

# **Performance Measurement**

L'esperienza del CPA (Comprehensive Performance Assessment) in Inghilterra

# Performance Measurement

- Nasce con il governo Blair (1997), ma ha **ampi precedenti storici di valutazione numerica della performance** degli enti pubblici (università, ospedali)
- Si applica in forma così massiccia solo in Inghilterra, in un contesto di finanza pubblica molto centralizzato: gli enti locali di primo livello – 40 contee, 33 “borghi” e 41 autorità unitarie - erogano un quarto della spesa pubblica

# Comprehensive Performance Assessment

Il sistema CPA è stato introdotto in Gran Bretagna nel 2002 per misurare la bontà dell'offerta dei servizi locali da parte delle Amministrazioni locali.

Una autorità indipendente - the **Audit Commission** – ha il compito di accertare la performance degli enti locali nell'offerta dei servizi basandosi:

a) su verifiche ed ispezioni proprie (dispone di 2000 ispettori altamente qualificati)

b) su valutazioni elaborate da altre commissioni indipendenti (per temi specifici)

# Comprehensive Performance Assessment

E' un'esperienza **governativa** del tipo **top down**.

Il principio base da cui nasce è quello del **Value For Money**: siccome i cittadini pagano le imposte è giusto che le autorità locali **dimostrino** ai cittadini ed al governo (che versa i trasferimenti) che tali imposte finanziano servizi quantitativamente e qualitativamente adeguati (**Best Value Performance Indicators**)

I **premi** per chi registra valutazioni alte sono l'incremento dell'autonomia nell'uso dei fondi propri e in parte anche dei trasferimenti governativi e la riduzione delle ispezioni.

# Comprehensive Performance Assessment

Il senso del CPA consiste nell'esaminare la performance di un **governo locale** adottando una molteplicità di prospettive.

In particolare, i rating del CPA si basano su un sistema a quattro componenti (la valutazione della **struttura**, la valutazione dell'uso delle **risorse**, la valutazione dei **servizi** e la valutazione della **direzione del percorso**)

I rating delle singole componenti sono combinati per generare un rating complessivo. Il rating complessivo (per un governo locale) ricade in una delle seguenti cinque categorie/stelle :  
**0** (poor), **1** (weak), **2** (fair), **3** (good), **4** (excellent).



# Comprehensive Performance Assessment

## a) Corporate Assessment:

La valutazione della struttura è misurata – mediante linee guida ed ispezioni- sulle seguenti tematiche:

- grado di pianificazione dell'attività  
fissazione delle priorità
- capacità di sviluppare gli obiettivi  
efficienza manageriale  
efficienza organizzativa
- raggiungimento degli obiettivi

*(non vengono commentati i criteri nell'uso delle risorse)*

# Comprehensive Performance Assessment

**b) Service assessments:** circa 200 indicatori (PI) da rilevare seguendo uno schema rigidamente predefinito (riportato nel seguito).

Esempi di PI includono:

- i risultati scolastici di bambini “assistiti”
- il costo unitario della residenza e dell’assistenza, nell’area dei servizi sociali
- la percentuale di attraversamenti pedonali con agevolazioni per persone disabili, nell’area ambientale
- il tempo mediamente speso da senza tetto per trovare una sistemazione temporanea, nell’area housing
- le ore di apertura delle biblioteche per 1000 abitanti, nell’area dei servizi culturali.

*[nel seguito non si considerano benefits (es. Voucher) e fire]*

<b>Indicator number and title</b>			
<b>Is data provided by the LA or a local partner?</b>	<b>Y/N</b>	<b>Is this an existing indicator</b>	<b>Y/N</b>
<b>Rationale</b>	Explanation for the inclusion of indicator.		
<b>Definition</b>	<p>Explains how the indicator will be measured and what is being measured. It also includes the precise meaning of any specific terms.</p> <p>It includes information that is essential to the calculation included in the definition.</p> <p>If data from another source is used in the calculation, information on the data provider will be provided.</p>		
<b>Formula</b>	Explanation of the method of calculation		
<b>Worked example</b>	Will show how the definition and formula will work in practice.	<b>Good performance</b>	Will state whether good performance is represented by a higher or lower figure.
<b>Collection interval</b>	Will explain the frequency of collection	<b>Data Source</b>	Will give information on data series used, the form on which data will be collected and whether the collection is specifically for the national indicator set.
<b>Return Format</b>	Will explain what the data should look like	<b>Decimal Places</b>	Number of decimal places required
<b>Reporting organisation</b>	Will provide information on the organisation which will be providing the data, i.e. Office for National Statistics and Government Department to the Data Interchange Hub.		
<b>Spatial level</b>	Will provide information on the area for which data should be reported.		
<b>Further Guidance</b>	An explanation of where further information is available either to help with reporting against an indicator or to understand the data that will be provided by another organisation.		

