

## Amministrazioni Locali Indicatori delle prestazioni

*Local administration - Performance indicators*

La 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 11217:2010.

Publicata il 28 novembre 2013 e corretta il 28 novembre 2014

ICS 03.080.01, 03.120.10



© UNI  
Via Sannio 2 – 20137 Milano  
Telefono 02 700241  
[www.uni.com](http://www.uni.com) – [uni@uni.com](mailto:uni@uni.com)

Tutti i diritti sono riservati.

I contenuti possono essere riprodotti o diffusi (anche integralmente) a condizione che ne venga data comunicazione all'editore e sia citata la fonte.

Documento distribuito gratuitamente da UNI.

## PREMESSA

La presente prassi di riferimento UNI/PdR 5:2013 non è una norma tecnica UNI, ma è un documento pubblicato da UNI, come previsto dal Regolamento UE n.1025/2012, che raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise all'interno del segunete soggetto firmatario di un accordo di collaborazione con UNI:

***Associazione Qualità Comuni***

*Via Alessandro Volta, 29*

*20872 Cornate d'Adda - MB*

La presente prassi di riferimento è stata elaborata dal Tavolo "Amministrazioni locali – Indicatori di prestazione", condotto da UNI, costituito dai seguenti esperti:

*LUCIA BONECHI – Project Leader (Università di Pisa)*

*MARCO ANTONIOLI (Comune di Fidenza)*

*CIRO MADDALUNO (Comune di Vimercate)*

*DANIELA QUADRI (Comune di Cornate d'Adda)*

*FANNY SERRA (Comune di Charvensod)*

*ANGELO SEVESO (Comune di Rescaldina)*

*GIANLUCA ZAFFARONI (Comune di Limido Comasco)*

La presente prassi di riferimento è stata ratificata dal Presidente dell'UNI il 25 novembre 2013.

La UNI/PdR 5:2013 è stata corretta nella Premessa e al punto 5.2, indicatore G.4 *Efficacia di gestione dei residui (passivi)*.

Le prassi di riferimento, adottate esclusivamente in ambito nazionale, rientrano fra i “prodotti della normazione europea”, come previsti dal Regolamento UE n.1025/2012, e sono documenti che introducono prescrizioni tecniche, elaborati sulla base di un rapido processo ristretto ai soli autori, sotto la conduzione operativa di UNI.

Le prassi di riferimento sono disponibili per un periodo non superiore a 5 anni, tempo massimo dalla loro pubblicazione entro il quale possono essere trasformate in un documento normativo (UNI, UNI/TS, UNI/TR) oppure devono essere ritirate.

Chiunque ritenesse, a seguito dell'applicazione della presente prassi di riferimento, di poter fornire suggerimenti per un suo miglioramento è pregato di inviare i propri contributi all'UNI, Ente Nazionale Italiano di Unificazione, che li terrà in considerazione.

**SOMMARIO**

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>1 SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE .....</b>	<b>4</b>
<b>2 RIFERIMENTI NORMATIVI E LEGISLATIVI.....</b>	<b>4</b>
<b>3 TERMINI E DEFINIZIONI .....</b>	<b>4</b>
<b>4 PRINCIPIO .....</b>	<b>5</b>
<b>5 INDICATORI DEI PROCESSI DELLE AMMINISTRAZIONI LOCALI .....</b>	<b>7</b>
<b>5.1 GENERALITÀ .....</b>	<b>7</b>
<b>5.2 INDICATORI DEI PROCESSI DI GOVERNO .....</b>	<b>8</b>
<b>5.3 INDICATORI DEI PROCESSI OPERATIVI.....</b>	<b>12</b>
<b>5.4 INDICATORI DEI PROCESSI DI SUPPORTO .....</b>	<b>20</b>
<b>APPENDICE A – ELENCO DEI PROCESSI DI UN ENTE LOCALE .....</b>	<b>28</b>
<b>APPENDICE B – ELENCO SINTETICO INDICATORI ORGANIZZATI PER PROCESSI E AREE DI SVILUPPO.....</b>	<b>32</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>47</b>

## 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 Locale<sup>1</sup>, dello Sviluppo istituzionale per il buon governo, Sviluppo economico sostenibile, Sviluppo sociale includente e Sviluppo ambientale sostenibile.

---

<sup>1</sup> <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 11217:2010<sup>2</sup>.

## 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 locale<sup>3</sup>:** 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.

---

<sup>2</sup> 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*.

<sup>3</sup> 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"

**3.5 processi di governo:** Processi, svolti dal vertice dell'organizzazione, che hanno come fine quello di definire gli obiettivi e le strategie dell'amministrazione locale, di pianificare, di controllare e di allocare le risorse sui processi operativi.

**3.6 processi operativi:** Processi direttamente correlati ai servizi che l'amministrazione locale offre al cittadino e quindi creano un valore che è riconosciuto dal cittadino stesso.

**3.7 processi di supporto:** Processi necessari per la gestione dei processi operativi, in quanto forniscono loro input, tecnologie e risorse umane, contribuendo indirettamente alla creazione di valore per il cittadino.

**3.8 indicatore:** Misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, coincidente con una variabile o composta da più variabili, in grado di riassumere l'andamento del fenomeno cui è riferito.

#### 4 PRINCIPIO

La prassi di riferimento suggerisce un metodo per l'identificazione dei processi principali e per individuare alcuni indicatori significativi in base ai quali valutare le prestazioni dell'amministrazione locale.

A seconda del tipo di contributo che forniscono al funzionamento dell'organizzazione, i processi sono distinti in tre macro-categorie:

- processi di governo;
- processi operativi;
- processi di supporto.

Considerato che alcune amministrazioni hanno già in atto un Sistema di gestione per la Qualità, e che quindi hanno già definito i processi che caratterizzano il proprio funzionamento, è lasciato alle singole amministrazioni locali, al momento opportuno, l'individuazione dei processi specifici riconducibili alle singole macro-categorie sopra indicate.

A titolo esemplificativo l'Appendice A riporta un elenco di processi propri di un'amministrazione locale, organizzati nelle tre macro-categorie individuate e suddivisi tra processi e sotto-processi.

Sulla base dei processi individuati, si forniscono gli indicatori ritenuti particolarmente significativi, raggruppati secondo le macro-categorie. Alcuni indicatori sono di tipo trasversale e misurano contemporaneamente l'efficacia e l'efficienza di più processi nell'ambito della stessa macro-categoria.

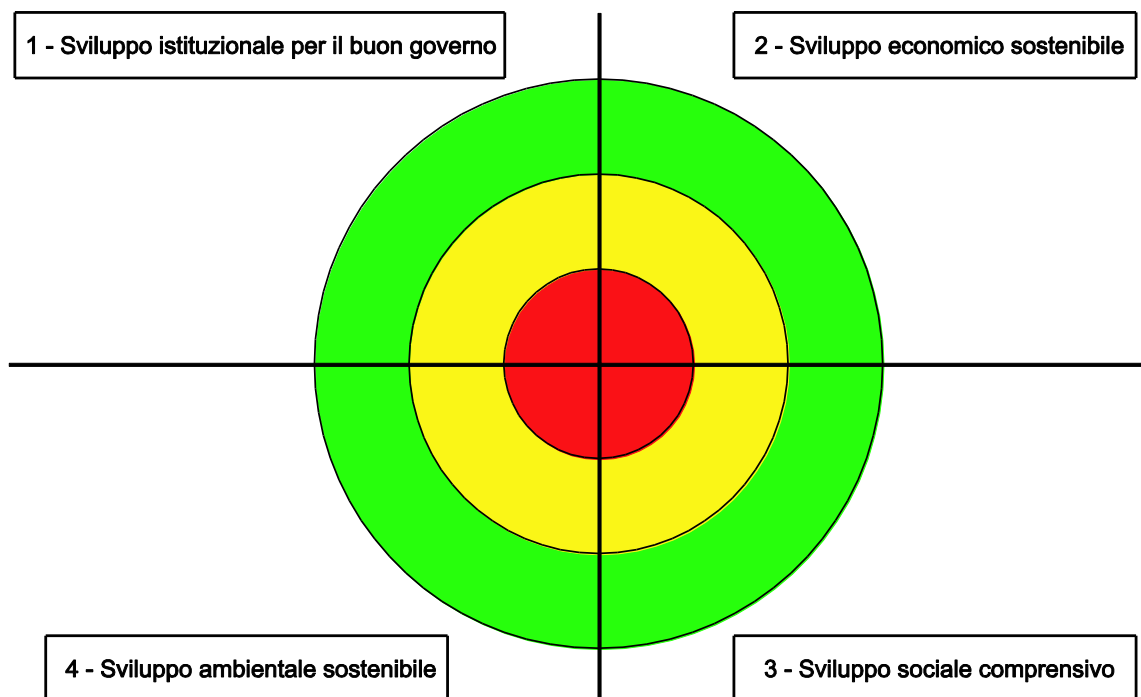
NOTA Gli indicatori trasversali sono indicatori di sintesi che derivano dalla media di indicatori derivanti da più processi (es. il tempo medio di attesa allo sportello deriva dalla media dei tempi medi di attesa di diversi sportelli). Qualora l'indicatore vada fuori controllo occorre individuare quale dei processi a cui si riferisce non raggiunge più gli obiettivi prefissati ed è quindi la causa della variazione stessa.

Per ciascun indicatore sono definiti:

- nome,
- significato,
- formula di calcolo,
- dati necessari per il calcolo,
- unità di misura,
- periodo di riferimento.

