



Comune di Pisa
DIREZIONE GENERALE
Ufficio Aziende ed Esternalizzazioni

Progetto
Controllo e Monitoraggio dei Contratti di
Servizio

Responsabile del Progetto: Moira Mori

Introduzione

Il progetto nasce dall'esigenza di:

- procedere al controllo e monitoraggio dei servizi esternalizzati
- potenziare il controllo sulla qualità e sulla efficienza dei servizi pubblici offerti dal Comune di Pisa
- verificare la conformità, dell'attività del Gestore del servizio pubblico, alle strategie definite dal Comune
- superare l'approccio di mero adempimento documentale nei confronti dei propri contratti di servizio.



Riferimenti normativi

L'art. 112, comma 1 del D.Lgs.vo 267/2000 (TUEL) fornisce la seguente nozione di servizi pubblici locali:

“Gli enti locali, nell’ambito delle rispettive competenze, provvedono alla gestione dei servizi pubblici che abbiano per oggetto produzione di beni ed attività rivolte a realizzare fini sociali e a promuovere lo sviluppo economico e civile delle comunità locali”

L'art. 11, comma 1 – Qualità Dei Servizi Pubblici - del decreto legislativo n. 286/99 stabilisce che:

“I servizi pubblici nazionali e locali sono erogati con modalità che promuovono il miglioramento della qualità e assicurano la tutela dei cittadini e degli utenti e la loro partecipazione, nelle forme, anche associative, riconosciute dalla legge, alle inerenti procedure di valutazione e definizione degli standard qualitativi.”.

Il Consiglio di Stato, sez. IV – nella sentenza 29.11.2000, n. 6325, ispirandosi alla giurisprudenza della Corte di giustizia del Lussemburgo in materia di concorrenza fornisce la seguente definizione di servizio pubblico:

“**Il pubblico servizio** può essere definito – in aderenza alla **concezione oggettiva** recepita dal legislatore con il decreto legislativo n. 80/1998 – come attività economica di solito imprenditoriale esercitata per erogare prestazioni indispensabili a soddisfare bisogni collettivi incompressibili in un determinato contesto sociale e storico e collocata in un ordinamento di settore al cui vertice è posta **un'autorità pubblica che ne vigila, controlla, coordina e indirizza l'espletamento.....omissis....**”

L'art. 113 d.lgs. 267/2000 comma 7 - così come modificato dall'art. 35 della L. 448/2001 e dall'art. 14 del DL 269/2003 conv. in L. 326/2003 - riguardo ai **caratteri che devono assumere gli interventi regolatori delle amministrazioni locali** fornisce le seguenti indicazioni:

- ❖ le Autorità di settore, o in mancanza di essa **gli enti locali, definiscono gli standards qualitativi, quantitativi, ambientali di equa distribuzione sul territorio e di sicurezza che fanno parte del contratto di servizio;**
- ❖ **i rapporti degli enti locali con le società di erogazione del servizio sono regolati da contratti di servizio che devono prevedere i livelli dei servizi da garantire e adeguati strumenti di verifica del rispetto dei livelli previsti.**

Contratti di servizio del Comune di Pisa interessati dal progetto

- **Raccolta, trasporto e smaltimento rifiuti**
- **Servizio per la gestione del verde pubblico**
- **Gestione degli impianti di illuminazione pubblica**
- **Servizio di distribuzione di gas metano per usi civili, artigianali ed industriali**
- **Gestione della sosta con parcheggio regolamentato a tariffa e dei parcheggi pubblici a pagamento.**
- **Servizio di gestione della sosta a pagamento dei bus turistici**
- **Servizio di collegamento con la città con bus navetta**
- **Servizio di trasporto pubblico**
- **Servizi portuali e della navigazione nel porto interno di Pisa e nel canale navigabile Pisa-Livorno**
- **Servizio idrico integrato**
- **Servizio farmaceutico comunale**
- **Global service del patrimonio**
- **Global Service della viabilità**
- **Mobilità urbana**
- **Servizi cimiteriali**
- **Impianti sportivi**

Metodo di controllo adottato

Il metodo adottato, ispirato a quello del Balanced scorecard, permette di analizzare i riflessi sulle performance in termini di:

- andamento economico-finanziario,
- soddisfazione dei clienti,
- efficienza dei processi interni/esterni
- crescita e sviluppo delle risorse.

Procedimento seguito

1. Analisi della gestione del servizio
2. Rilevazione degli obiettivi (da: contratto di servizio, carte dei servizi, piano industriale del gestore, PEG)
3. Distribuzione degli obiettivi nelle seguenti aree:
 - Economico finanziaria
 - Processi interni (Comune)/esterni (Gestore)
 - Clienti
 - Innovazione e crescita
4. Individuazione degli indicatori per ogni obiettivo specificando:
 - Elementi di calcolo
 - Significato dell'indicatore
 - Frequenza di calcolo

Illustrazione delle aree monitorate

Economico Finanziaria

Si valutano le *performance* aziendali in termini di redditività, crescita del fatturato aziendale e valore del capitale economico.

