Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Direzione Generale per le Politiche Attive,
i Servizi per il Lavoro e la Formazione

Governo italiano
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione pubblica

FSE per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

PON GOVERNANCE E AZIONI DI SISTEMA
ASSE E – Capacità Istituzionale Obiettivo specifico 5.1
Performance PA – Linea 2

La mappatura dei servizi e la valutazione della loro qualità: aspetti metodologici

Maria Teresa Nardo
Esperto Formez

AZIONI DI SISTEMA
PER LE PUBBLICHE
AMMINISTRAZIONI

Formez PA

Quadro normativo di riferimento

- ✓ Legge 273/1995
- ✓ D.lgs 286/1999, art. 11

- ✓ D.Lgs. 150/2009 (art. 13, comma 6, lettera f) – art. 28)
- ✓ D.l. n. 198/2009

Delibere CiVIT
- ✓ n. 88/2010
- ✓ n. 3/2012
- ✓ n. 6/2013, p.to 3.3
- ✓ n. 23/2013, p.to 4 lettera F)

- ✓ L. n. 190/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella PA"
- ✓ D.lgs n. 33/2013, art. 32 (Testo unico sulla trasparenza)

Concetti introduttivi

- **Servizio pubblico** - Risultato di attività svolte, sia dall'amministrazione nei confronti del cittadino, sia interne all'amministrazione, per soddisfare una esigenza dell'utente

È cosa differente rispetto ai processi e ai procedimenti amministrativi

- **Qualità del servizio (effettiva)**: indica in che misura una organizzazione eroga servizi coerenti ed esaurienti le richieste potenziali degli utenti, minimizzando i disagi e i disservizi.

È cosa differente rispetto alla qualità dei processi di produzione del servizio finale e alla qualità percepita dall'utente

Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Governo italiano
Dipartimento della Funzione pubblica

per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

Principi sull'erogazione dei servizi pubblici

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 gennaio 1994

- ✓ **I principi che devono sottostare all'erogazione del servizio**
  - Eguaglianza
  - Imparzialità
  - Continuità
  - Diritto di scelta
  - Partecipazione
  - Efficienza ed Efficacia

- ✓ **Gli strumenti per garantire l'erogazione di servizi di qualità**
  - Adozione di standard, generali e specifici, da sottoporre a verifica in adunanze pubbliche, da aggiornare periodicamente e da migliorare progressivamente
  - Dovere di valutazione della qualità dei servizi attraverso apposite verifiche

- ✓ **Tutela dell'utente attraverso procedure di reclamo**
  - Forme di rimborso quando è possibile dimostrare che il servizio è inferiore per qualità e tempestività agli standard pubblicati

AZIONI DI SISTEMA PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Formez PA

Principi sull'erogazione dei servizi pubblici
D.lgs. n. 286/1999

Art. 11 - "Qualità dei servizi pubblici"

Comma 1 (miglioramento continuo e partecipazione)

"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"

Comma 2 (modificato dall'art. 28, D.Lgs. n. 150/2009) – (**misurabilità e trasparenza)**

Modalità di definizione, adozione e pubblicizzazione degli standard di qualità, criteri di misurazione della qualità dei servizi, condizioni di tutela degli utenti

Ciclo della *performance e* Qualità dei servizi

- ✓ La qualità dei servizi è ambito di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (D.lgs. n. 150/2009, art. 8, c. 1)
- ✓ La misurazione e la valutazione della *performance* sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle AA.PP. (D.lgs. n. 150/2009, art. 3, c. 1)
- ✓ Gli obiettivi di *performance* devono determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi (D.lgs. n. 150/2009, art. 5, c. 2)
- ✓ Standard di qualità e Piano della *performance* (Del. n. 88/2010)
- ✓ Nella Relazione sulla *performance* vanno riportate info sui risultati in tema di standard di qualità dei servizi (Del. n. 3/2012 CiVIT)
- ✓ Nelle Linee guida - ciclo di gestione della performance annualità 2013, al p.to 3.3, sono indicati gli elementi da considerare ai fini dell'aggiornamento degli standard di qualità dei servizi (Del. n. 6/2013 CiVIT).
- ✓ Nelle Linee guida per gli adempimenti di monitoraggio degli OIV, al p.to 4 lett. F) si fa obbligo agli OIV di valutare il processo di gestione degli standard di qualità, con particolare riferimento alle misurazioni attuate per il controllo della qualità dei servizi erogati e alla modalità con cui sono state adottate le soluzioni organizzative per la gestione di reclami e delle class action (Del. n. 23/2013 CiVIT)

Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Direzione Generale per le Politiche Attive,
i Servizi per il Lavoro e la Formazione

Governo italiano
Dipartimento della Funzione pubblica

per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

Delibera 88/2010

LINEE GUIDA PER LA DEFINIZIONE DEGLI STANDARD DI QUALITA

Colloca la misurazione e valutazione degli standard di qualità "all'interno dell'impianto metodologico che le AA.PP. devono attuare per sviluppare il ciclo di gestione delle performance"

L'obiettivo ultimo dell'intera impostazione del ciclo della performance è:

- Il miglioramento della qualità dei servizi con un innalzamento progressivo degli standard di qualità

- ottimizzazione dei costi dei servizi attraverso progressivo miglioramenti degli standard economici.