Inoltre, considerando interessante introdurre una correlazione tra gli indicatori individuati nella presente prassi di riferimento e le aree di sviluppo di un'amministrazione locale affidabile definite nell'UNI/TR 11217:2010 sulla base dei principi individuati nell'Agenda 21 Locale, è stata predisposta l'Appendice B, nella quale gli indicatori, organizzati secondo le macro-categorie dei processi di governo, processi operativi e processi di supporto, sono stati collegati anche alle aree dello sviluppo istituzionale per il buon governo, dello sviluppo economico sostenibile, dello sviluppo sociale includente e dello sviluppo ambientale sostenibile considerate nell'UNI/TR 11217:2010.

Per favorire una migliore fruibilità del documento, l'Appendice B riporta quindi un prospetto di sintesi con specificati i singoli indicatori, i processi cui si riferiscono e il riferimento alle aree definite dall'UNI/TR 11217 e riportate nella figura 1.



**Figura 1 – Aree di sviluppo di un'amministrazione locale (tratte dall'Agenda 21 Locale)**



## 5 INDICATORI DEI PROCESSI DELLE AMMINISTRAZIONI LOCALI

### 5.1 GENERALITÀ

Gli indicatori dei processi tipici che caratterizzano le attività di un'amministrazione locale sono stati raggruppati come segue:

- indicatori dei processi di governo (G);
- indicatori dei processi operativi (O);
- indicatori dei processi di supporto (S).

La descrizione dettagliata dei singoli indicatori, suddivisi secondo le tipologie sopra indicate, è riportata nei seguenti punti 5.2, 5.3 e 5.4.

## 5.2 INDICATORI DEI PROCESSI DI GOVERNO

La descrizione degli indicatori relativi ai processi di governo sono riportati nella tabella 1.

**Tabella 1 - Indicatori dei processi di governo**

N	Nome Indicatore	Significato	Formula di calcolo	Dati necessari al calcolo	Unità misura/ periodo di riferimento
G.1	Autonomia finanziaria	Evidenzia in quale quota l'amministrazione locale faccia leva sul prelievo tributario (imposte, tasse ed altri tributi) e sulle entrate extratributarie (proventi dei servizi pubblici locali, proventi patrimoniali, utili di aziende partecipate o controllate) per procurarsi le entrate di parte corrente.	Entrate tributarie + entrate extratributarie/totale entrate	Titoli I, II, III del Bilancio	€/€. Si esprime in percentuale.
G.2	Velocità di riscossione annua	Indica l'efficienza di un'amministrazione locale, indica la sua capacità di realizzare i crediti nell'anno di Competenza.	Riscossione Titolo I + III/ accertamenti Titolo I+III	Titoli I, II, III del Bilancio	€/€. Si esprime in percentuale.
G.3	Efficacia di gestione del bilancio	Evidenzia la capacità di previsione dell'amministrazione locale misurando lo scostamento tra quanto pianificato e quanto rendicontato alla fine del periodo di riferimento.	Risultato bilancio di previsione/risultato del rendiconto.	Dati di previsione divisi per titoli raffrontati con i dati di rendiconto divisi per titoli	€/€. Occorre valutare se è >1, =1, <1.
G.4	Efficacia di gestione dei residui (passivi)	Un tasso molto inferiore ad 1 segnala una bassa movimentazione finanziaria e quindi una certa rigidità gestionale (che andrà analizzata nei vari aspetti e nelle varie voci di bilancio, parte corrente o di investimento).	Residui passivi anni precedenti iniziali/residui passivi anni precedenti finali	Importo residui passivi al 01/01; importo pagamenti durante l'anno; importo residui passivi al 31/12.	€/€. Si esprime in percentuale.

(segue - Indicatori dei processi di governo)

<b>N</b>	<b>Nome Indicatore</b>	<b>Significato</b>	<b>Formula di calcolo</b>	<b>Dati necessari al calcolo</b>	<b>Unità misura/ periodo di riferimento</b>
G.5	Propensione all'investimento	Indica la propensione dell'amministrazione locale ad investire in fattori pluriennali soggetti ad ammortamento (dalla realizzazione di infrastrutture alla acquisizione di beni).	Spese in conto capitale/numero abitanti	Spese in conto capitale; numero abitanti	Spesa media (€) pro capite per investimento riferita all'anno.
G.6	Pressione tributaria per abitante	Indica il benessere dell'amministrazione locale, in quanto permette di valutare il peso medio fiscale che i cittadini devono sopportare per permettere che l'amministrazione locale faccia fronte alle proprie spese di gestione.	Entrate tributarie /num. Abitanti	Entrate tributarie (titolo I del bilancio); numero abitanti	Entrata tributaria media per abitante (€) calcolata nell'anno.
G.7	Rispetto del patto di stabilità	Indica se l'amministrazione locale è in grado di tenere sotto controllo l'indebitamento netto definito come il saldo fra entrate e spese finali, al netto delle operazioni finanziarie (riscossione e concessioni crediti, partecipazioni e conferimenti, anticipazioni).	Si tratta di indicatore on/off. L'amministrazione locale rispetta o non rispetta il patto di stabilità.	Prospetto elaborato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze	Si riferisce all'anno.
G.8	Capacità di ascolto dei cittadini/utenti	Permette di trasformare in valutazione quantitativa il parere soggettivo dei cittadini riguardo alla capacità della propria amministrazione locale di ascoltare le loro esigenze.	Valutazione tramite domande da inserire in questionari di customer satisfaction	Inserire nel questionario una domanda del tipo "dare un valutazione della capacità di ascolto delle esigenze dei cittadini da parte della propria amministrazione locale"	L'unità di misura dipende dalla scala che è stata adottata per la formulazione delle risposte alle domande del questionario.  Si tratta di valutazione da effettuare una volta all'anno.

## UNI/PdR 5:2013

(segue - Indicatori dei processi di governo)

N	Nome Indicatore	Significato	Formula di calcolo	Dati necessari al calcolo	Unità misura/ periodo di riferimento
G.9	Orientamento all'innovazione	Permette di valutare quale sia la propensione dell'amministrazione locale ad innovare attraverso la frequenza con la quale intraprende progetti innovativi, ossia attività aventi come obiettivo quello di realizzare un servizio e/o adottare un modello organizzativo non richiesti per legge, ma finalizzati ad incrementare il benessere della collettività o di una delle sue componenti (cittadini, commercianti, imprenditori, ecc.), sia in termini di ottimizzazione delle risorse che di soddisfazione di bisogni latenti.	Progetti innovativi /3 anni	Numero di progetti innovativi	Numero medio di progetti innovativi nell'arco di 3 anni.
G.10	Orientamento alla gestione per processi	Permette di capire quanto è diffuso il concetto di processo e di monitoraggio dei processi all'interno dell'amministrazione locale.	Num. processi monitorati/num. totale processi.	Mappa dei processi (o elenco dei processi) + indicatori di monitoraggio dei processi utilizzati, contenuti nel piano della performance	E' espresso in percentuale, si riferisce ai processi monitorati al momento della valutazione.
G.11	Stabilità del fondo cassa	Avere un fondo cassa stabile garantisce un certo equilibrio, una certa costanza tra incassi e pagamenti che è indice di salute del bilancio dell' amministrazione locale.	Fondo cassa al 31.12 / fondo cassa al 31.12 dell'anno precedente	Fondo cassa al 31.12; fondo cassa al 31.12 dell'anno precedente	€/€. Occorre valutare se è >1, =1, <1.

(segue - Indicatori dei processi di governo)

<b>N</b>	<b>Nome Indicatore</b>	<b>Significato</b>	<b>Formula di calcolo</b>	<b>Dati necessari al calcolo</b>	<b>Unità misura/ periodo di riferimento</b>
G.12	Coefficiente di spesa per OOPP sulle risorse affidate	<p>Misura la capacità dell'amministrazione locale di rispettare i propri piani economico-finanziari. Misura quanto tra le risorse (disponibilità finanziarie) attribuite ad ogni responsabile di spesa, viene destinato a spese per investimenti.</p> <p>E' indicatore di efficacia.</p>	Spesa per OOPP/totale risorse affidate	Spesa prevista per ciascuna OP; tot. risorse affidate per OOPP	<p>Si esprime in percentuale.</p> <p>Si riferisce all'anno.</p>

### 5.3 INDICATORI DEI PROCESSI OPERATIVI

La descrizione degli indicatori relativi ai processi operativi, suddivisi tra indicatori trasversali e indicatori riferiti ai singoli settori, sono riportati nelle tabelle 2 e 3.

