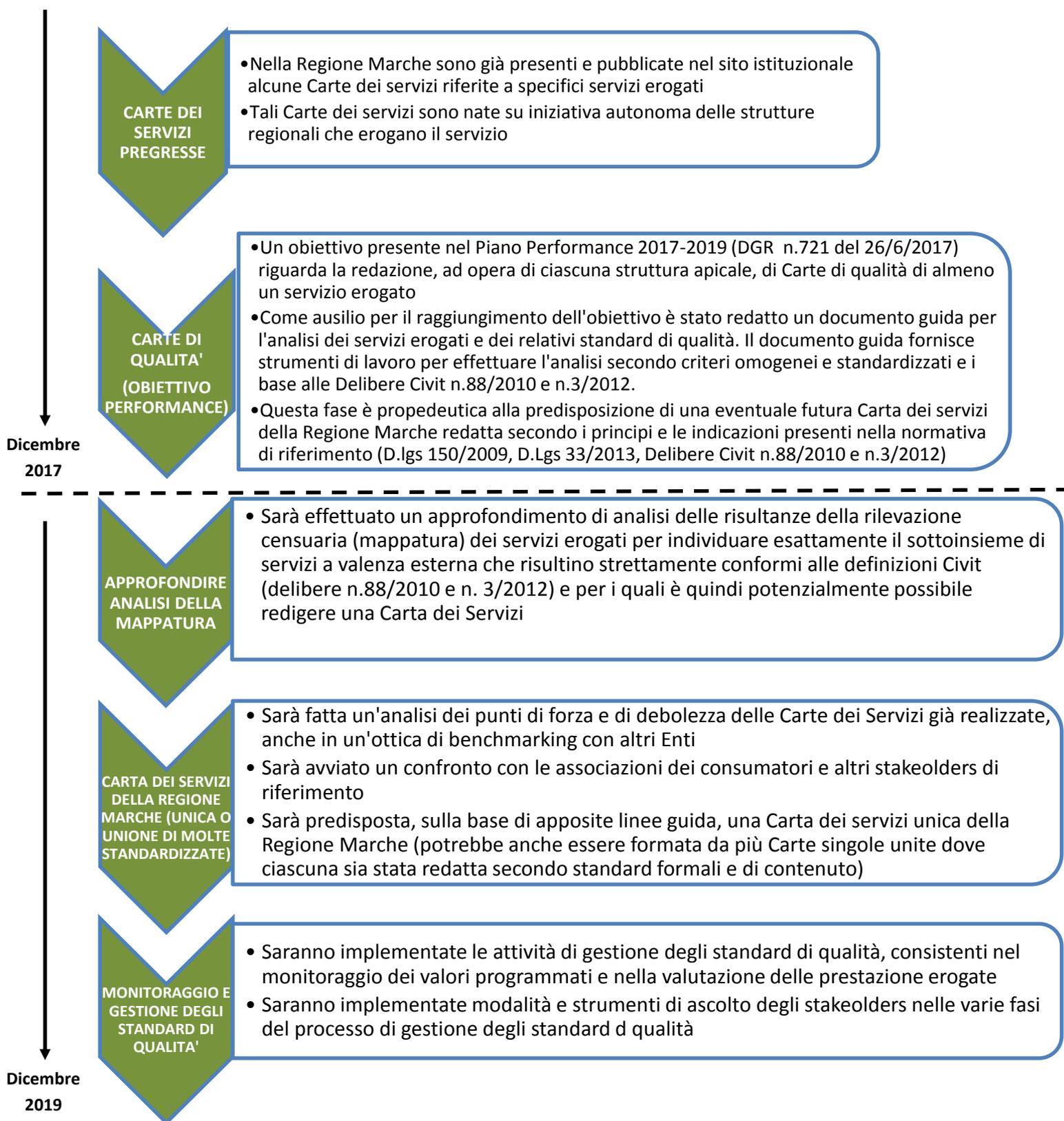


**DOCUMENTO GUIDA**  
PER L'ANALISI DEI SERVIZI EROGATI E DEI  
RELATIVI STANDARD DI QUALITA'



Diagramma di flusso del **Percorso di qualità** da realizzarsi nel lungo periodo (**triennio 2017-2019**) che si conclude con la redazione della **Carta dei Servizi della Regione Marche**



## DOCUMENTO GUIDA

### PER L'ANALISI DEI SERVIZI EROGATI E DEI RELATIVI STANDARD DI QUALITA'

(di ausilio per la redazione della Carta dei servizi)

<i>Premessa</i> .....	2
<i>Riferimenti normativi</i> .....	2
<i>Ambito di applicazione</i> .....	3
<i>L'obiettivo a cui tendere: la Carta dei servizi</i> .....	3
<i>Percorso metodologico per l'individuazione dei servizi erogati e degli standard di qualità</i> .....	4
1. <i>Mappatura dei servizi erogati</i> .....	6
2. <i>Selezione dei servizi erogati a valenza esterna potenzialmente oggetto di Carta dei servizi</i> .....	7
3. <i>Descrizione analitica del servizio erogato</i> .....	8
4. <i>Definizione degli standard di qualità</i> .....	9
5. <i>Definizione di strumenti di monitoraggio e di valutazione degli standard</i> .....	13
6. <i>Predisposizione di strumenti di ascolto e di coinvolgimento degli stakeholders</i> .....	14

## Premessa

La normativa in materia di efficienza e trasparenza della Pubblica Amministrazione (D.Lgs 150/2009) attribuisce quale finalità principale della misurazione e valutazione della performance, il miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche e prevede che le amministrazioni pubbliche adottino, a tale scopo, metodi e strumenti adeguati, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi.