Si ottengono così informazioni circa:

- ❖ l'impatto sul bilancio comunale del costo del servizio e della relativa copertura tariffaria.
- ❖ la capacità del Gestore di:
 - fronteggiare le strategie richieste dal Comune per il mantenimento del massimo livello dei servizi
 - Mantenere la giusta redditività di modo che le predette strategie non conducano l'attività aziendale del gestore verso punti di rottura con riflessi negativi sull'erogazione del servizio.

Processi interni (Comune)/esterni (Gestore)

Sono monitorate:

- ❖ l'attività di controllo del Comune;
- ❖ l'attività del Gestore in termini di qualità, competenze incorporate nel servizio e il tempo del ciclo.

Gli elementi sono disaggregati per le diverse attività, in modo da permettere all'Amministrazione Comunale una maggiore capacità di indirizzo e controllo.

Questa area è monitorata con indicatori di ***efficienza e di efficacia*** delle operazioni attraverso le quali si soddisfano i bisogni degli individui, dalla combinazione dei quali si definisce la **economicità** del servizio pubblico.



Clienti- Soddifazione degli Utenti

Si rileva quanto l'amministrazione è in grado di soddisfare i bisogni degli utenti attuali e potenziali.

Sono qui individuati gli elementi più rilevanti per i consumatori, quali il tempo, la qualità, il tipo di prestazione e di servizio ed i costi.

Gli obiettivi prioritari per ognuno di tali elementi vengono misurati con indagini di *customer satisfaction* e quindi, i parametri risultati insoddisfacenti sono a loro volta tradotti in obiettivi misurabili.




Innovazione e crescita

Si effettua il monitoraggio di ulteriori elementi che permettano al Comune di apprendere ed intervenire sul Gestore affinché provveda a migliorare ed innovare i processi e i prodotti adattandoli al mutare delle esigenze del contesto di riferimento.

Inoltre in questa area sono compresi:

- La misurazione della attenzione alla qualità ambientale
- Il programma del gestore relativo alle nuove opere.



Le attività ad integrazione del controllo e che contribuiscono al feedback informativo

Scambio di informazioni tra Gestore e Comune di Pisa

Gli uffici del Comune preposti al controllo del contratto di servizio provvederanno a recuperare presso il Gestore:

Le informazioni tecniche relative agli indicatori necessari per la misurazione degli obiettivi individuati per ciascun contratto

Le informazioni economico finanziarie



Analisi di *benchmarking*

Il *benchmarking* è uno strumento strategico che consente l'analisi delle informazioni raccolte presso altre realtà al fine di scoprire i metodi che adottano le migliori società di gestione nell'erogazione del servizio pubblico.

Il *benchmarking* deve:

- mettere a confronto le *performance* del proprio Gestore con quelle dei Gestori nelle altre realtà;
- individuare i fenomeni e i processi aziendali che presentano una differenza di *performance*;
- analizzare tali processi per individuarne le cause delle differenze e per ottenere elementi utili alla gestione aziendale e consentire di attivare un percorso di revisione circolare delle attività.



Analisi dei reclami

Altre indicazioni sono rilevate sia dai reclami pervenuti direttamente al Comune di Pisa che da quelli pervenuti al Gestore.


Si procede alla analisi dei singoli reclami ed alla traduzione dei dati in grafici che descrivano la situazione dei processi che hanno presentato lamentele da parte dei cittadini

Tali informazioni saranno utilizzate (feedback) per procedere al procedimento di revisione del processo e individuare le azioni correttive.



Rilevazione della Customer Satisfaction

Intendimento del Progetto è quello di procedere alla rilevazione di indicazioni e suggerimenti da utilizzare sia per l'individuazione di punti di criticità nei processi in esame e quindi quale feedback per il miglioramento del servizio.



Incontri con le Associazioni dei Consumatori

E' prevista l'attivazione di tavoli periodici per incontri tra Amministrazione Comunale, rappresentante dell'Autorità di Ambito (ove esistente), Gestore e Associazioni dei consumatori per uno scambio di informazioni e la raccolta di osservazioni necessarie per il miglioramento dei servizi.



Soggetti coinvolti nel progetto

- ❖ i gestori di pubblici servizi
- ❖ ufficio aziende ed esternalizzazioni
- ❖ uffici comunali preposti alla gestione del contratto di servizio
- ❖ uffici comunali che gestiscono i reclami