**Tabella 2 - Indicatori trasversali dei processi operativi**

N	Nome Indicatore	Significato	Formula di calcolo	Dati necessari al calcolo	Unità misura/ periodo di riferimento
O.1	Rispetto dei tempi di rilascio dei documenti	<p>Misura l'efficacia del processo di rilascio dei documenti valutando il rispetto dei tempi di rilascio previsti. Effettua la misurazione con riferimento ad alcune tipologie di documenti rappresentative dell'insieme.</p> <p>La formula misura la media dell'indicatore "tempo rilascio eff.(te)/tempo rilascio previsto (tp)" calcolato per un panel di documenti "tipo", cioè : carta d'identità, certificati urbanistici, autorizzazione occupazione suolo pubblico, permesso di sosta per disabili.</p>	$\left[ \frac{(\sum te/tp)/n \text{ C.I.} + (\sum te/tp)/n \text{ C.U.} + (\sum te/tp)/n \text{ A.O.S.P.} + (\sum te/tp)/n \text{ PD}}{4} \right]$	<p>Dati relativi ad 1 trimestre: tempo rilascio previsto per carte identità; num. totale carte identità emesse; tempo rilascio effettivo per ogni carta identità; tempo rilascio previsto per certificati urbanistici; num. totale certificati urbanistici emessi; tempo rilascio effettivo per ciascun certificato urbanistico; tempo rilascio previsto per autorizzazioni occupazione suolo pubblico; num. totale autorizzazioni occupazione suolo pubblico emesse; tempo rilascio effettivo per ogni autorizzazione occupazione suolo pubbl.; tempo rilascio previsto per permessi di circolazione per disabili; num. totale permessi per disabili emessi; tempo rilascio effettivo per ogni permesso per disabile</p>	<p>Rapporto tra tempi da cui si ricava un valore assoluto.</p> <p>Periodo di riferimento: 3 mesi.</p>

(segue - Indicatori trasversali dei processi operativi)

N	Nome Indicatore	Significato	Formula di calcolo	Dati necessari al calcolo	Unità misura/ periodo di riferimento
O.2	Rispetto dei tempi di trattamento di alcune pratiche "tipo"	<p>Misura la capacità dell'amministrazione locale di rispettare i tempi di trattamento previsti.</p> <p>È indicatore di efficacia.</p>	<p>Media dell'indicatore "tempo trattamento effettivo (te)/tempo trattamento previsto (tp)" calcolato per un panel di pratiche "tipo" (= 3 pratiche: cambi residenza, Denuncia Inizio Attività Produttiva, Segnalazione Certificata Inizio Attività) = <math>[(\sum te/tp)/n \text{ C.R.} + (\sum te/tp)/n \text{ DIAP} + (\sum te/tp)/n \text{ SCIA}]/3</math></p>	<p>Dati relativi ad 1 trimestre: tempo trattamento previsto per cambi residenza; num. totale cambi residenza effettuati; tempo trattamento effettivo di ciascun cambio di residenza; tempo trattamento previsto per DIAP; num. totale DIAP effettuate; tempo trattamento effettivo di ciascuna DIAP; tempo trattamento previsto per SCIA, num. totale SCIA effettuate; tempo trattamento effettivo di ciascuna SCIA</p>	<p>Rapporto tra tempi da cui si ricava un valore assoluto.</p> <p>Periodo di riferimento: 3 mesi.</p>
O.3	Accessibilità ai servizi	<p>Serve a valutare la disponibilità dell'amministrazione locale a mantenere accessibili al pubblico, in termini di orari di apertura, i servizi dotati di sportello.</p>	<p>Media dell'indicatore "tot. ore apertura settimanali/36h" calcolato su tutti gli sportelli di front office = <math>\sum (hh/36)/n</math></p>	<p>Ore apertura settimanali di ciascuno sportello di front office; num. tot. degli sportelli di front office</p>	<p>Si esprime in percentuale.</p> <p>Si riferisce al momento in cui viene effettuata la misurazione.</p>
O.4	Assenza di barriere architettoniche negli edifici	<p>Misura il livello di adeguamento dell'amministrazione locale ad un requisito previsto dalla legge.</p>	<p>num. edifici attrezzati/num. totale edifici</p>	<p>num. edifici attrezzati; num. totale edifici (da reperire nel PEBA - Piano eliminazione barriere architettoniche)</p>	<p>Si esprime in percentuale.</p> <p>Si riferisce all'anno.</p>
O.5	Tempo medio di attesa allo sportello	<p>Misura l'efficacia del processo di erogazione dei servizi tramite sportello. Valuta la capacità dell'amministrazione locale di rispondere con tempestività alle richieste.</p>	<p><math>\sum</math> tempi medi di attesa di ciascun sportello/num. Sportelli</p>	<p>Ciascuno sportello deve essere dotato di un sistema di monitoraggio dei tempi di attesa</p>	<p>E' espresso in minuti.</p> <p>Si riferisce ad una misurazione effettuata 1 settimana al mese per almeno 3 mesi consecutivi.</p>

**UNI/PdR 5:2013**

(segue - Indicatori trasversali dei processi operativi)

<b>N</b>	<b>Nome Indicatore</b>	<b>Significato</b>	<b>Formula di calcolo</b>	<b>Dati necessari al calcolo</b>	<b>Unità misura/ periodo di riferimento</b>
O.6	Livello generale di soddisfazione dei cittadini	Misura l'efficacia complessiva della macchina dell' amministrazione locale.	Valutazione tramite domanda complessiva da inserire nel questionario di CS opp. dalla media del livello di soddisfazione riferito ai singoli servizi.	Inserire nel questionario domanda del tipo "Qual e il suo livello di soddisfazione complessivo rispetto alla totalità dei servizi offerti dall' amministrazione locale?"	L'unità di misura dipende dalla scala che è stata adottata per la formulazione delle risposte alle domande del questionario.  Si tratta di valutazione da effettuare 1 volta all'anno.



Tabella 3 - Indicatori dei processi operativi riferiti a singoli settori

N	Nome Indicatore	Significato	Formula di calcolo	Dati necessari al calcolo	Unità misura/ periodo di riferimento
O.7	Rispetto dei tempi di realizzazione delle OO.PP	Misura la capacità dell'amministrazione locale di rispettare i propri piani.  È indicatore di efficacia.	Media dell'indicatore "tempo realizzazione eff. (te)/tempo realizzazione previsto (tp)" calcolato per le OOPP previste nell'anno= $\Sigma(te/tp)/n$	Tempo realizzazione di ciascuna OP; tempo realizzazione previsto per ciascuna OP; num. tot. OOPP realizzate	Rapporto tra tempi da cui si ricava un valore assoluto.  Si riferisce ad un anno.
O.8	Tempo medio di intervento su segnalazioni per manutenzione ordinaria alle infrastrutture	Misura l'efficacia del processo di gestione delle richieste interventi di manutenzione attraverso una valutazione della tempestività di risposta.	$\Sigma$ gg (data intervento manutenzione-data ricezione segnalazione)/num. Segnalazioni	Data ricezione segnalazioni; data effettuazione interventi; num. totale segnalazioni	Tempo medio misurato in giorni.  Si riferisce all'anno.
O.9	Capacità di conservazione del patrimonio e del verde pubblico	Misura la capacità dell'amministrazione locale di rispettare i propri piani.  È indicatore di efficacia.	n° interventi di manutenzione ord. e straord. effettuati/n° tot. interventi di manutenzione ord. e straord. Programmati	n° interventi di manutenzione ordinaria effettuati; n° interventi manutenzione straordinaria effettuati; n° interventi di manutenzione ordinaria programmati; n° interventi di manutenzione straordinaria programmati	Si esprime in percentuale.  Si riferisce all'anno.
O.10	Disponibilità di servizi sociali	Misura la capacità dell'amministrazione locale di soddisfare la domanda dei seguenti servizi sociali: edilizia popolare, assistenza domiciliare, sostegno minori, contributi economici per persone in difficoltà, portatori di handicap.	Media dell'indicatore "n° domande soddisfatte/n° domande accolte" calcolato per le principali tipologie di servizi sociali.	n° domande servizi sociali accolte; n° domande servizi sociali soddisfatte	Si esprime in percentuale.  Si riferisce all'anno.

## UNI/PdR 5:2013

(segue - Indicatori dei processi operativi riferiti a singoli settori)

N	Nome Indicatore	Significato	Formula di calcolo	Dati necessari al calcolo	Unità misura/ periodo di riferimento
O.11	Disponibilità di servizi culturali / per il tempo libero	Misura la capacità dell'amministrazione locale di soddisfare la domanda dei seguenti servizi culturali/per il tempo libero: partecipazione a corsi/attività, utilizzo strutture sportive/culturali.  L'indicatore non è applicabile alle biblioteche.	Media dell'indicatore "n° domande soddisfatte/n° domande accolte" calcolato per le principali tipologie di servizi culturali / per il tempo libero	n° domande servizi culturali/per il tempo libero accolte; n° domande servizi culturali/per il tempo libero soddisfatte	Si esprime in percentuale.  Si riferisce all'anno.
O.12	Efficacia servizi educativi	Misura la capacità dell'amministrazione locale di offrire ai cittadini servizi educativi in linea con le loro esigenze.	Valutazione tramite domanda da inserire nel questionario di <i>customer satisfaction</i>	Inserire nel questionario domande del tipo "come valuta l'efficacia dei servizi educativi di cui ha usufruito?" ed elaborare statisticamente le relative risposte	L'unità di misura dipende dalla scala che è stata adottata per la formulazione delle risposte alle domande del questionario.
O.13	Soddisfazione richieste servizi scolastici	Misura la capacità dell'amministrazione locale di soddisfare la domanda dei seguenti servizi scolastici: trasporto, mensa, pre-scuola, asili nido.	n° domande soddisfatte/ n° domande accolte per i servizi scolastici sopra elencati	num. tot. domande per servizi scolastici soddisfatte; num. tot. domande per servizi scolastici presentate	Si esprime in percentuale.  Si riferisce all'anno.
O.14	Sicurezza dei cittadini - Reati contro il patrimonio	Misura l'incidenza dei reati contro il patrimonio all'interno dell'amministrazione locale.	n° denunce per reati contro il patrimonio presentate/n° abitanti	n° denunce presentate per reati contro il patrimonio; num. abitanti dell'amministrazione locale	Numero medio riferito all'anno.
O.15	Sicurezza dei cittadini - Reati contro le persone	Misura l'incidenza dei reati contro le persone all'interno dell'amministrazione locale.	n° denunce per reati contro le persone/n° abitanti	n° denunce presentate per reati contro le persone; num. abitanti dell'amministrazione locale	Numero medio riferito all'anno.