Il presente documento-guida scaturisce dalla necessità di attuare il processo di definizione e misurazione degli standard di qualità dei servizi erogati nella Regione Marche e può essere definito uno strumento di lavoro per la individuazione e l'analisi dei servizi erogati e delle relative modalità di erogazione, per l'individuazione degli aspetti prioritari ai fini della redazione della Carta dei servizi e degli standard di qualità, nonché per il monitoraggio degli standard e delle azioni di ascolto degli stakeolders. Questi elementi costituiscono di fatto i contenuti portanti della Carta dei servizi.

La finalità del presente lavoro è quella di fornire strumenti di lavoro per la descrizione dei servizi erogati e dei livelli di qualità secondo criteri omogenei e standardizzati, di ausilio al raggiungimento dei seguenti due risultati:

1. il raggiungimento dell'obiettivo legato al Piano Performance (DGR n. 721 del 26/06/2017) che prevede la redazione a livello di ciascuna struttura apicale, entro il 15/12/2017, della Carta di qualità, per almeno uno dei servizi erogati tra quelli ritenuti maggiormente significativi.
2. l'avvio di un percorso di qualità su dimensioni più ampie, finalizzato alla redazione della Carta dei servizi comprendente la pluralità dei servizi erogati dalla Regione Marche.

Il presente lavoro è incastonato in un progetto di più ampio respiro da realizzarsi nel corso del periodo 2017-2019, che ha avuto inizio dalla mappatura dei servizi regionali e ha come punto di arrivo la redazione della Carta dei servizi, tutto ciò in connessione con il ciclo della Performance e con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e di trasparenza, nonché in coerenza con le linee strategiche di governo.

## Riferimenti normativi

Il documento guida è stato redatto sulla base della seguente normativa:

- D.Lgs 150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"
- D.Lgs 33/2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"

- Delibera Civit n.88/2010 “Linee guida per la definizione degli standard di qualità (art.1,comma1 del d.lgs 198/2009)”
- Delibera Civit n.3/2012 “Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici”

### **Ambito di applicazione**

L’ambito di applicazione del percorso di qualità qui presentato è costituito dai servizi erogati dalla Regione Marche a valenza esterna, ossia i cui beneficiari siano *utenti esterni finali*.

Di seguito si riportano alcune definizioni utili a chiarire il campo di azione (*Delibera Civit n.88/2010*).

Servizio pubblico: l’attività con cui, mediante l’esercizio di un potere autoritativo o l’erogazione di una prestazione, un’amministrazione pubblica rende un servizio al pubblico, e soddisfa un interesse giuridicamente rilevante, direttamente riferibile ad un singolo soggetto ed omogeneo rispetto ad una collettività differenziata di utenti;

Utente: il soggetto, individuale o collettivo, che ha diritto di usufruire o che comunque richiede di usufruire del servizio pubblico;

Standard di qualità: i livelli 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 programmato, che consenta di verificare se un servizio o una prestazione possa essere considerata di qualità, essendo stato rispettato lo standard previsto.

Qualità del servizio: il concetto di qualità del servizio è di natura multidimensionale; la qualità di un servizio dipende da molteplici fattori, alcuni dei quali empiricamente rilevabili altri non empiricamente rilevabili e comunque connessi tra loro. La qualità del servizio è intesa nell’accezione di “qualità effettiva”, ossia riferibile alle proprietà oggettive del servizio in termini di efficacia, prontezza, efficienza, idoneità ad esaudire le necessità di potenziali utenti. Distinta dalla qualità effettiva è la “qualità percepita” dall’utente, la quale è opportuno sia oggetto di successiva indagine al fine di valutare se il servizio, così come impostato, risponda effettivamente ai bisogni dell’utenza.

Stakeholder: sono l’insieme dei soggetti, anche collettivi, interessati direttamente o indirettamente al buon funzionamento e ai risultati del servizio pubblico.

### **L’obiettivo a cui tendere: la Carta dei servizi**

Il percorso metodologico tracciato dal presente documento, pur avendo come obiettivo primario la definizione di un elenco dei servizi e dei relativi standard di qualità, di fatto fornisce indicazioni riguardo una serie di strumenti e di azioni utili ai fini della predisposizione della Carta dei servizi.