# Comprehensive Performance Assessment

**c) Direction of Travel** viene rilevata dall'authority sulla base dei confronti tra i risultati perseguiti anno dopo anno.

La valutazione prevede quattro livelli:

- **Miglioramento** forte
- buono
- adeguato
- inadeguato o nullo

# Comprehensive Performance Assessment

Alle quattro componenti: corporate assessment, use of resources (non commentato), services assessments, direction of travel viene assegnato un punteggio da 0 a 4.

Le singole valutazioni sono poi accorpate in un punteggio unico (Star) attraverso somme pesate.

## La dinamica del CPA (circa 150 authorities)

Categoria CPA	2002	2003	2004	2005	2006	2007
4 stars (excellent)	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>48</b>	<b>55</b>
3 stars (good)	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>60</b>	<b>64</b>	<b>72</b>	<b>69</b>
2 stars (fair)	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>33</b>	<b>36</b>	<b>25</b>	<b>24</b>
1 star (weak)	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>1</b>
0 star (poor)	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

# Comprehensive Performance Assessment

Aspetti Problematici della CPA:

- **Gaming:** artifici volti al miglioramento dell'indice (esempi: n. nuotatori per metro quadro di piscina ...)
- **Composizione** in un unico indice.
- **Effetti contrastanti** di uno stesso indicatore su programmi diversi (interazioni fra leve)
- **Influenza elementi esterni** sulla performance.

# **Alcuni esempi di indicatori dall'esperienza inglese**

# esempi di indicatori dall'esperienza inglese

**Nome dell'indicatore:** **Costo medio di manutenzione di un lampione**

**Tipo di indicatore:** **costo/efficienza**

**Logica:** I lampioni permettono di ridurre la paura della popolazione di crimini durante la notte.

L'indicatore misura il costo di manutenzione dei lampioni localizzati nell'area di competenza dell'ente locale.

**Definizione:** **Spesa totale in manutenzione lampioni durante l'anno finanziario**, come risulta dalla documentazione relativa, **diviso per il numero di lampioni** dell'area di governo locale.

**Fonte/Storia:** ultima volta rilevato come indicatore obbligatorio (BVPI95) nel 2000/01

**Altri indicatori correlati:** 'Costo medio di un lampione funzionante'; 'Percentuale di lampioni che non funzionano come programmato'

**Informazioni ulteriori:** L'indicatore mostra il costo medio di manutenzione di tutti i lampioni, da considerare in contrapposizione al costo medio dei lampioni funzionanti, misurati dall'indicatore BV95.

# esempi di indicatori dall'esperienza inglese

Nome dell'indicatore: **Spesa pro capite per l'arte**

Tipo di indicatore: **costo/efficienza**

**Logica:** Gli enti locali hanno bisogno di essere in grado di confrontare i livelli dei propri investimenti con quelli degli altri, in particolare con quelli degli altri enti locali.

Può essere anche considerato come un indicatore “value for money”, sebbene richiede un'attenta interpretazione e una lettura incrociata con altri indicatori.

**Definizione:** La spesa pro capite per l'arte comprende:

- gli investimenti in costi operativi per infrastrutture e convegni;
- gli investimenti per lo sviluppo dell'arte e progetti correlati;
- gli investimenti in sovvenzioni e e finanziamenti;
- gli utili complessivi sugli investimenti.

**Fonte:** Basato sugli indicatori di performance in uso negli enti locali.

**Altri indicatori correlati:** Capitale prestato/Capitale proprio in attività e strutture destinate all'arte.

# esempi di indicatori dall'esperienza inglese

## Costo di raccolta dei rifiuti domestici

Good performance

**Descrizione:** Costo di raccolta dei rifiuti domestici per nucleo familiare

**Finalità:** monitorare il costo di raccolta dei rifiuti domestici.

**Definizione:**

**Numeratore:** 'Costo di raccolta dei rifiuti' come risulta dalla documentazione relativa... (le entrate derivanti dal riciclaggio devono essere incluse nell'indicatore).