(segue - Indicatori dei processi operativi riferiti a singoli settori)

<b>N</b>	<b>Nome Indicatore</b>	<b>Significato</b>	<b>Formula di calcolo</b>	<b>Dati necessari al calcolo</b>	<b>Unità misura/ periodo di riferimento</b>
O.16	Sicurezza dei cittadini - Disponibilità agenti sul territorio	Misura l'impiego di risorse (in termini di uomini) da parte dell'amministrazione locale per garantire la sicurezza dei cittadini.	$(n^{\circ} \text{ agenti} / \text{num. abitanti}) * 1.000$	num. totale agenti; num. abitanti	Numero medio riferito all'anno.
O.17	Sicurezza dei cittadini - Servizio emergenze	Valuta l'efficacia del servizio di emergenza in termini di tempestività d'intervento.	Tempo medio di intervento per segnalazioni emergenze (servizio 112): $\Sigma \text{ min (orario arrivo sul posto-orario chiamata)}/\text{num. totale chiamate.}$	Orari chiamate al 112; orari arrivo sul posto; num. totale chiamate.	Tempo medio espresso in minuti.  Si riferisce all'anno.
O.18	Sicurezza dei cittadini – Incidenza furti	Misura l'incidenza dei furti all'interno dell'amministrazione locale.	$n^{\circ} \text{ furti}/n^{\circ} \text{ abitanti}$	num. furti; num. abitanti	Numero medio riferito all'anno.
O.19	Violazione delle norme amministrative	Misura l'efficacia dell'azione amministrativa dell'amministrazione locale.	$n^{\circ} \text{ sanzioni emesse}/n^{\circ} \text{ controlli}$	$n^{\circ} \text{ sanzioni emesse}; n^{\circ} \text{ controlli}$	Si esprime in percentuale.  Si riferisce all'anno.
O.20	Sviluppo economico del territorio - Tasso di nascita di nuove imprese	Misura il dinamismo del tessuto imprenditoriale locale attraverso la frequenza delle richieste di avvio di nuove attività.	$\text{num. denunce inizio attività presentate al SUAP}/\text{num. totale denunce presentate al SUAP}$	$\text{num. denunce inizio attività presentate al SUAP}; \text{num. totale denunce presentate al SUAP}$	Si esprime in percentuale.  Si riferisce all'anno.
O.21	Sfruttamento territoriale	Fornisce evidenza del rispetto da parte dell'amministrazione locale per l'equilibrio tra aree verdi ed aree urbanizzate all'interno del proprio territorio.	$\text{Superficie territorio urbanizzato}/\text{superficie totale del territorio}$	Superficie territorio urbanizzato; superficie totale del territorio	Si esprime in percentuale.  Si riferisce al momento della rilevazione.

## UNI/PdR 5:2013

(segue - Indicatori dei processi operativi riferiti a singoli settori)

N	Nome Indicatore	Significato	Formula di calcolo	Dati necessari al calcolo	Unità misura/ periodo di riferimento
O.22	Efficienza rete idrica	Esprime una misura dell'efficienza del processo di gestione della rete idrica.	Perdita di rete/emungimento	Emungimento complessivo (volume acqua in metri cubi); consumo finale complessivo (volume acqua in metri cubi)	Si esprime in percentuale.  Si riferisce al momento della rilevazione.
O.23	Classe energetica dell'amministrazione locale	Misura qual è mediamente sul territorio la capacità di sfruttare in maniera efficiente le risorse energetiche prendendo come riferimento una certificazione che valuta: efficienza degli impianti di riscaldamento, produzione di acqua calda sanitaria, climatizzazione estiva e utilizzo di fonti rinnovabili.	Media delle classi energetiche sul territorio (A-G, dove G=assenza di certificazione), si calcola assegnando i seguenti pesi: A=1, B=2, C=3, D=4, E=5, F=6, G=7. Il valore risultante da 0 a 1,5 corrisponde ad A, da 1,6 a 2,5 corrisponde a B, da 2,6 a 3,5 corrisponde a C, ecc.	Censimento delle classi energetiche degli edifici del territorio	Si esprime attraverso la lettera corrispondente al valor medio ottenuto.  Si riferisce al momento della rilevazione.
O.24	Sostenibilità ambientale (facoltativo)	Stima la sostenibilità ambientale dell'amministrazione locale. Si tratta di un indicatore piuttosto complesso perchè l'amministrazione locale deve disporre della strumentazione necessaria per la misurazione dei parametri richiesti. Questo indicatore è da considerarsi facoltativo.	Carbon footprint = produzione CO <sub>2</sub> da parte delle aziende + produzione CO <sub>2</sub> da parte degli abitanti/capacità forestale e agricola di assorbire CO <sub>2</sub>	Numero e dimensione aziende; numero abitanti; produzione media annua pro-capite CO <sub>2</sub> ; produzione media annua aziendale CO <sub>2</sub> per unità di superficie; superficie forestale; superficie terreni agricoli; capacità unitaria assorbimento CO <sub>2</sub> da parte di foreste e terreni agricoli	L'assorbimento è l'immissione di CO <sub>2</sub> si calcolano in TPE (tonnellate di petrolio equivalente). Occorre valutare se il rapporto tra le due misure è > o < 1.  Si riferisce all'anno.

(segue - Indicatori dei processi operativi riferiti a singoli settori)

N	Nome Indicatore	Significato	Formula di calcolo	Dati necessari al calcolo	Unità misura/ periodo di riferimento
O.25	Efficienza raccolta rifiuti	Misura il livello di attenzione dell'amministrazione locale e dei suoi cittadini al rispetto per l'ambiente.	Posizionamento all'interno della matrice raccolta differenziata/raccolta pro capite (vedere la matrice riportata in Figura 2 )	kg di rifiuti pro capite/giorno (= somma kg rifiuti solidi urbani + kg raccolta differenziata); percentuale di raccolta differenziata	Si analizza la collocazione dell'amministrazione locale rispetto alle due dimensioni della matrice utilizzando i dati riferiti all'ultimo anno.

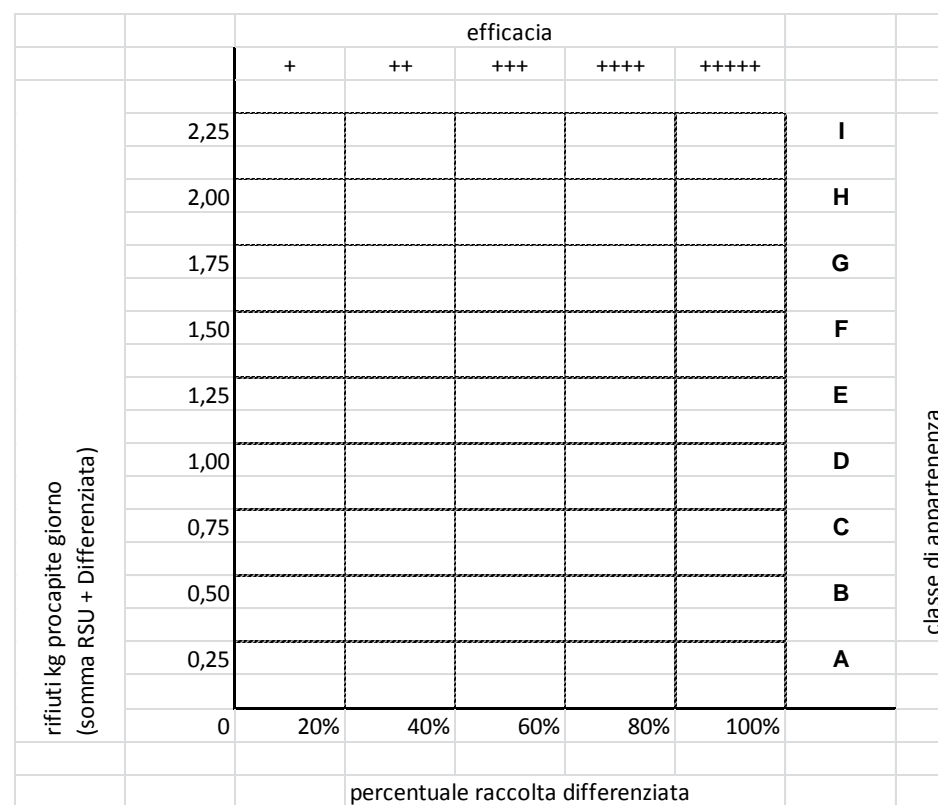


Figura 2 - Matrice relativa all'indicatore O.25 Efficienza raccolta rifiuti

#### 5.4 INDICATORI DEI PROCESSI DI SUPPORTO

La descrizione degli indicatori relativi ai processi di supporto suddivisi, suddivisi tra indicatori trasversali e indicatori riferiti al personale, sono riportati nelle tabelle 4 e 5.

**Tabella 4 - Indicatori trasversali dei processi di supporto**

<b>N</b>	<b>Nome Indicatore</b>	<b>Significato</b>	<b>Formula di calcolo</b>	<b>Dati necessari al calcolo</b>	<b>Unità misura/ periodo di riferimento</b>
S.1	Tempo medio formazione atti interni (delibere, determine)	Misura l'efficienza del processo di gestione degli atti interni con un focus sulle due tipologie di atti più rilevanti. Interessante è non soltanto il tempo medio necessario per la formazione dei due atti, ma anche il range (t.max-t.min) all'interno del quale si oscilla.	$(\sum \text{tempi formazione delibere}/\text{num. delibere} + \sum \text{tempi formazione determine}/\text{num. determine})/2$	Dati relativi ad un trimestre: tempo di formazione di ciascuna delibera; numero totale delibere; tempo formazione ciascuna determina	Tempo medio misurato in giorni.  Periodo di riferimento: 3 mesi.  Il tempo è calcolato dal momento di inizio (bozza) alla formalizzazione dell'atto (pubblicazione), comprensivo delle eventuali interruzioni.
S.2	Rispetto tempi di emissione atti interni (delibere, determine)	Misura l'efficacia del processo di gestione degli atti interni con un focus sulle due tipologie di atti più rilevanti.	$[\sum (\text{tempo rilascio eff.}/\text{tempo rilascio previsto})/\text{num. delibere}] + [\sum (\text{tempo rilascio eff.}/\text{tempo rilascio previsto})/\text{num. determine}]/2$	Dati relativi ad un trimestre: tempo rilascio previsto per delibere; tempo rilascio effettivo ciascuna delibera; numero totale delibere; tempo rilascio previsto per determine; tempo rilascio effettivo ciascuna determina; numero totale determine	Rapporto tra tempi da cui si ricava un valore assoluto.  Periodo di riferimento: 3 mesi.