La Carta dei servizi è un documento che ha molteplici valenze; è sì un documento che illustra i servizi erogati dall'Ente, ma è molto di più: rappresenta la promessa che l'Ente fa ai destinatari del proprio servizio. Attraverso questo patto, l'Ente si impegna formalmente a fornire determinati livelli di servizio (standard) e attribuisce agli utenti il potere di controllo sul proprio operato, indicando inoltre a quali strumenti di garanzia essi possono ricorrere per tutelare i propri diritti.

In questi termini, la Carta dei servizi rappresenta uno strumento strategico per il percorso di qualità dell'Ente, dove il percorso è di natura circolare: parte dai cittadini, con azioni di ascolto dei loro bisogni ed aspettative, e torna ai cittadini con la garanzia degli impegni assunti dall'Ente e l'ascolto nuovamente del livello di soddisfazione delle aspettative stesse al fine di apportare modifiche migliorative al servizio, in un'ottica circolare di miglioramento continuo.

La Carta dei servizi, quindi, oltre ad essere uno strumento per la qualità è anche strumento di trasparenza, oltreché uno strumento di autovalutazione delle prestazioni dell'Ente.

Cosa dovrebbe contenere una buona Carta dei Servizi? Alla luce di quanto detto sopra, i contenuti salienti di una buona Carta dei Servizi, che la rendano differente da altri strumenti di comunicazione (come le guide ai servizi) possono essere riassunti nei seguenti:

- La descrizione dei servizi erogati, dei contenuti e delle modalità di fruizione degli stessi
- La quantificazione dei livelli standard qualitativi che l'Amministrazione si impegna a garantire, consentendo agli utenti di valutare il rispetto o meno degli standard
- La predisposizione di adeguati strumenti di tutela dei fruitori in caso di prestazione diversa da quella garantita (ad esempio: gestione reclami, rimborso, ri-erogazione gratuita del servizio,...)

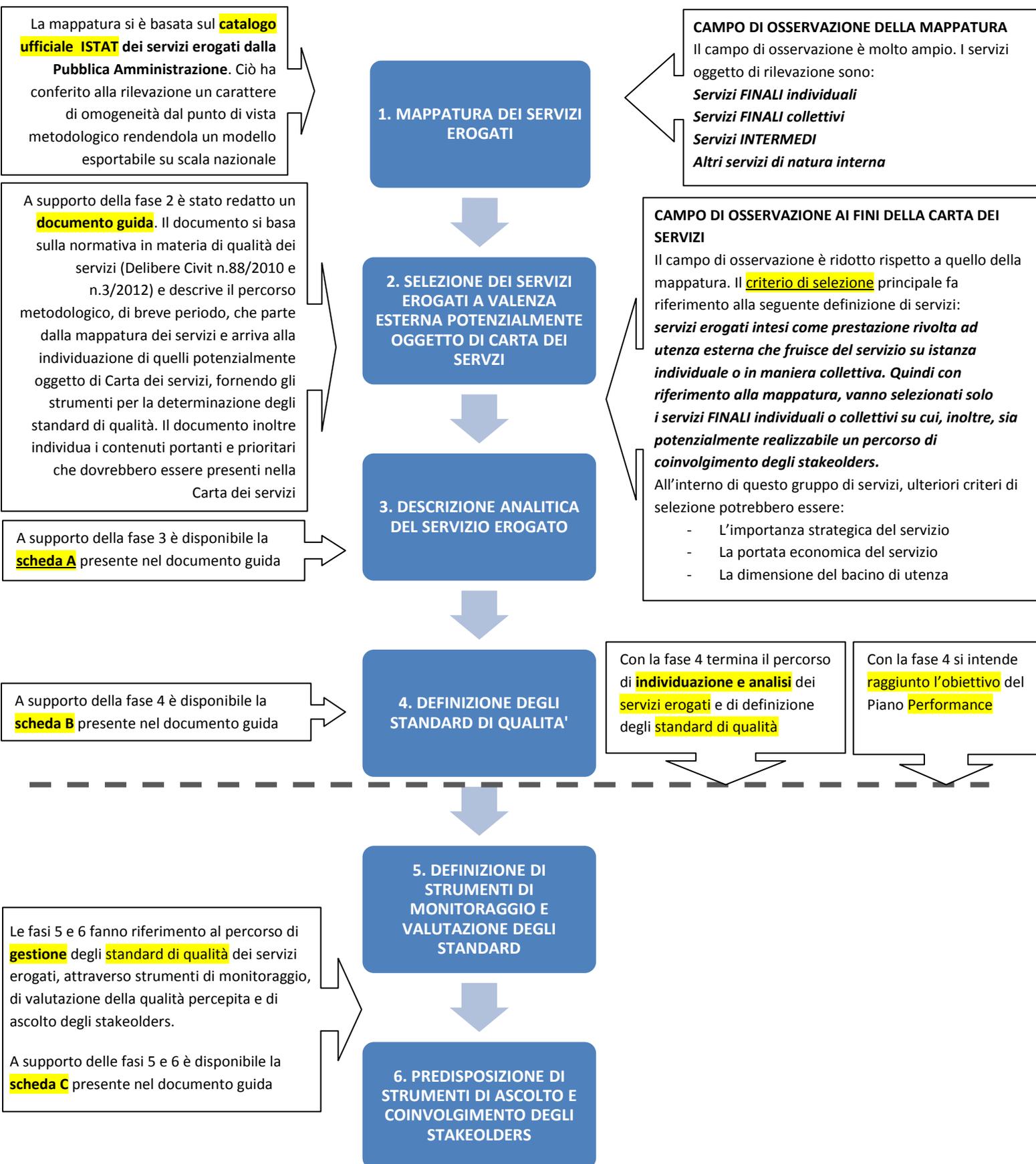
### **Percorso metodologico per l'individuazione dei servizi erogati e degli standard di qualità**

