SOLO CON ALTRI COMUNI MA ANCHE NEL TEMPO E, SOPRATTUTTO, RISPETTO A **TARGET SPECIFICI SCELTI COME OBIETTIVI DA CIASCUNA AMMINISTRAZIONE**
- 4) ARRICHIRE IL MODELLO CON ULTERIORI ELEMENTI **DI CARATTERE QUALITATIVO** UTILI A COMPLETARE LA DESCRIZIONE DELLE PERFORMANCE DEI SERVIZI EROGATI (processo, flessibilità introdotte, e modalità di erogazione adottare per rispondere a richieste specifiche, ecc.)
- 5) CREAZIONE DI UNA **COMUNITA' DI PRATICA** COMPOSTA DA TUTTI I COMUNI CHE DESIDERANO CONFRONTARSI, anche mediante lo sviluppo di opportune funzioni del Software dedicato

PER SAPERNE DI PIU' [WWW.BENCHPA.EU](http://WWW.BENCHPA.EU)