**Denominatore:** 'Numero di nuclei familiari' che risulta dalla documentazione relativa.

(usare l'ultima comunicazione ricevuta prima della fine dell'esercizio)

**Formula / esempio:** numeratore/denominatore come definito nella sezione precedente

**Periodo di rilevazione:** Esercizio in corso

**Unità di misura:** £

**Numeri decimali:** 2

# esempi di indicatori dall'esperienza inglese

**Nome dell'indicatore : % di lampioni che non funzionano come programmato**

**Tipo di indicatore:** qualità

**Logica :** I lampioni permettono di ridurre la paura della popolazione di crimini durante la notte.

L'indicatore misura la percentuale di lampioni che non funzionano e che dovrebbero funzionare, secondo quanto rilevato durante i controlli regolari effettuati .

**Definizione:** definire 'lampione', 'non funzionante', 'controlli regolari'.

Calcolato come:  $\{(W \times Y) / Z\} \times 100$ , dove:

W= numero complessivo di lampioni malfunzionanti individuati in un anno, dai sopralluoghi regolari o da altri rapporti.

Y=tempo medio, in giorni, impiegato per riparare un lampione dopo averne scoperto il guasto più metà del tempo medio che intercorre tra i controlli. (a volte si scopre subito....)

Z= numero complessivo di lampioni dell'area di competenza per 365.

(N° rotti in un anno x tempo di buio in giorni/N° totale x 365, fisso il numero di ore in cui è previsto restino accesi, comune al numeratore ed al denominatore)

**Altri indicatori correlati :** 'Costo medio di un lampione funzionante'; 'Costo medio di manutenzione di un lampione';

# esempi di indicatori dall'esperienza inglese

**Nome dell'indicatore:** **Percentuale di fermate dell'autobus che presentano orari degli autobus aggiornati e chiaramente leggibili.**

**Tipo di indicatore:** qualità

**Logica:** Orari degli autobus accurati e aggiornati dovrebbero essere disponibili all'utenza in modo da consentire di effettuare delle previsioni sul tempo di attesa e quindi prendere le decisioni del caso. Inoltre, alla fermata dovrebbero essere disponibili anche gli orari degli altri mezzi di trasporto di connessione.

**Definizione :** Il numero di fermate dell'autobus esaminate che sono state trovate provviste di una tabella di informazioni sull'autobus aggiornata e leggibile, calcolata come una percentuale del numero complessivo di fermate dell'autobus controllate.

Definizione di 'fermata dell'autobus', 'informazioni aggiornate e leggibili', e della metodologia di indagine.

Calcolo: numero complessivo di controlli effettuati nei quali si sono trovate informazioni aggiornate e leggibili sugli orari, su numero complessivo di controlli di singole fermate degli autobus effettuati durante l'anno x 100.

# esempi di indicatori dall'esperienza inglese

## Percentuale di fatture pagate in tempo non contestate (importante!)

Good performance

**Descrizione:** Percentuale di fatture di beni e servizi commerciali pagate dall'ente entro 30 giorni dal ricevimento o entro i termini di pagamento pattuiti.

**Finalità:** incoraggiare il pagamento immediato delle fatture

**Definizione:** il numero di fatture non contestate di beni e servizi commerciali pagate entro 30 giorni dal ricevimento o entro i termini di pagamento pattuiti deve essere espresso come una percentuale di tutte le fatture pagate.

Definire che casi si escludono, come si calcola il decorrere dei giorni, e sotto quali condizioni si può considerare un campione delle ricevute pagate, affinché questo sia rappresentativo.

**Formula:**  $(a / b) \times 100$ , dove:

a = numero di fatture non contestate di beni e servizi commerciali pagate entro 30 giorni dal ricevimento o entro i termini di pagamento pattuiti

b = numero complessivo di fatture ricevute

**Unità di misura:** %

**Periodo di rilevazione:** esercizio in corso (anno civile)

**Numeri decimali** 2

# esempi di indicatori dall'esperienza inglese

## Cure intensive a domicilio

Good performance

**Descrizione:** **Nuclei familiari che ricevono cure intensive a domicilio per una popolazione di 1000 individui di anni  $\geq 65$ .**

**Finalità:** misurare le variazioni nella quota di persone anziane aiutate in modo intensivo per rimanere a casa.

**Definizione:**

Numeratore: il numero di **nuclei familiari che ricevono cure intensive a domicilio.**

Denominatore: **popolazione  $\geq 65$  anni**

Cure a domicilio intensive= ore di contatto  $>10h$  o visite settimanali  $>6$  ([definizione](#))

Si utilizzano le stime disponibili sulla popolazione  $\geq 65$  anni .