Di seguito viene descritto il percorso per l'individuazione dei servizi erogati e degli standard di qualità, con cenni anche sugli strumenti di gestione degli standard stessi.

1. Mappatura dei servizi erogati
2. Selezione dei servizi erogati a valenza esterna potenzialmente oggetto di Carta dei servizi
3. Descrizione analitica del servizio erogato
4. Definizione degli standard di qualità
  - 4.1 Individuazione delle dimensioni della qualità
  - 4.2 Individuazione ed elaborazione degli indicatori di qualità
  - 4.3 Definizione dei valori programmati di qualità
5. Definizione di Strumenti di monitoraggio e valutazione degli standard
6. Predisposizione di Strumenti di ascolto e coinvolgimento degli stakeholders

Il grafico seguente mostra il diagramma di flusso del percorso metodologico.

**Graf.1- Diagramma di flusso del percorso metodologico di breve periodo per l'individuazione dei servizi erogati e degli standard di qualità**



## 1. Mappatura dei servizi erogati

Il punto di partenza del percorso metodologico intrapreso è costituito dalla ricognizione già effettuata dalla Regione Marche relativamente ai servizi erogati con riferimento alla data del 30 giugno 2017.

Con il Piano della performance 2017-2019, approvato con DGR n. 79 del 30 gennaio 2017 ed aggiornato con DGR n. 721 del 26/06/2017 è stata deliberata l'assegnazione a tutti i dirigenti delle strutture della Giunta regionale e dell'ARS, dell'obiettivo, connesso all'Area Trasparenza e Anticorruzione, di "definire la mappa dei servizi finali e intermedi erogati".

Tale mappatura (dopo una prima ricognizione effettuata in occasione del Censimento ISTAT delle Istituzioni pubbliche del 2016) è stata effettuata tramite indagine statistica, somministrando un questionario di rilevazione in modalità on-line, a tutti i Dirigenti. La rilevazione aveva come data di riferimento il 30.06.2017

Sono stati rilevati tutti i servizi erogati da ciascuna struttura con dettaglio delle tipologie di servizi, modalità di gestione, utenti e altre informazioni attinenti quali l'esistenza di carta dei servizi e di rilevazione della qualità percepita (customer satisfaction).

Si è scelto di dare alla mappatura un ambito di rilevazione molto ampio (più ampio del Censimento ISTAT), rilevando sia i servizi FINALI (individuali e collettivi), sia i servizi INTERMEDI. La giustificazione di questa scelta risiede nel fatto che vi era la necessità di una "indagine esplorativa" a carattere censuario che facesse emergere la più ampia tipologia di casistiche, rimandando a successiva analisi la selezione ragionata dei servizi erogati che sarebbero stati oggetto di Carta dei Servizi.

Di seguito viene data la definizione di servizi finali e intermedi.

**SERVIZI FINALI:** Sono i servizi che l'Istituzione (Regione Marche) eroga, in base alla specifica missione istituzionale, e si distinguono in servizi individuali (resi su richiesta di singoli utenti) e servizi collettivi (resi in modo indistinto ad una collettività).

**SERVIZI INTERMEDI :** Sono procedimenti e linee di attività che la Regione Marche svolge per permettere ad altri Enti/Soggetti di erogare servizi finali. Una fattispecie riguarda i trasferimenti di fondi/erogazione di contributi a enti e soggetti (privati o pubblici ), i quali utilizzeranno tali disponibilità economiche per l'attivazione e la fornitura (diretta o indiretta- ossia tramite un gestore) di un effettivo servizio, di propria titolarità, di tipo finale (ossia rivolto ad un'utenza). Ad esempio: erogazione fondi ad un Comune, ad un Ambito Territoriale per i servizi sociali, per gli asilo nido, per la mensa scolastica, ecc....

Per individuare la categoria in cui si collocava il servizio, è stata utilizzata come base di partenza il Catalogo dei servizi ISTAT predisposto dall'Istituto Nazionale di Statistica in occasione del Censimento delle Istituzioni Pubbliche svoltosi nel 2016. Erano esclusi i servizi di funzionamento.