(segue - Indicatori trasversali dei processi di supporto)

N	Nome Indicatore	Significato	Formula di calcolo	Dati necessari al calcolo	Unità misura/ periodo di riferimento
S.3	Funzionamento del protocollo in entrata	Misura l'efficienza del processo di smistamento della posta in entrata.	Tempo medio di consegna agli uffici della posta proveniente dall'esterno [ $\sum \text{gg}(\text{data arrivo in uff} - \text{data arrivo protocollo}) / \text{num. documenti in entrata}$ ]	Dati relativi ad 1 trimestre: per ciascun documento in arrivo: data di arrivo all'uff. competente e data di arrivo al protocollo; num. tot. di documenti in arrivo all'ufficio tramite protocollo	Tempo medio misurato in giorni.  Periodo di riferimento: 3 mesi.
S.4	Funzionamento del protocollo in uscita	Misura l'efficienza del processo di spedizione della posta in uscita.	Tempo medio di spedizione della posta diretta all'esterno [ $\sum \text{gg}(\text{data partenza dal prot.} - \text{data doc.to}) / \text{num. documenti in uscita}$ ]	Dati relativi ad 1 trimestre: per ciascun documento in partenza: data di partenza dall'uff. competente e data di partenza dal protocollo; num. tot. di documenti in partenza dall'ufficio tramite protocollo	Tempo medio misurato in giorni. Periodo di riferimento: 3 mesi.
S.5	Grado di dematerializzazione degli atti	Misura l'impegno dell'amministrazione locale a procedere verso la completa sostituzione del proprio archivio cartaceo con un archivio informatico che permetta ai cittadini ed alle imprese di consultare gli atti amministrativi e conoscere lo stato di avanzamento dei propri procedimenti per via telematica.	num. atti (delibere, determine, contratti d'appalto) dematerializzati/totale atti	num. delibere, determine, contratti d'appalto dematerializzati; num. totale delibere, determine, contratti d'appalto	Si esprime in percentuale.  Si riferisce all'anno.
S.6	Copertura dei servizi da parte di sistemi di monitoraggio della customer satisfaction	Misura l'attenzione dell'amministrazione locale nei confronti della soddisfazione dei cittadini e la sua volontà di misurarsi per individuare punti di forza e aree da migliorare.	num. servizi coperti dalla CS/num. totale servizi	num. servizi considerati nel questionario di CS; N (num. servizi totale ricavabile dall'elenco dei processi operativi)	Si esprime in percentuale.  Si riferisce al questionario da riproporre 1 volta all'anno.

## UNI/PdR 5:2013

(segue - Indicatori trasversali dei processi di supporto)

N	Nome Indicatore	Significato	Formula di calcolo	Dati necessari al calcolo	Unità misura/ periodo di riferimento
S.7	Livello di informatizzazione della struttura – Dotazioni PC, palmari, tablet	Permette di fare una fotografia della corrente disponibilità di strumenti informatici dell'amministrazione locale, in particolare misura la disponibilità di PC, palmari, tablet.	num. di PC, palmari, tablet/num. Dipendenti	num. totale di PC, palmari, tablet; num. totale dei dipendenti	Si esprime in percentuale.  Si riferisce all'anno.
S.8	Livello di informatizzazione della struttura – Accessi ad internet	Permette di fare una fotografia della corrente disponibilità di strumenti informatici dell'amministrazione locale, in particolare misura la disponibilità di postazioni con accesso ad internet.	num. postazioni con accesso a internet/tot. postazioni totale postazioni	num. totale postazioni con accesso a internet; num.	Si esprime in percentuale.  Si riferisce all'anno.
S.9	Tempo medio di risposta ai reclami	Misura l'efficacia del processo di gestione dei reclami attraverso una valutazione della tempestività di risposta al cliente.	$\Sigma$ gg (data chiusura reclamo-data ricezione reclamo)/num. reclami	Data ricezione reclami; data chiusura reclami; num. totale reclami	Tempo medio misurato in giorni.  Si riferisce all'anno.
S.10	Livello di attivazione delle partnership	Misura la propensione dell'amministrazione locale alla collaborazione con altre amministrazioni locali. Per partnership si intende un'alleanza strategica fra due o più organizzazioni che collaborano per conseguire un fine strategico comune che supera le possibilità delle singole.	num. partnership attive nell'anno ogni 1000 abitanti = (num. partnership/num. abitanti)*1000	num. partnership; num. abitanti	Num. medio.  Si riferisce all'anno.



(segue - Indicatori trasversali dei processi di supporto)

N	Nome Indicatore	Significato	Formula di calcolo	Dati necessari al calcolo	Unità misura/ periodo di riferimento
S.11	Qualità del sito web – Frequenza aggiornamento	Indica l'impegno dell'amministrazione locale nel tenere informati i cittadini in tempo reale sia sui servizi offerti e le loro modalità di erogazione, sia su fatti, eventi e novità che riguardano l'amministrazione locale.	Frequenza di aggiornamento della home page (num. aggiornamenti/30gg; num. articoli/giorno) e delle pagine dedicate ai servizi ( $\Sigma$ aggiornamenti/anno/num. pagine servizi)	num. di volte in cui avviene l'aggiornamento della home page e delle pagine dei servizi (nella sett., nel mese o nell'anno); num. articoli/giorno	Numero medio.  Si riferisce al mese o al giorno (home page) o all'anno (pagine servizi).
S.12	Qualità del sito web – Accessibilità	Misura la capacità dei sistemi informatici, nelle forme e nei limiti consentiti dalle conoscenze tecnologiche, di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari.	SI/NO	Presenza o meno nella home page del banner o del logo di accessibilità (o apposita sezione attestante l'accessibilità del sito)	Si riferisce al momento della rilevazione.
S.13	Qualità del sito web – Usabilità	Misura la capacità di un sistema di essere compreso, appreso, utilizzato e attraente per gli utenti quando usato sotto condizioni specificate.  - La comprensibilità di un sito riguarda lo sforzo richiesto per capire il sistema  - L'apprendibilità riguarda lo sforzo necessario all'utente per imparare ad usare il sistema  - L'utilizzabilità si riferisce allo sforzo richiesto all'utente per utilizzare il sistema agendo sui suoi controlli.	SI (presenza di tutti gli elementi)/NO	Presenza o meno nella homepage di: note legali/credits; informazioni sulla privacy; indirizzo PEC dell'Amministrazione; almeno un contatto telefonico; chiarezza nel percorso delle sottopagine; albo online; orari degli uffici; sezione trasparenza	Si riferisce al momento della rilevazione.

**UNI/PdR 5:2013**

(segue - Indicatori trasversali dei processi di supporto)

N	Nome Indicatore	Significato	Formula di calcolo	Dati necessari al calcolo	Unità misura/ periodo di riferimento
S.14	Rispetto dei tempi di pagamento dei fornitori	Indica la capacità dell'amministrazione locale a rispettare i tempi di pagamento.  Potrebbe assumere valore positivo (significa ritardo medio nei pagamenti), ma anche valore negativo qualora le fatture fossero pagate in anticipo rispetto alla data concordata.	$\sum \text{gg (data pagamento fornitore-data pag.to concordata)}/\text{num. fatture in scadenza nel periodo}$	Date pagamenti fatture; date pagamenti previste; num. totale fatture	Tempo medio misurato in giorni.  Si riferisce ad un trimestre.
S.15	Copertura dei servizi con modalità on line	Indica la capacità dell'amministrazione locale di adeguarsi alle nuove tecnologie e della sua volontà di rispondere in maniera sempre più efficiente alle esigenze dei cittadini. I servizi erogabili on line sono: certificati anagrafici, pagamenti (contravvenzioni, mensa scolastica, luce votiva, tributi) avanzamento pratiche, Sistema Informativo Territoriale, permessi accesso a ZTL.	n° servizi erogati con modalità on line /tot. servizi erogabili on line* (8 servizi)	num. servizi erogati on line tra quelli presenti nell'elenco	Si esprime in percentuale.  Si riferisce al momento in cui viene effettuata la misurazione.
S.16	Utilizzo servizi on line	Indica la disponibilità/capacità dei cittadini di sfruttare le opportunità offerte dall'amministrazione locale.	Media indicatore (num. servizi erogati on line/num. servizi erogati) per tutti i servizi erogati on line = $\sum (\text{n. se on line}/\text{tot. se})/\text{num. tipologie servizi on line}$	Per ciascun servizio erogato on line: num. servizi erogati on line; num. tot. servizi erogati; num. Tipologie servizi on line	Si esprime in percentuale.  Si riferisce all'anno.
S.17	Copertura dei servizi con carta dei servizi	Misura il livello di adeguamento dell'amministrazione locale ad un requisito previsto dalla legge.	num. servizi coperti dalla Carta/num. totale servizi	num. servizi coperti dalla carta dei servizi; num. servizi totale ricavabile dall'elenco dei processi principali e dei processi di comunicazione	Si esprime in percentuale.  Si riferisce alla carta dei servizi in vigore nel momento.