**Formula:**  $N = (\text{numeratore}/\text{denominatore}) \times 1.000$

**Periodo di rilevazione:** esercizio in corso

**Unità di misura:** numero (nuclei) su una popolazione di 1.000 individui

**Numeri decimali:** 2

# esempi di indicatori dall'esperienza inglese

## Tempo di attesa accettabile per il pacchetto di cura

Good performance

**Descrizione:** la percentuale di nuovi clienti anziani per i quali il tempo tra completamento della valutazione e l'offerta di tutti i servizi del pacchetto di cura è  $\leq$  a 4 settimane.

**Finalità** controllare il tempo di attesa dei pacchetti di cura.

**Definizione:**

Numeratore: nuovi clienti anziani ( $> 65$  years of age) per i quali il periodo di tempo tra il completamento della valutazione e l'offerta di tutti i servizi del pacchetto di cura è  $\leq$  a 4 settimane (28 giorni).

Denominatore: il numero complessivo di clienti di anni  $\geq 65$  per i quali la valutazione è stata effettuata e devono ricevere tutti i servizi durante l'esercizio in corso.

**Formula:**  $N = (\text{numeratore} / \text{denominatore}) \times 100$

**Unità di misura:** %

**Periodo di rilevazione:** esercizio in corso

**Numeri decimali:** 1

# esempi di indicatori dall'esperienza inglese

## Domicili forniti dall'ente locale in condizioni non decenti

Good performance

**Descrizione:** percentuale di domicili forniti dall'ente locale che non erano in condizioni decenti all'inizio dell'esercizio.

**Finalità:** controllare anno per anno il miglioramento nella qualità degli alloggi di dotazione dell'ente locale. Il governo ritiene che ognuno dovrebbe avere l'opportunità di disporre di una abitazione. L'obiettivo è di renderle decenti entro il 2010.

**Definizione:** definizione di alloggio non decente

Numeratore: numero di case dell'ente locale classificate come non decenti all'inizio dell'esercizio.

Denominatore: numero complessivo degli alloggi di dotazione dell'ente locale all'inizio dell'esercizio (cui è riferito l'indicatore).

**Formula:**  $A/B = 8,900/30,290 = 0.2938$  o 29% dove,

A = numero di alloggi non decenti;

B = dotazione complessiva di alloggi.

**Periodo di rilevazione:** esercizio in corso

**Unità di misura:** %

**Numeri decimali:** 0

# esempi di indicatori dall'esperienza inglese

## Strade locali e pulizia dell'ambiente - Graffiti

Good performance

**Descrizione:** Percentuale di territorio rilevante e di strade pubbliche dalle quali è visibile un livello non accettabile di graffiti.

**Finalità:** la riduzione dei livelli inaccettabili di graffiti rappresenta una parte importante di un programma del governo. Attraverso la migliore gestione delle informazioni fornite all'ente dall'indicatore; gli enti dovrebbero cercare di ridurre il valore anno dopo anno.

**Definizione:** definire territorio rilevante, strade pubbliche, livello non accettabile di graffiti con una scala a 7 gradi dalla A (massima pulizia) alla G, con A, B e B+ ritenuti un livello accettabile.

**Formula:**  $g \times 100 / tg$  dove,

$g$  = numero di siti valutati meno di B per i graffiti;

$tg$  = numero complessivo di siti rilevati per i graffiti (900 minimo)

**Periodo di rilevazione:** esercizio in corso

**Unità di misura:** %

**Numeri decimali:** 0

# esempi di indicatori dall'esperienza inglese

## Vittime da incidenti stradali: tutte le persone (BV 99° (i))

Good performance

**Descrizione: Numero di persone morte o gravemente ferite in incidenti stradali.**

**Finalità:** Gli obiettivi nazionali di riduzione delle vittime sono: ridurre il numero di morti o feriti in incidenti stradali del 40%; ridurre il numero di bambini (<16 anni) morti o gravemente feriti in incidenti stradali del 50% (rispetto alla media per il periodo 1994-1998).