La mappatura è una rilevazione propedeutica alla realizzazione di un successivo obiettivo, ugualmente inserito nel Piano della Performance, che prevede la redazione a livello di ciascuna struttura apicale, entro il 15/12/2017, della Carta di qualità, per almeno uno dei servizi erogati tra quelli ritenuti maggiormente significativi.

## 2. Selezione dei servizi erogati a valenza esterna potenzialmente oggetto di Carta dei servizi

Il secondo passo consiste nella individuazione, da parte della struttura regionale a partire dalla mappatura di cui al punto precedente, di almeno un servizio a valenza esterna su cui impostare l'analisi di qualità ai fini della redazione della Carta dei servizi. Questo passaggio ha una doppia valenza: oltre a costituire un passo nel percorso di qualità e trasparenza ai sensi del D.Lgs 150/2009 e D.Lgs 33/2013, è connesso alla valutazione della performance organizzativa e individuale attraverso il raggiungimento degli obiettivi previsti dal Piano Performance 2017-2019, aggiornato con DGR n. 721 del 26/06/2017.

Nella scelta del servizio erogato va tenuto presente che esso, nel momento in cui confluirà nella Carta dei servizi e sarà pubblicato nel sito istituzionale, rappresenta un impegno formale che l'Ente assume verso i cittadini.

Il servizio dovrà essere selezionato tra quelli a valenza esterna, ossia tra quelli classificati come FINALI in base alla mappatura (di cui al punto 1) e rivolti ad un'utenza individuale o collettiva. Come è stato già esplicitato, la mappatura ha censito un'ampia varietà di "servizi erogati", comprendendo non solo i servizi intesi come prestazione rivolta ad utenti esterni per soddisfare un determinato bisogno, ma anche i servizi intermedi, intesi come procedimenti che permettono ad altri Enti/Soggetti esterni di erogare il servizio finale, ed infine comprendendo anche alcuni servizi con forte connotazione "gestionale" più che "prestazionale".

Premesso che le risultanze della mappatura saranno oggetto di approfondita analisi per estrapolarne le varie sottopopolazioni di "servizi" a seconda delle varie accezioni, è importante precisare che ai fini degli adempimenti in materia di Trasparenza e Carte dei servizi, l'accezione di servizio erogato è diversa da quella utilizzata per effettuare la mappatura.

Si sottolinea quindi che ai fini della redazione della Carta dei servizi devono essere selezionati, a partire dalla mappatura, solo i servizi erogati come definiti a pag. 2 del presente documento (nel paragrafo Ambito di applicazione), ossia i servizi definibili come *l'erogazione di una prestazione attraverso cui la Regione Marche rende un servizio al pubblico inteso come utenza esterna che accede al servizio direttamente su richiesta o in forma collettiva*. Altro elemento utile per valutare se un servizio mappato potrebbe essere oggetto di Carta dei Servizi è costituito dall'importanza del rapporto con l'utenza esterna: cioè, deve essere possibile prevedere, nella gestione del servizio erogato, un confronto con i diretti fruitori, sia dando loro strumenti di tutela come la possibilità di rivolgere reclami, sia rilevando la loro percezione in merito alla qualità ed efficacia della prestazione. In altre parole, il servizio erogato oggetto di Carta dei servizi deve poter prevedere un

feedback da parte dell'utenza ed essere potenzialmente in grado di accogliere le proposte migliorative provenienti dai fruitori.

Si è detto che ai fini del raggiungimento dell'obiettivo del Piano della Performance, la struttura regionale deve selezionare almeno un servizio erogato su cui fare la Carta di qualità. A tal proposito si riportano qui di seguito eventuali criteri di selezione da adottare per la scelta del servizio da esaminare, nel caso in cui la struttura eroghi diversi servizi.

I criteri di selezione fanno riferimento a:

- il peso strategico del servizio con riferimento alle priorità del programma di governo
- la portata economica del servizio
- l'estensione del bacino potenziale di utenti esterni
- altri criteri ritenuti prioritari, considerata la specificità del servizio

### 3. Descrizione analitica del servizio erogato

Dopo aver individuato i servizi strategici su cui definire il percorso di qualità, il passo successivo consiste nella descrizione sintetica, ma il più possibile esaustiva, delle caratteristiche del servizio erogato. In ausilio viene fornita una scheda per l'analisi descrittiva del servizio (*scheda A-Scheda di analisi del servizio erogato*) che consente la raccolta, in maniera standardizzata attraverso una griglia strutturata, di informazioni fondamentali sul servizio.