AZIONI DI SISTEMA PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Formez PA

Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Direzione Generale per le Politiche Attive,
i Servizi per il Lavoro e la Formazione

Governo italiano
Dipartimento della Funzione pubblica

per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

Delibera Civit n. 3/2012

"LINEE GUIDA PER IL MIGLIORAMENTO DEGLI STRUMENTI DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI"

Individua ulteriori dimensioni aggiuntive della qualità: continuità, elasticità, flessibilità, equità, efficienza ed empatia

AZIONI DI SISTEMA
PER LE PUBBLICHE
AMMINISTRAZIONI

Formez PA

Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Direzione Generale per le Politiche Attive,
i Servizi per il Lavoro e la Formazione

Governo italiano
Dipartimento della Funzione pubblica

per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

Processo e metodologie per la mappatura dei servizi e la definizione degli standard di qualità

1. Individuazione dei servizi

2. Selezione delle dimensioni della qualità

3. Associazione degli indicatori

Definizione degli standard di qualità

AZIONI DI SISTEMA
PER LE PUBBLICHE
AMMINISTRAZIONI

Formez PA

Fasi del processo di mappatura dei servizi e misurazione della qualità

1. Individuazione dei servizi erogati

- ✓ Questa fase è propedeutica al processo di definizione degli standard di qualità.
- ✓ Si sostanzia nella definizione delle specifiche del servizio (caratteristiche; modalità di erogazione; tipo di utenza) e nella mappatura dei processi interni che conducono all'erogazione del servizio ossia nella definizione del percorso che gli utenti devono seguire per utilizzare i vari servizi.
- ✓ L'individuazione dei servizi deve tenere conto delle esigenze da soddisfare, da ciò ne deriva la individuazione degli utenti.
- ✓ Per l'individuazione delle esigenze dell'utente possono essere utilizzate indagini di customer satisfaction.

Elementi utili per la selezione dei servizi

- ✓ Rilevanza per il cittadino/utente
- ✓ Ampiezza dell'utenza potenzialmente interessata
- ✓ Risorse finanziarie destinate
- ✓ Priorità strategica e impatto sulla *performance* organizzativa
- ✓ Obblighi normativi
- ✓ .....

Come fare?

Concentrarsi su **SERVIZI SIGNIFICATIVI** generalmente rivolti all'utente finale

Individuare i processi che hanno come output l'erogazione di un servizio al pubblico.

Fasi del processo di mappatura dei servizi e misurazione della qualità

Quattro dimensioni ritenute essenziali: **accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia.**

2. Definizione delle dimensioni della qualità

Per ogni servizio mappato si individuano le dimensioni della qualità che si intende mantenere, migliorare e misurare.

Per ogni dimensione va individuato uno **standard di qualità** (livello di qualità che i soggetti erogatori del servizio devono assicurare).

Gli standard di qualità sono misurati attraverso indicatori, per ognuno dei quali deve essere definito, e pubblicizzato, un **"valore standard"** che consenta di verificare se un servizio o una prestazione possa essere considerata di qualità, essendo stato rispettato lo standard previsto.

Dimensioni della qualità
Accessibilità

Capacità di garantire la fruizione diretta del servizio a tutti gli utenti potenzialmente interessati

Facilità di accesso al luogo in cui si eroga il servizio (**accessibilità fisica**)

- ✓ *Dislocazione spaziale*
- ✓ *Proporzionalità tra servizio e bacino di utenza relativo*

Disponibilità nel tempo del servizio (**accessibilità temporale**)

- ✓ *Tempo necessario per poter fruire del servizio*
- ✓ *Tempi di attesa.*

Disponibilità di molteplici forme di interazione (**accessibilità multicanale**)

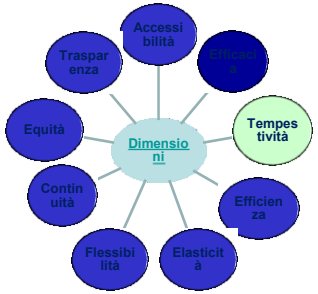
- ✓ *Accesso alternativo a quello fisico*

Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Governo italiano
Dipartimento della Funzione pubblica

per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione



Dimensioni della qualità
Tempestività

Tempo che intercorre dal momento della richiesta da parte dell'utente e l'effettiva erogazione del servizio

- ✓ *Tempo massimo di erogazione*
- ✓ *Tempo di risposta (puntualità)*
- ✓ *Frequenza di erogazione in caso di servizio ripetitivo (regolarità)*

AZIONI DI SISTEMA PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Formez PA

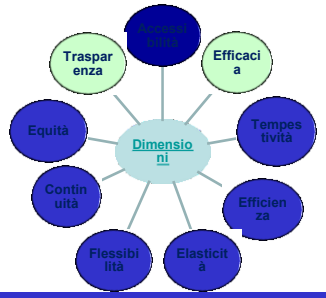
Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Governo italiano
Dipartimento della Funzione pubblica

fse per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

Dimensioni della qualità



Trasparenza

L'insieme delle informazioni necessarie per usufruire del servizio, diffuse/disponibili/reperibili/acquisibili/comprensibili dall'utente

Efficacia

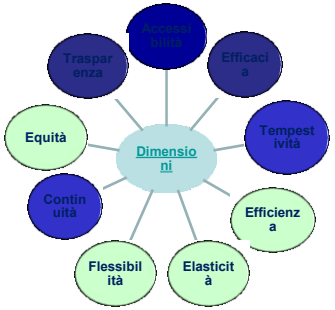
*Capacità del servizio di raggiungere gli **obiettivi** prefissati, in termini di rispondenza dei **risultati** ai bisogni individuati dall'amministrazione, anche in funzione delle attese degli utenti*

AZIONI DI SISTEMA PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Formez PA

Dimensioni della qualità
conformità-affidabilità-compiutezza

- **Conformità** (*correttezza formale*) – corrispondenza con le specifiche regolamentate o previste dall'ufficio (es.: calcolo esatto di una prestazione previdenziale o assistenziale, entro i tempi previsti);
- **Affidabilità** (*coerenza con le **aspettative***) – coerenza con le specifiche dichiarate all'utente (es.: serie puntuale di risultati clinici corrispondente alle prestazione sanitarie sollecitate);
- **Compiutezza** (*rispetto delle **esigenze** espresse dall'utente*) – esaustività del servizio rispetto alle esigenze dell'utente (es.: erogazione di un pagamento con corretto identificativo [codice fiscale, iban, o altro]).



Dimensioni aggiuntive

Le amministrazioni possono prevedere dimensioni aggiuntive per rappresentare con completezza la qualità effettiva di un servizio.

Efficienza: *Capacità di erogare il servizio ottimizzando il consumo di risorse.*
Equità: *Capacità di assicurare trattamento paritario agli utenti, tenendo conto delle differenze fra varie tipologie di utenti*
Flessibilità: *Capacità di adeguarsi al variare di specifiche esigenze degli utenti*
Elasticità: *Capacità di adeguarsi al variare del volume di servizio richiesto dagli utenti*
Continuità: *Capacità di erogare il servizio in maniera continua, regolare e senza interruzioni in un determinato intervallo di tempo.*
Empatia: *Capacità di fornire un servizio personalizzato capace di incontrare i reali bisogni del singolo, nella sua specificità ed individualità*

3. Associazione degli indicatori

Strettamente collegati alle dimensioni della qualità sono gli indicatori

E' necessario individuare ai fini della misurazione almeno un indicatore per ogni dimensione.
Per ogni dimensione gli indicatori individuati possono essere anche più di uno, in tale caso è utile utilizzare il sistema dei pesi.
Per ogni indicatore è necessario verificare la fonte e la validità nel tempo.

La qualità del servizio nel Piano della Performance

La qualità del servizio rappresentata nel Piano della Performance è misurata attraverso il grado di raggiungimento, per ciascun indicatore, dei "**valori programmati**".

I valori programmati vanno definiti sulla base di confronti con realtà analoghe e con i risultati precedentemente ottenuti dalla stessa amministrazione.

Essi potrebbero riguardare:

- ✓ il mantenimento di livelli di qualità già consolidati;
- ✓ l'innalzamento, in una logica di miglioramento, dei livelli consolidati di qualità.

È utile per la definizione del "valore programmato", verificare se vi sono previsioni di termini fissati da leggi o regolamenti o se già esistono degli standard di qualità determinati per la Carta dei servizi.

L'elaborazione del valore programmato deve basarsi sull'equilibrio ottimale tra l'effettiva capacità di raggiungerli e la spinta verso l'incremento del livello di qualità dei servizi erogati.

Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Direzione Generale per le Politiche Attive,
i Servizi per il Lavoro e la Formazione

Governo italiano
Dipartimento della Funzione pubblica

per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

Standard di qualità della Carta dei Servizi e Valori programmati del Piano della Performance

Gli *standard di qualità*, della Carta dei Servizi, rappresentano livelli di servizio garantiti, e in alcuni casi livelli minimi, su cui innestare, nella logica del miglioramento continuo, obiettivi di miglioramento.
Nel Piano delle Performance, attraverso *valori programmati*, si inseriscono gli obiettivi di miglioramento. Gli obiettivi e i rispettivi indicatori sono, generalmente, in questo caso maggiormente sfidanti. Tali obiettivi possono trasformarsi in standard di servizio solo dopo un loro consolidamento.

Uno standard di qualità della Carta può essere inserito nel Piano della performance se viene innalzato il grado di raggiungimento minimo (standard).
La mappatura dei servizi e gli standard di qualità consentono di alimentare il ciclo della performance con obiettivi sulle attività ordinarie che si affiancano alle attività strategiche o a carattere innovativo che tipicamente caratterizzano i piani della performance.

AZIONI DI SISTEMA PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Formez PA

Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Direzione Generale per le Politiche Attive,
i Servizi per il Lavoro e la Formazione

Governo italiano
Dipartimento della Funzione pubblica

FSE per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

Standard di qualità e Ciclo della Performance

Mappatura dei servizi e definizione degli standard di qualità

Gli strumenti

Strumenti

Fissa gli standard di qualità

Carta dei Servizi

denominata pure Carta della Qualità

Documento, reso pubblico agli utenti, nel quale l'Ente dichiara i livelli di servizio che si intendono garantire

La Carta dei Servizi è lo strumento attraverso il quale chi eroga un servizio pubblico individua gli **standard del proprio servizio** e riconosce specifici diritti al cittadino-utente.

In questo modo l'ente si impegna a monitorare il servizio reso rispetto agli standard prefissati, attraverso **indagini sulla soddisfazione del cliente** e una corretta gestione dei reclami, al fine di migliorarne la qualità.

Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Governo italiano
Dipartimento della Funzione pubblica

per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

Carta dei Servizi

Cosa contiene?

- Gli impegni assunti verso l'utente
- La presentazione dei servizi offerti
- I parametri di qualità garantiti
- Le modalità di di accesso e di reclamo

Articolo 32, c. 1, Dlgs n. 33/2013 obbliga le PA a pubblicare la propria carta dei servizi contenente gli standard di qualità dei servizi

Obiettivo delle carte dei servizi è porre gli utenti "nella condizione di controllare la qualità del servizio"

AZIONI DI SISTEMA PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Formez PA

Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

Direzione Generale per le Politiche Attive,
i Servizi per il Lavoro e la Formazione

Governo italiano
Dipartimento della Funzione pubblica

per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

Customer Satisfaction

Strumenti

Le rilevazioni di customer satisfaction sono utili per meglio tarare i livelli programmati degli indicatori

Indagine finalizzata a far conoscere la percezione del grado di soddisfazione degli utenti in ordine alla qualità dei servizi erogati dall'Amministrazione

In assenza delle indagini, gli standard fissati potrebbero risultare eccessivamente cautelativi per l'amministrazione, e non rispecchiare la qualità effettiva.

Utilizzata al fine di:

- ✓ verificare la coerenza tra la qualità dei servizi erogati e le esigenze degli utenti
- ✓ avviare il monitoraggio degli indicatori individuati per gli standard di qualità per garantire il miglioramento continuo dei servizi erogati

Legame con il ciclo della performance

- ✓ Utilizzo delle indagini di *customer satisfaction* per migliorare la definizione degli **obiettivi di *performance***.
- ✓ Utilizzo dei risultati delle indagini di *customer* per la **rilevazione dei risultati** ottenuti dall'amministrazione, anche ai fini della Relazione sulla *performance*.

AZIONI DI SISTEMA PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Formez PA

Test di qualità dell'indicatore

Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)
	Contestualizzato
	Concreto (misurabile)
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità
Rilevanza	Si riferisce ai programmi
	Utile e significativo per gli utilizzatori
	Attribuibile alle attività chiave
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e *standard*
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario
	Fattibile in termini temporali
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità

Aspetti da attenzionare

- Conoscenza dei reali bisogni degli utenti e delle loro aspettative
- Misurazione sistematica della soddisfazione degli utenti
- Standard di qualità definiti in modo non autoreferenziale
- Correlazione tra indicatori esterni e indicatori di processo
- Verifica sistematica degli standard di qualità e annuale aggiornamento
- Collegamento tra stand di qualità e valori programmati del Piano della Performance

Esempio