**Definizione:** definire 'morti o gravemente feriti' secondo la classificazione di 'morti', 'gravemente', 'lievemente' fornita nei documenti relativi.

**Periodo di rilevazione:** anno civile precedente

**Fonte (se esterna):** Polizia Locale o altri enti di elaborazione dei dati

**Unità di Misura:** Numero

**Numeri decimali:** 0

## Vittime da incidenti stradali: tutte le persone

Good performance

**Descrizione:  $\Delta\%$  nel numero di persone morte o gravemente ferite in incidenti stradali dall'anno passato.**

**Formula:**  $N = [(a-b) / b] \times 100$  (b è relativo all'anno passato)

**Unità di misura:** %

**Numeri decimali:** 1

# esempi di indicatori dall'esperienza inglese

## Visite e Utilizzo dei musei e delle gallerie: tutte le visite

### Good performance

**Descrizione:** il numero di visite/utilizzi di musei e gallerie finanziati o parzialmente finanziati per 1.000 abitanti.

**Finalità:** stimolare gli enti locali a rendere i musei più attrattivi e a massimizzare il loro valore educativo. Contribuisce a misurare il raggiungimento del seguente obiettivo: aumentare in modo significativo il tasso di **richiesta globale/assorbimento** delle opportunità culturali per i nuovi utenti  $\geq 20$  anni.

**Definizione:** definire cosa si intende per 'visite/utilizzi', 'musei', 'gallerie'.  
Indicare la stima utilizzata per il calcolo.

**Periodo di rilevazione:** esercizio in corso

**Unità di misura:** numero per 1.000 abitanti

**Numeri decimali:** 0

# esempi di indicatori dall'esperienza inglese

## **Furti per 1.000 abitanti**

**Good performance**

**Descrizione:** **Furti per 1.000 abitanti**

**Finalità:** Questo indicatore contribuisce a ridurre il crimine soprattutto in zone ad alti tassi di crimine. L'indicatore è condiviso con tutte le forze di polizia e gli altri enti.

**Definizione:** definizione di furto secondo quanto risulta da documentazione relativa.  
Indicare la stima usata per calcolare la popolazione dell'ente locale.

**Formula:**  $N = (a / b) \times 1,000$  dove,

a = numero di furti registrati nel periodo di rilevazione

b = popolazione dell'area su cui insiste l'ente locale

**Periodo di rilevazione:** esercizio in corso

**Fonte dei dati (se esterna):** Polizia locale

**Unità di misura:** numero per 1.000 abitanti

**Numeri decimali:** 1

# esempi di indicatori dall'esperienza inglese

## Soddisfazione dei giovani e dei bambini per quanto riguarda i parchi e degli spazi giochi

**Logica:** assicurare che gli enti locali investano nella sicurezza e nelle iniziative di incentivo delle strutture di gioco, in modo da aumentare la soddisfazione della popolazione dell'ente locale.

### Background e aggiornamenti sullo sviluppo dell'indicatore

L'indicatore esiste già, e nella versione di quest'anno è formulato nel seguente modo:

What do you think of the parks and play areas in your area?

L'indagine in questione viene effettuata su un **campione di bambini di anni 6, 8 e 10**. Riteniamo che la seguente domanda ci permetta di ottenere una buona indicazione circa gli effetti dell'investimento che stiamo effettuando negli spazi di gioco, in particolare indicando se stia producendo delle differenze (degli effetti positivi).

**Metodologia di rilevazione previsti ed area di riferimento:** L'indicatore è rilevato nell'ambito dell'indagine TellUs. L'intervallo di rilevazione è **annuale** (anno accademico) e l'area di riferimento è quella presidiata dall'ente locale. L'organizzazione che effettua il 'reporting' è Ofsted, e l'unità di misura è una **percentuale**.

**Tempi di sviluppo:** la definizione dell'indicatore è completata ma non sarà introdotto prima del 2009/2010 in modo da permettere il confronto congiunto con altri indicatori nazionali la cui definizione non è stata ancora completata .

# Comprehensive Performance Assessment

I report sull'andamento degli indicatori sono presenti sui siti degli enti locali.

Nel loro insieme gli indicatori danno una idea di quale è il livello di **qualità della vita** raggiunto nei vari enti locali di primo livello a fronte delle tasse pagate alla amministrazione locale: danno una idea del *Value for Money* per ciascuna delle aree servite.