#### **Scheda A – Scheda di analisi del servizio erogato**

Denominazione struttura: \_\_\_\_\_

<b>PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL SERVIZIO EROGATO</b>		<i>NOTE DI COMPILAZIONE</i>
Denominazione del servizio		<i>inserire stessa denominazione della mappatura</i>
Descrizione del servizio erogato		
Tipologia di servizio (finale collettivo, finale individuale)		
Missione/Programmi (D.Lgs 118/2011)		<i>Secondo DGR n.31 del 2017 e ss.mm.ii</i>
Responsabile dell'Ufficio che eroga il servizio		<i>Persona responsabile dell'ufficio che eroga il servizio</i>
Responsabile del procedimento connesso al servizio erogato		<i>Persona responsabile del procedimento connesso alla prestazione erogata</i>
Output		<i>Oggetto della prestazione</i>

<b>TIPOLOGIA DI UTENZA CHE USUFRUISCE DEL SERVIZIO</b>		
Destinatari		
<b>MODALITA' DI EROGAZIONE</b>		
Modalità di accesso al servizio (sportello, multicanale,..)		
Supporti (infrastrutture, attrezzature, modulistica)		
Tempi (orari di apertura, su appuntamento, stagionalità)		
Eventuali costi a carico dell'utente		
Risorse umane impiegate		

#### 4. Definizione degli standard di qualità

Gli standard di qualità sono i livelli di qualità che i soggetti erogatori del servizio intendono o devono assicurare. Lo standard di qualità si basa sulla nozione di qualità effettiva dei servizi e si compone di due elementi:

- Un indicatore di qualità
- Un valore programmato che rappresenta il livello di qualità da rispettare ogni volta che il servizio viene erogato

##### 4.1 Individuazione delle dimensioni della qualità

Ai fini dell'individuazione degli standard occorre, innanzitutto, individuare le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi.

Le dimensioni principali in base alle quali costruire l'indicatore e sono le seguenti (*Delibere Civit n.88/2010 e n.3/2012*):

<b>DIMENSIONI DELLA QUALITA'</b>	<b>DEFINIZIONI</b>
ACCESSIBILITA'	Capacità di garantire l'accesso ai servizi erogati a tutti gli utenti potenzialmente interessati, declinabile in termini spaziali, temporali e di possibilità di utilizzo di canali diversi. Dal punto di vista spaziale si può intendere la facilità di accesso al luogo in cui si eroga il servizio (per esempio: la dislocazione sul territorio, la proporzionalità tra il servizio offerto e il relativo bacino di riferimento). Dal punto di vista temporale si può fare riferimento agli orari di apertura al pubblico, al numero di passaggi procedurali per ottenere il servizio richiesto, ai tempi di attesa per l'accesso ai servizi e/o agli sportelli, ecc. Per possibilità di utilizzo di canali diversi, infine, si può intendere la disponibilità di molteplici forme di comunicazione (per

	esempio: telefono, fax, mail, PEC, posta cartacea, interfaccia <i>web</i> ), con l'indicazione, per ciascuna di esse, di tempi e termini di utilizzo.
TEMPESTIVITA'	Tempo intercorrente fra la richiesta del servizio da parte dell'utente (o la promessa di servizio da parte dell'amministrazione) e l'effettiva erogazione dello stesso, declinabile, a seconda dei casi, come tempo massimo di erogazione del servizio, tempo di risposta, frequenza di erogazione (in caso di servizio ripetitivo).
TRASPARENZA	Questa dimensione corrisponde alla semplicità per l'utente (e, più in generale, per tutti gli <i>stakeholder</i> ) di reperire, acquisire e comprendere le informazioni necessarie per poter usufruire al meglio del servizio di proprio interesse. Queste caratteristiche sono influenzate dal formato e dai mezzi di diffusione dell'informazione rilasciata nonché dalla disponibilità di meta-informazioni a suo corredo (Per esempio: indicazione dei responsabili, delle modalità di diffusione delle informazioni e della frequenza degli aggiornamenti, pubblicazione dei dati relativi al rispetto degli standard, alle modalità per presentare reclamo e per accedere a eventuali forme di indennizzo, agli strumenti di dialogo con i cittadini, alle modalità di effettuazione dei monitoraggi del servizio e dei risultati conseguiti).
EFFICACIA	Capacità del servizio di raggiungere gli obiettivi prefissati, in termini di rispondenza ai bisogni e alle esigenze individuate dall'amministrazione, anche in funzione delle attese degli utenti e degli <i>stakeholder</i> principali.
- CONFORMITA'	E' la corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio
- AFFIDABILITA'	Concerne la coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruitori
- COMPIUTEZZA	Riguarda l'eshaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruitori
CONTINUITA'	Capacità di garantire l'erogazione del servizio in maniera continua, regolare e senza interruzioni in un determinato intervallo di tempo; generalmente si misura come la percentuale del tempo complessivo nella quale è effettivamente possibile usufruire del servizio. Si tratta di una caratteristica molto importante per quei servizi che devono essere erogati con continuità. Nell'ambito di questa dimensione, gli indicatori devono essere definiti in termini di impegno a garantire la fruibilità del servizio per un numero minimo di giorni dell'anno, ore del giorno o periodi dell'anno, che assicuri, di fatto, la massima copertura possibile; devono, inoltre, essere introdotte misure volte a ridurre il disagio derivante dai casi di funzionamento irregolare o di interruzione del servizio.
ELASTICITA'	Capacità del servizio erogato di adeguarsi al variare del volume di servizio richiesto dai clienti/utenti.
FLESSIBILITA'	Capacità del servizio erogato di adeguarsi al variare delle specifiche richieste degli utenti.
EQUITA'	Capacità del servizio di assicurare un trattamento paritario a tutti i possibili utenti che tenga conto delle differenze che possono esistere fra le diverse tipologie di interlocutori.
EFFICIENZA	Capacità di erogare il servizio ottimizzando il consumo di risorse.
EMPATIA	Capacità dell'amministrazione, e, specificamente, dell'interfaccia con cui interagisce l'utente, di fornire un servizio personalizzato capace di andare incontro ai reali bisogni del singolo, nella sua specificità e individualità.