(segue - Indicatori trasversali dei processi di supporto)

N	Nome Indicatore	Significato	Formula di calcolo	Dati necessari al calcolo	Unità misura/ periodo di riferimento
S.18	Livello di partecipazione dei cittadini	Indica l'utilizzo che i cittadini fanno delle diverse forme di partecipazione che un'amministrazione locale mette a loro disposizione, misurando il numero medio di interventi (in qualsiasi forma) per abitante.	num. reclami + num. segnalazioni + num. partecipanti assemblee cittadine + num. risposte ai questionari di  CS/ num. totale eventi/num. abitanti	Numero reclami, numero segnalazioni, numero partecipanti assemblee cittadine, numero risposte ai questionari di customer satisfaction; numero abitanti	Numero medio di interventi per cittadino durante l'anno.

Tabella 5 - Indicatori dei processi di supporto riferiti al personale

N	Nome Indicatore	Significato	Formula di calcolo	Dati necessari al calcolo	Unità misura/ periodo di riferimento
S.19	Presenza in servizio del personale	E' il dato complementare al tasso di assenteismo. Il computo delle assenze comprende tutti i giorni di mancata presenza lavorativa, a qualsiasi titolo verificatasi.	$\Sigma$ gg lavorati/ ( gg lavorativi in un anno*num. dipendenti)	Giorni lavorati di ciascun dipendente; numero dipendenti; numero giorni lavorativi in un anno	Si esprime in percentuale.  Si riferisce all'anno.
S.20	Attenzione alla formazione - Tempo dedicato alla formazione	Indica il livello di attenzione dell'amministrazione locale verso la formazione e l'aggiornamento del personale. In particolare calcola quale percentuale delle ore complessivamente lavorate presso l'amministrazione locale è stata dedicata ad attività formative.	$\Sigma$ gg formazione/( gg lavorativi in un anno*num. dipendenti)	Numero dipendenti; numero giorni lavorativi in un anno; gg di formazione per ciascun dipendente	Si esprime in percentuale.  Si riferisce all'anno.
S.21	Attenzione alla formazione – Corsi realizzati	Indica il livello di attenzione dell'amministrazione locale verso la formazione e l'aggiornamento del personale. In particolare permette di capire se viene fatta una pianificazione della formazione e serve a valutare la numerosità dei corsi di formazione pianificati. Infine evidenzia se quanto pianificato è stato effettivamente realizzato.	num. corsi realizzati in un anno/num. corsi pianificati	Numero corsi previsti dal piano della formazione; numero corsi realizzati effettivamente	Si esprime in percentuale.  Si riferisce all'anno.

(segue - Indicatori dei processi di supporto riferiti al personale)

N	Nome Indicatore	Significato	Formula di calcolo	Dati necessari al calcolo	Unità misura/ periodo di riferimento
S.22	Tasso di turnover del personale	Misura il tasso con cui l'amministrazione locale ricambia il proprio personale, aumenta o diminuisce le risorse umane presenti nell'amministrazione locale stessa. Il tasso è riferibile a tutto il personale, diretto ed indiretto, che transita nell'amministrazione locale. Se ritenuto utile l'amministrazione locale può misurare l'indicatore per area organizzativa dell'ente.	$\text{entrati} + \text{usciti nel periodo} / \text{organico medio del periodo} * 100$	Numero di assunzioni nell'anno; numero di licenziamenti nell'anno; organico medio annuo ottenuto sommando il numero di tutti i dipendenti avuti mensilmente nel corso dell'anno in esame e dividendo tale somma per i 12 mesi dell'anno	Si esprime in percentuale.  Si riferisce all'anno.
S.23	Sicurezza dei luoghi di lavoro	Definisce l'incidenza percentuale delle assenze dovute a scarsa sicurezza sul luogo di lavoro.	$\Sigma \text{giorni assenze per infortuni sul lavoro} / (\text{gg lavorativi in un anno} * \text{num. dipendenti})$	Somma dei giorni totali di assenza per infortunio; numero dipendenti; num. giorni lavorativi in un anno	Si esprime in percentuale.  Si riferisce all'anno.

## 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	

<b>PROCESSI OPERATIVI</b>	
<b>Processi</b>	<b>Sotto-processi</b>
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

<b>PROCESSI OPERATIVI</b>	
<b>Processi</b>	<b>Sotto-processi</b>
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

<b>PROCESSI DI SUPPORTO</b>	
<b>Processi</b>	<b>Sotto-processi</b>
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



<b>PROCESSI DI SUPPORTO</b>	
<b>Processi</b>	<b>Sotto-processi</b>
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	

## APPENDICE B – ELENCO SINTETICO INDICATORI ORGANIZZATI PER PROCESSI E AREE DI SVILUPPO

I prospetti della presente appendice riportano l'elenco sintetico degli indicatori, correlati al relativo processo/i di riferimento e alle aree di sviluppo istituzione per il buon governo, sviluppo economico sostenibile, sviluppo sociale includente e sviluppo ambientale sostenibile, così come individuate dall'UNI/TR 11217 sulla base dell'Agenda 21 Locale.

<b>PROCESSI DI GOVERNO</b>				
<b>N</b>	<b>Nome Indicatore</b>	<b>Significato</b>	<b>Processo</b>	<b>Area UNI/TR 11217</b>
G.1	Autonomia finanziaria	Evidenzia in quale quota l'amministrazione locale faccia leva sul prelievo tributario (imposte, tasse ed altri tributi) e sulle entrate extratributarie (proventi dei servizi pubblici locali, proventi patrimoniali, utili di aziende partecipate o controllate) per procurarsi le entrate di parte corrente.	Redazione Bilancio	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
G.2	Velocità di riscossione annua	Indica l'efficienza di un'amministrazione locale, indica la sua capacità di realizzare i crediti nell'anno di Competenza.	Redazione Bilancio	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
G.3	Efficacia di gestione del bilancio	Evidenzia la capacità di previsione dell'amministrazione locale misurando lo scostamento tra quanto pianificato e quanto rendicontato alla fine del periodo di riferimento.	Redazione Bilancio	Area sviluppo istituzionale per il buon governo

(segue – PROCESSI DI GOVERNO)

N	Nome Indicatore	Significato	Processo	Area UNI/TR 11217
G.4	Efficacia di gestione dei residui (passivi)	Evidenzia la capacità di movimentazione finanziaria dell'amministrazione locale: un tasso molto inferiore ad 1 segnala una bassa movimentazione finanziaria e quindi una certa rigidità gestionale (che andrà analizzata nei vari aspetti e nelle varie voci di bilancio, parte corrente o di investimento).	Redazione Bilancio	Area sviluppo istituzionale per il buon governo  Area sviluppo economico sostenibile
G.5	Propensione all'investimento	Indica la propensione dell'amministrazione locale ad investire in fattori pluriennali soggetti ad ammortamento (dalla realizzazione di infrastrutture alla acquisizione di beni).	Redazione Bilancio  Redazione relazione previsionale e programmatica	Area sviluppo istituzionale per il buon governo  Area sviluppo economico sostenibile
G.6	Pressione tributaria per abitante	Indica il benessere dell'amministrazione locale, in quanto permette di valutare il peso medio fiscale che i cittadini devono sopportare per permettere che l'amministrazione locale faccia fronte alle proprie spese di gestione.	Redazione Bilancio	Area sviluppo istituzionale per il buon governo  Area sviluppo economico sostenibile
G.7	Rispetto del patto di stabilità	Indica se l'amministrazione locale è in grado di tenere sotto controllo l'indebitamento netto definito come il saldo fra entrate e spese finali, al netto delle operazioni finanziarie (riscossione e concessioni crediti, partecipazioni e conferimenti, anticipazioni).	Redazione Bilancio	Area sviluppo istituzionale per il buon governo  Area sviluppo economico sostenibile
G.8	Capacità di ascolto dei cittadini/utenti	Permette di trasformare in valutazione quantitativa il parere soggettivo dei cittadini riguardo alla capacità della propria amministrazione locale di ascoltare le loro esigenze.	Controllo politico-amministrativo	Area sviluppo istituzionale per il buon governo  Area sociale includente

**UNI/PdR 5:2013**

(segue – PROCESSI DI GOVERNO)

<b>N</b>	<b>Nome Indicatore</b>	<b>Significato</b>	<b>Processo</b>	<b>Area UNI/TR 11217</b>
G.9	Orientamento all'innovazione	Permette di valutare quale sia la propensione dell'amministrazione locale ad innovare attraverso la frequenza con la quale intraprende progetti innovativi, ossia attività aventi come obiettivo quello di realizzare un servizio e/o adottare un modello organizzativo non richiesti per legge, ma finalizzati ad incrementare il benessere della collettività o di una delle sue componenti (cittadini, commercianti, imprenditori, ecc.), sia in termini di ottimizzazione delle risorse che di soddisfazione di bisogni latenti.	Programma di mandato	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
G.10	Orientamento alla gestione per processi	Permette di capire quanto è diffuso il concetto di processo e di monitoraggio dei processi all'interno dell'amministrazione locale.	Monitoraggio processi SGQ	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
G.11	Stabilità del fondo cassa	Avere un fondo cassa stabile garantisce un certo equilibrio, una certa costanza tra incassi e pagamenti che è indice di salute del bilancio dell'amministrazione locale.	Redazione bilancio	Area sviluppo istituzionale per il buon governo Area sviluppo economico sostenibile
G.12	Coefficiente di spesa per OOPP sulle risorse affidate	Misura la capacità dell'amministrazione locale di rispettare i propri piani economico-finanziari. Misura quanto tra le risorse (disponibilità finanziarie) attribuite ad ogni responsabile di spesa, viene destinato a spese per investimenti.  E' indicatore di efficacia.	Controllo di gestione	Area sviluppo istituzionale per il buon governo Area sviluppo economico sostenibile