Le prime quattro dimensioni (accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia) sono ritenute fondamentali. Non è indispensabile prendere in considerazione tutte le dimensioni illustrate, anzi, vanno selezionate quelle più pertinenti. Potrebbero inoltre essere individuate altre dimensioni qui non menzionate ma connesse alla specificità del servizio.

#### 4.2 Individuazione ed elaborazione degli indicatori di qualità

Gli indicatori sono quantificazioni in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse. Ad ogni indicatore sarà associato un valore programmato. La definizione dell'indicatore e del valore programmato determina lo standard.

Per l'individuazione degli indicatori di qualità, si suggerisce di far riferimento ai seguenti sei requisiti che l'indicatore deve soddisfare:

1. Rilevanza
2. Accuratezza
3. Temporalità
4. Fruibilità
5. Interpretabilità
6. Coerenza

RILEVANZA	E' rilevante un indicatore che si riferisce in maniera coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione
ACCURATEZZA	Si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale (di solito sconosciuto) della dimensione osservata. Ai fini della valutazione dell'accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo costante il metodo di rilevazione
TEMPORALITA'	E' importante che gli indicatori siano prodotti con cadenza regolari e con puntualità
FRUIBILITA'	Riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati
INTERPRETABILITA'	Rappresenta la capacità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati, ivi compresa la disponibilità di informazioni su vincoli di carattere metodologico
COERENZA	E' la coerenza tra l'impianto metodologico dell'indicatore e le proprietà dell'oggetto osservato. Ne deriva che indicatori identici devono misurare proprietà identiche dell'oggetto osservato

Nella scelta dell'indicatore e del valore programmato, è auspicabile cercare di mantenere un collegamento con altri elementi del ciclo della Performance, quali il Piano della Performance, relativamente a obiettivi strategici e/o operativi, e il Piano Trasparenza e Anticorruzione, oltretutto mantenere il raccordo con la programmazione economico-finanziaria. Si sottolinea come non si debba necessariamente prevedere una perfetta coincidenza fra obiettivi di performance interna e

standard di qualità garantito all'utenza; più semplicemente, occorre che fra i due elementi siano assicurate coerenza e compatibilità.

La scelta degli indicatori dovrà necessariamente tener conto anche delle caratteristiche del sistema informativo esistente all'interno dell'amministrazione che dovrà supportare la successiva raccolta dei dati necessari: dovranno essere, almeno inizialmente, evitati indicatori per i quali il sistema non sia in grado di mettere a disposizione le informazioni richieste per la misurazione dei risultati.

#### 4.3 Definizione dei valori programmati di qualità

Definire lo standard di qualità del servizio erogato significa stabilire il livello di qualità che l'Amministrazione si impegna a mantenere. Gli standard di qualità devono essere determinati per ciascun indicatore individuato.

Richiamando quanto detto al paragrafo precedente, lo standard di qualità si basa sulla nozione di qualità effettiva dei servizi e si compone di due elementi: 1) un indicatore di qualità e 2) un valore programmato che rappresenta il livello che l'Amministrazione si impegna a garantire.

Per la definizione del valore programmato, si deve verificare preliminarmente se tale valore non sia già fissato o condizionato da eventuali previsioni di termini stabiliti da leggi o regolamenti o ancora da standard di qualità già determinati all'interno di eventuali Carte dei servizi o di altri provvedimenti adottati in materia (atti di concessione, convenzioni, piani di settore, ecc.)

Per quanto concerne la determinazione dei valori standard è utile far ricorso a metodologie di benchmarking, se disponibili, ovvero i valori programmati (standard) possono essere definiti sulla base di confronti con realtà analoghe. I valori programmati devono inoltre essere definiti in modo tale da rendere esplicito il percorso di miglioramento continuo nel tempo, con l'eventuale individuazione di tappe intermedie, anche in relazione ai benchmark utilizzati. Per le tipologie di servizi per le quali è prevista, anche a livello sperimentale, la definizione di valori dei Livelli Essenziali delle Prestazioni (LEP), gli standard qualitativi dovranno assicurare la piena coerenza con tali indicazioni.