<b>PROCESSI OPERATIVI</b>				
<b>N</b>	<b>Nome Indicatore</b>	<b>Significato</b>	<b>Processo</b>	<b>Area UNI/TR 11217</b>
<b>INDICATORI TRASVERSALI DEI PROCESSI OPERATIVI</b>				
O.1	Rispetto dei tempi di rilascio dei documenti	Misura l'efficacia del processo di rilascio dei documenti valutando il rispetto dei tempi di rilascio previsti. Effettua la misurazione con riferimento ad alcune tipologie di documenti rappresentative dell'insieme.  La formula misura la media dell'indicatore "tempo rilascio eff.(te)/tempo rilascio previsto (tp)" calcolato per un panel di documenti "tipo", cioè : carta d'identità, certificati urbanistici, autorizzazione occupazione suolo pubblico, permesso di sosta per disabili.	Gestione servizi demografici, stato civile, elettorali  Gestione territorio-pianificazione  Gestione del territorio e ambiente-mantenimento  Gestione polizia locale	Area sviluppo istituzionale per il buon governo  Area sviluppo sociale includente
O.2	Rispetto dei tempi di trattamento di alcune pratiche "tipo"	Misura la capacità dell'amministrazione locale di rispettare i tempi di trattamento previsti.  È indicatore di efficacia.	Gestione servizi demografici, stato civile, elettorali  Gestione territorio-pianificazione  Gestione attività produttive - SUAP	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
O.3	Accessibilità ai servizi	Serve a valutare la disponibilità dell'amministrazione locale a mantenere accessibili al pubblico, in termini di orari di apertura, i servizi dotati di sportello.	Tutti i processi operativi	Area sviluppo istituzionale per il buon governo  Area sviluppo sociale includente
O.4	Assenza di barriere architettoniche negli edifici	Misura il livello di adeguamento dell'amministrazione locale ad un requisito previsto dalla legge.	Gestione territorio-pianificazione	Area sviluppo sociale includente

**UNI/PdR 5:2013**

(segue – PROCESSI OPERATIVI)

<b>N</b>	<b>Nome Indicatore</b>	<b>Significato</b>	<b>Processo</b>	<b>Area UNI/TR 11217</b>
<b>INDICATORI TRASVERSALI DEI PROCESSI OPERATIVI</b>				
O.5	Tempo medio di attesa allo sportello	Misura l'efficacia del processo di erogazione dei servizi tramite sportello. Valuta la capacità dell'amministrazione locale di rispondere con tempestività alle richieste.	Tutti i processi operativi	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
O.6	Livello generale di soddisfazione dei cittadini	Misura l'efficacia complessiva della macchina dell' amministrazione locale.	Tutti i processi operativi	Area sviluppo istituzionale per il buon governo Area sviluppo sociale includente
<b>INDICATORI DEI PROCESSI OPERATIVI RIFERITI A SINGOLI SETTORI</b>				
O.7	Rispetto dei tempi di realizzazione delle OO.PP	Misura la capacità dell'amministrazione locale di rispettare i propri piani. È indicatore di efficacia.	Gestione del territorio e ambiente-mantenimento	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
O.8	Tempo medio di intervento su segnalazioni per manutenzione ordinaria alle infrastrutture	Misura l'efficacia del processo di gestione delle richieste interventi di manutenzione attraverso una valutazione della tempestività di risposta.	Gestione del territorio e ambiente-mantenimento Gestione mobilità e viabilità	Area sviluppo istituzionale per il buon governo

(segue – PROCESSI OPERATIVI - Indicatori dei processi operativi riferiti a singoli settori)

<b>N</b>	<b>Nome Indicatore</b>	<b>Significato</b>	<b>Processo</b>	<b>Area UNI/TR 11217</b>
O.9	Capacità di conservazione del patrimonio e del verde pubblico	Misura la capacità dell'amministrazione locale di rispettare i propri piani.  È indicatore di efficacia.	Gestione del territorio e ambiente-mantenimento	Area sviluppo ambientale sostenibile
O.10	Disponibilità di servizi sociali	Misura la capacità dell'amministrazione locale di soddisfare la domanda dei seguenti servizi sociali: edilizia popolare, assistenza domiciliare, sostegno minori, contributi economici per persone in difficoltà, portatori di handicap.	Gestione servizi sociali	Area sviluppo istituzionale per il buon governo  Area sviluppo sociale includente
O.11	Disponibilità di servizi culturali / per il tempo libero	Misura la capacità dell'amministrazione locale di soddisfare la domanda dei seguenti servizi culturali/per il tempo libero: partecipazione a corsi/attività, utilizzo strutture sportive/culturali.  L'indicatore non è applicabile alle biblioteche.	Gestione servizi culturali e sportivi	Area sviluppo istituzionale per il buon governo  Area sviluppo sociale includente
O.12	Efficacia servizi educativi	Misura la capacità dell'amministrazione locale di offrire ai cittadini servizi educativi in linea con le loro esigenze.	Gestione dei servizi educativi	Area sviluppo istituzionale per il buon governo  Area sviluppo sociale includente
O.13	Soddisfazione richieste servizi scolastici	Misura la capacità dell'amministrazione locale di soddisfare la domanda dei seguenti servizi scolastici: trasporto, mensa, pre-scuola, asili nido.	Gestione dei servizi educativi	Area sviluppo economico sostenibile  Area sviluppo sociale includente

**UNI/PdR 5:2013**

(segue – PROCESSI OPERATIVI - Indicatori dei processi operativi riferiti a singoli settori)

<b>N</b>	<b>Nome Indicatore</b>	<b>Significato</b>	<b>Processo</b>	<b>Area UNI/TR 11217</b>
O.14	Sicurezza dei cittadini - Reati contro il patrimonio	Misura l'incidenza dei reati contro il patrimonio all'interno dell'amministrazione locale.	Gestione servizi polizia locale	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
O.15	Sicurezza dei cittadini - Reati contro le persone	Misura l'incidenza dei reati contro le persone all'interno dell'amministrazione locale.	Gestione servizi polizia locale	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
O.16	Sicurezza dei cittadini - Disponibilità agenti sul territorio	Misura l'impiego di risorse (in termini di uomini) da parte dell'amministrazione locale per garantire la sicurezza dei cittadini.	Gestione servizi polizia locale	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
O.17	Sicurezza dei cittadini - Servizio emergenze	Valuta l'efficacia del servizio di emergenza in termini di tempestività d'intervento.	Gestione servizi polizia locale	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
O.18	Sicurezza dei cittadini – Incidenza furti	Misura l'incidenza dei furti all'interno dell'amministrazione locale.	Gestione servizi polizia locale	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
O.19	Violazione delle norme amministrative	Misura l'efficacia dell'azione amministrativa dell'amministrazione locale.	Gestione servizi polizia locale	Area sviluppo istituzionale per il buon governo



(segue – PROCESSI OPERATIVI - Indicatori dei processi operativi riferiti a singoli settori)

<b>N</b>	<b>Nome Indicatore</b>	<b>Significato</b>	<b>Processo</b>	<b>Area UNI/TR 11217</b>
O.20	Sviluppo economico del territorio - Tasso di nascita di nuove imprese	Misura il dinamismo del tessuto imprenditoriale locale attraverso la frequenza delle richieste di avvio di nuove attività.	Gestione attività produttive - SUAP	Area sviluppo economico sostenibile  Area sviluppo ambientale sostenibile
O.21	Sfruttamento territoriale	Fornisce evidenza del rispetto da parte dell'amministrazione locale per l'equilibrio tra aree verdi ed aree urbanizzate all'interno del proprio territorio.	Gestione del territorio-pianificazione	Area sviluppo ambientale sostenibile
O.22	Efficienza rete idrica	Esprime una misura dell'efficienza del processo di gestione della rete idrica.	Gestione del territorio e ambiente-mantenimento	Area sviluppo ambientale sostenibile
O.23	Classe energetica dell'amministrazione locale	Misura qual è mediamente sul territorio la capacità di sfruttare in maniera efficiente le risorse energetiche prendendo come riferimento una certificazione che valuta: efficienza degli impianti di riscaldamento, produzione di acqua calda sanitaria, climatizzazione estiva e utilizzo di fonti rinnovabili.	Gestione del territorio-pianificazione	Area sviluppo ambientale sostenibile
O.24	Sostenibilità ambientale (facoltativo)	Stima la sostenibilità ambientale dell'amministrazione locale. Si tratta di un indicatore piuttosto complesso perché l'amministrazione locale deve disporre della strumentazione necessaria per la misurazione dei parametri richiesti. Questo indicatore è da considerarsi facoltativo.	Gestione del territorio e ambiente-mantenimento  Gestione del territorio-pianificazione	Area sviluppo ambientale sostenibile

**UNI/PdR 5:2013**

(segue – PROCESSI OPERATIVI - Indicatori dei processi operativi riferiti a singoli settori)

<b>N</b>	<b>Nome Indicatore</b>	<b>Significato</b>	<b>Processo</b>	<b>Area UNI/TR 11217</b>
O.25	Efficienza raccolta rifiuti	Misura il livello di attenzione dell'amministrazione locale e dei suoi cittadini al rispetto per l'ambiente.	Gestione del territorio e ambiente-mantenimento	Area sviluppo ambientale sostenibile