Se, contestualmente alla individuazione dei servizi, non è possibile inserire i valori programmati, deve comunque essere indicata la motivazione ed il termine entro cui l'amministrazione provvederà alla determinazione degli standard.

Nell'ottica della trasparenza e del miglioramento continuo, le previsioni normative mettono in luce l'importanza dell'ampliamento del coinvolgimento degli stakeholder nelle varie fasi del processo di qualità ed in particolare anche nella fase di individuazione degli indicatori e dei relativi livelli standard di qualità.

Di seguito viene proposta la scheda B per la compilazione degli indicatori e relativi standard di qualità.

### Scheda B - Scheda relativa a standard di qualità del servizio erogato

DIMENSIONI DELLA QUALITA'			
	INDICATORE: descrizione e formula di calcolo	VALORE ATTUALE	VALORE PROGRAMMATO
Accessibilità			
- Accessibilità fisica			
- Accessibilità multicanale			
Tempestività			
Trasparenza			
Efficacia			
- Conformità			
- Affidabilità			
- Compiutezza			
Continuità			
Elasticità			
Flessibilità			
Equità			
Efficienza			
Empatia			

#### 5. Definizione di Strumenti di monitoraggio e valutazione degli standard

Il percorso di qualità intrapreso non si esaurisce nella individuazione dei servizi e dei relativi standard di qualità, bensì fornisce indicazioni anche relativamente alla gestione degli standard stessi.

E' chiaro come in un'ottica di lavoro "dinamica" e orientata al miglioramento, sia necessario stabilire delle azioni di monitoraggio e di valutazione delle prestazioni erogate.

In tal senso, sono individuati ulteriori aspetti che l'Ente è tenuto a curare al fine di garantire un servizio di qualità all'utenza. Sono descritti nella scheda C seguente:

#### Scheda C – Aspetti inerenti la *gestione* degli standard di qualità dei servizi erogati

ASPETTI INERENTI LA GESTIONE DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO		NOTE DI COMPILAZIONE
Organo cui notificare la preventiva diffida del ricorrente, ai sensi dell'art. 3, comma 1, d.lgs n.198/2009		
Gestione dei Reclami		(nominativo, contatti, modulistica, tempistica ed eventuale regolamento)

Modalità per usufruire dell'indennizzo automatico e forfettario in caso di mancato rispetto degli standard		(Pubblicazione dell'apposito regolamento)
Modalità per il monitoraggio del rispetto degli standard		Frequenza con la quale viene rilevato il valore dell'indicatore e la serie storica relativa
Modalità di aggiornamento periodico degli standard		Tempistica prevista di aggiornamento del valore standard
Risultati delle indagini del grado di soddisfazione degli utenti		Rapporto sintetico contenente i dati relativi al livello di soddisfazione degli utenti in merito al servizio
Modalità di realizzazione delle indagini sul grado di soddisfazione degli utenti		Questionario utilizzato; caratteristiche metodologiche della rilevazione

#### 6. Predisposizione di Strumenti di ascolto e coinvolgimento degli stakeolders

Il punto focale nella produzione normativa in tema di riforma della Pubblica Amministrazione riguarda lo spostamento della *Vision* dell'Ente pubblico, da Soggetto autoritativo e spesso autoreferenziale, a Soggetto al servizio dei cittadini.

In base a quest'ottica, viene sollecitato l'ampliamento delle modalità di coinvolgimento degli utenti/stakeolder in tutte le fasi del processo di definizione e gestione degli standard di qualità.

Si è già detto che il percorso di qualità è un percorso circolare, che parte dai cittadini e torna ai cittadini. I cittadini utenti, essendo i diretti destinatari della prestazione erogata, sono i migliori soggetti da ascoltare per avere un feedback sulla qualità del servizio erogato, ma non solo. In realtà, un vero processo di qualità parte ancora prima, dall'ascolto in prima istanza dei bisogni degli utenti finali, al fine di "confezionare" un servizio su misura; dopodiché il contributo degli stakeolder ritorna anche in sede di definizione degli standard di qualità ed alla valutazione degli standard stessi; infine, l'Ente recepirà, in un processo virtuoso, i feedback provenienti dall'utenza per migliorare il servizio.

E' quindi auspicabile che l'Ente predisponga strumenti di ascolto dell'utenza/stakeolder, di tutela e di trasparenza in tutte le fasi del processo e secondo modalità ritenute congrue ed efficaci.

E' qui solo il caso di accennare, rimandando ad opportuni approfondimenti, gli aspetti principali che un programma di consultazione degli stakeolder dovrebbe contemplare:

- le fasi del processo di qualità ove è previsto il momento di ascolto con gli stakeolder
- il livello di importanza del contributo degli stakeolder (informativo, consultivo, decisivo,...)
- le tecniche di consultazione (riunioni, interviste, focus group, notice and comment...)
- le modalità di pubblicità dei risultati della consultazione