<b>PROCESSI DI SUPPORTO</b>				
<b>N</b>	<b>Nome Indicatore</b>	<b>Significato</b>	<b>Processo</b>	<b>Area UNI/TR 11217</b>
<b>INDICATORI TRASVERSALI DEI PROCESSI DI SUPPORTO</b>				
S.1	Tempo medio formazione atti interni (delibere, determine)	Misura l'efficienza del processo di gestione degli atti interni con un focus sulle due tipologie di atti più rilevanti. Interessante è non soltanto il tempo medio necessario per la formazione dei due atti, ma anche il range (t.max-t.min) all'interno del quale si oscilla.	Gestione documentale	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
S.2	Rispetto tempi di emissione atti interni (delibere, determine)	Misura l'efficacia del processo di gestione degli atti interni con un focus sulle due tipologie di atti più rilevanti.	Gestione segreteria	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
S.3	Funzionamento del protocollo in entrata	Misura l'efficienza del processo di smistamento della posta in entrata.	Gestione documentale	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
S.4	Funzionamento del protocollo in uscita	Misura l'efficienza del processo di spedizione della posta in uscita.	Gestione documentale	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
S.5	Grado di dematerializzazione e degli atti	Misura l'impegno dell'amministrazione locale a procedere verso la completa sostituzione del proprio archivio cartaceo con un archivio informatico che permetta ai cittadini ed alle imprese di consultare gli atti amministrativi e conoscere lo stato di avanzamento dei propri procedimenti per via telematica.	Gestione sistemi informatici	Area sviluppo istituzionale per il buon governo

**UNI/PdR 5:2013**

(segue – PROCESSI DI SUPPORTO - Indicatori trasversali dei processi di supporto)

<b>N</b>	<b>Nome Indicatore</b>	<b>Significato</b>	<b>Processo</b>	<b>Area UNI/TR 11217</b>
S.6	Copertura dei servizi da parte di sistemi di monitoraggio della customer satisfaction	Misura l'attenzione dell'amministrazione locale nei confronti della soddisfazione dei cittadini e la sua volontà di misurarsi per individuare punti di forza e aree da migliorare.	Gestione URP	Area sviluppo istituzionale per il buon governo  Area sviluppo sociale includente
S.7	Livello di informatizzazione della struttura – Dotazioni PC, palmari, tablet	Permette di fare una fotografia della corrente disponibilità di strumenti informatici dell'amministrazione locale, in particolare misura la disponibilità di PC, palmari, tablet.	Gestione sistemi informatici	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
S.8	Livello di informatizzazione della struttura – Accessi ad internet	Permette di fare una fotografia della corrente disponibilità di strumenti informatici dell'amministrazione locale, in particolare misura la disponibilità di postazioni con accesso ad internet.	Gestione sistemi informatici	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
S.9	Tempo medio di risposta ai reclami	Misura l'efficacia del processo di gestione dei reclami attraverso una valutazione della tempestività di risposta al cliente.	Gestione URP	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
S.10	Livello di attivazione delle partnership	Misura la propensione dell'amministrazione locale alla collaborazione con altre amministrazioni locali. Per partnership si intende un'alleanza strategica fra due o più organizzazioni che collaborano per conseguire un fine strategico comune che supera le possibilità delle singole.	Gestione delle partnership	Area sviluppo istituzionale per il buon governo

(segue – PROCESSI DI SUPPORTO - Indicatori trasversali dei processi di supporto)

N	Nome Indicatore	Significato	Processo	Area UNI/TR 11217
S.11	Qualità del sito web – Frequenza aggiornamento	Indica l'impegno dell' amministrazione locale nel tenere informati i cittadini in tempo reale sia sui servizi offerti e le loro modalità di erogazione, sia su fatti, eventi e novità che riguardano l'amministrazione locale.	Gestione sito web	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
S.12	Qualità del sito web – Accessibilità	Misura la capacità dei sistemi informatici, nelle forme e nei limiti consentiti dalle conoscenze tecnologiche, di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di tecnologie assistive o configurazioni particolari.	Gestione sito web	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
S.13	Qualità del sito web – Usabilità	<p>Misura la capacità di un sistema di essere compreso, appreso, utilizzato e attraente per gli utenti quando usato sotto condizioni specificate.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La comprensibilità di un sito riguarda lo sforzo richiesto per capire il sistema</li> <li>- L'apprendibilità riguarda lo sforzo necessario all'utente per imparare ad usare il sistema</li> <li>- L'utilizzabilità si riferisce allo sforzo richiesto all'utente per utilizzare il sistema agendo sui suoi controlli.</li> </ul>	Gestione sito web	Area sviluppo istituzionale per il buon governo

**UNI/PdR 5:2013**

(segue – PROCESSI DI SUPPORTO - Indicatori trasversali dei processi di supporto)

<b>N</b>	<b>Nome Indicatore</b>	<b>Significato</b>	<b>Processo</b>	<b>Area UNI/TR 11217</b>
S.14	Rispetto dei tempi di pagamento dei fornitori	Indica la capacità dell'amministrazione locale a rispettare i tempi di pagamento.  Potrebbe assumere valore positivo (significa ritardo medio nei pagamenti), ma anche valore negativo qualora le fatture fossero pagate in anticipo rispetto alla data concordata.	Gestione risorse economico finanziarie	Area sviluppo istituzionale per il buon governo  Area sviluppo economico sostenibile
S.15	Copertura dei servizi con modalità on line	Indica la capacità dell'amministrazione locale di adeguarsi alle nuove tecnologie e della sua volontà di rispondere in maniera sempre più efficiente alle esigenze dei cittadini. I servizi erogabili on line sono: certificati anagrafici, pagamenti (contravvenzioni, mensa scolastica, luce votiva, tributi) avanzamento pratiche, Sistema Informativo Territoriale, permessi accesso a ZTL.	Gestione sistemi informatici	Area sviluppo istituzionale per il buon governo  Area sviluppo sociale includente
S.16	Utilizzo servizi on line	Indica la disponibilità/capacità dei cittadini di sfruttare le opportunità offerte dell'amministrazione locale.	Gestione sito web	Area sviluppo istituzionale per il buon governo  Area sviluppo sociale includente
S.17	Copertura dei servizi con carta dei servizi	Misura il livello di adeguamento dell'amministrazione locale ad un requisito previsto dalla legge.	Gestione carta dei servizi	Area sviluppo istituzionale per il buon governo  Area sviluppo sociale includente

(segue – PROCESSI DI SUPPORTO - Indicatori trasversali dei processi di supporto)

N	Nome Indicatore	Significato	Processo	Area UNI/TR 11217
S.18	Livello di partecipazione dei cittadini	Indica l'utilizzo che i cittadini fanno delle diverse forme di partecipazione che un'amministrazione locale mette a loro disposizione, misurando il numero medio di interventi (in qualsiasi forma) per abitante.	Gestione forme di partecipazione	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
<b>INDICATORI DEI PROCESSI DI SUPPORTO RIFERITI AL PERSONALE</b>				
S.19	Presenza in servizio del personale	E' il dato complementare al tasso di assenteismo. Il computo delle assenze comprende tutti i giorni di mancata presenza lavorativa, a qualsiasi titolo verificatasi.	Gestione risorse umane	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
S.20	Attenzione alla formazione - Tempo dedicato alla formazione	Indica il livello di attenzione dell'amministrazione locale verso la formazione e l'aggiornamento del personale. In particolare calcola quale percentuale delle ore complessivamente lavorate presso l'amministrazione locale è stata dedicata ad attività formative.	Gestione risorse umane	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
S.21	Attenzione alla formazione – Corsi realizzati	Indica il livello di attenzione dell'amministrazione locale verso la formazione e l'aggiornamento del personale. In particolare permette di capire se viene fatta una pianificazione della formazione e serve a valutare la numerosità dei corsi di formazione pianificati. Infine evidenzia se quanto pianificato è stato effettivamente realizzato.	Gestione risorse umane	Area sviluppo istituzionale per il buon governo

**UNI/PdR 5:2013**

(segue – PROCESSI DI SUPPORTO - Indicatori dei processi di supporto riferiti al personale)

<b>N</b>	<b>Nome Indicatore</b>	<b>Significato</b>	<b>Processo</b>	<b>Area UNI/TR 11217</b>
S.22	Tasso di turnover del personale	Misura il tasso con cui l'amministrazione locale ricambia il proprio personale, aumenta o diminuisce le risorse umane presenti nell'amministrazione locale stessa. Il tasso è riferibile a tutto il personale, diretto ed indiretto, che transita nell'amministrazione locale. Se ritenuto utile l'amministrazione locale può misurare l'indicatore per area organizzativa dell'ente.	Gestione risorse umane	Area sviluppo istituzionale per il buon governo
S.23	Sicurezza dei luoghi di lavoro	Definisce l'incidenza percentuale delle assenze dovute a scarsa sicurezza sul luogo di lavoro.	Gestione risorse umane	Area sviluppo istituzionale per il buon governo



## BIBLIOGRAFIA

- [1] Agenda 21 - <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=52>
- [2] ISO/DIS 18091 Quality management systems - Guidelines for the application of ISO 9001:2008 in local government







Membro italiano ISO e CEN  
[www.uni.com](http://www.uni.com)  
[www.youtube.com/normeUNI](http://www.youtube.com/normeUNI)  
[www.twitter.com/normeUNI](http://www.twitter.com/normeUNI)  
[www.twitter.com/formazioneUNI](http://www.twitter.com/formazioneUNI)

**Sede di Milano**

Via Sannio, 2 - 20137 Milano  
tel +39 02700241, Fax +39 0270024375, [uni@uni.com](mailto:uni@uni.com)

**Sede di Roma**

Via del Collegio Capranica, 4 - 00186 Roma  
tel +39 0669923074, Fax +39 066991604, [uni.roma@uni.com](mailto:uni.roma@uni.com)