



# valutazione delle performance

[www.qualitapa.gov.it](http://www.qualitapa.gov.it)

**Webinar**

# **Analisi e valutazione dei processi di servizio**

***Mario Bolognani***

Roma, 21 maggio 2014

# Il lavoro nelle organizzazioni: processi e progetti

- Le organizzazioni eseguono lavori (svolgono attività) che si possono distinguere in processi e progetti
- I processi sono continuativi e ripetitivi (i servizi sono processi)
- I progetti devono raggiungere un obiettivo specifico in un determinato tempo e con determinate risorse

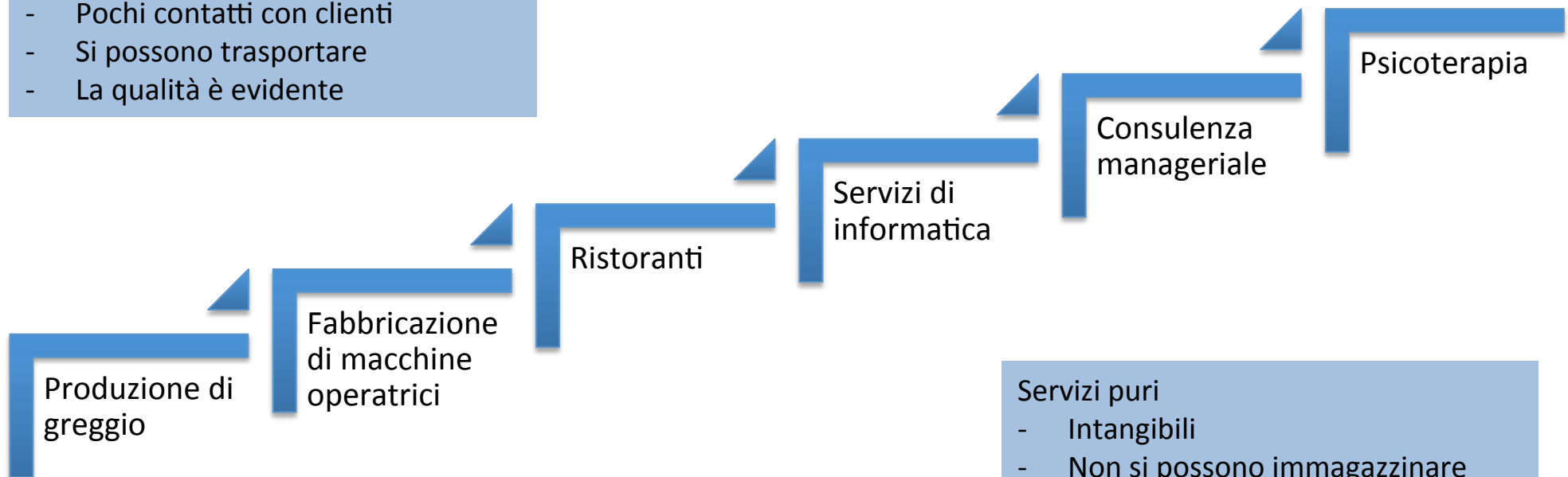
# Definizioni di servizio

- Ogni lavoro produttivo che non si concretizza in alcun genere di hardware (Ishikawa)
- Un modo per accrescere la soddisfazione del cliente o dell'utente (Feigenbaum)
- Lavorare per il beneficio di qualcuno (Juran)
- Insieme di benefici tangibili e intangibili, espliciti e impliciti (Normann)
- Comportamento umano o attività con **obiettivi specifici e processi**, il cui scopo è **soddisfare i bisogni del cliente** (Rosander)

# Prodotti e servizi come output

## Prodotti puri

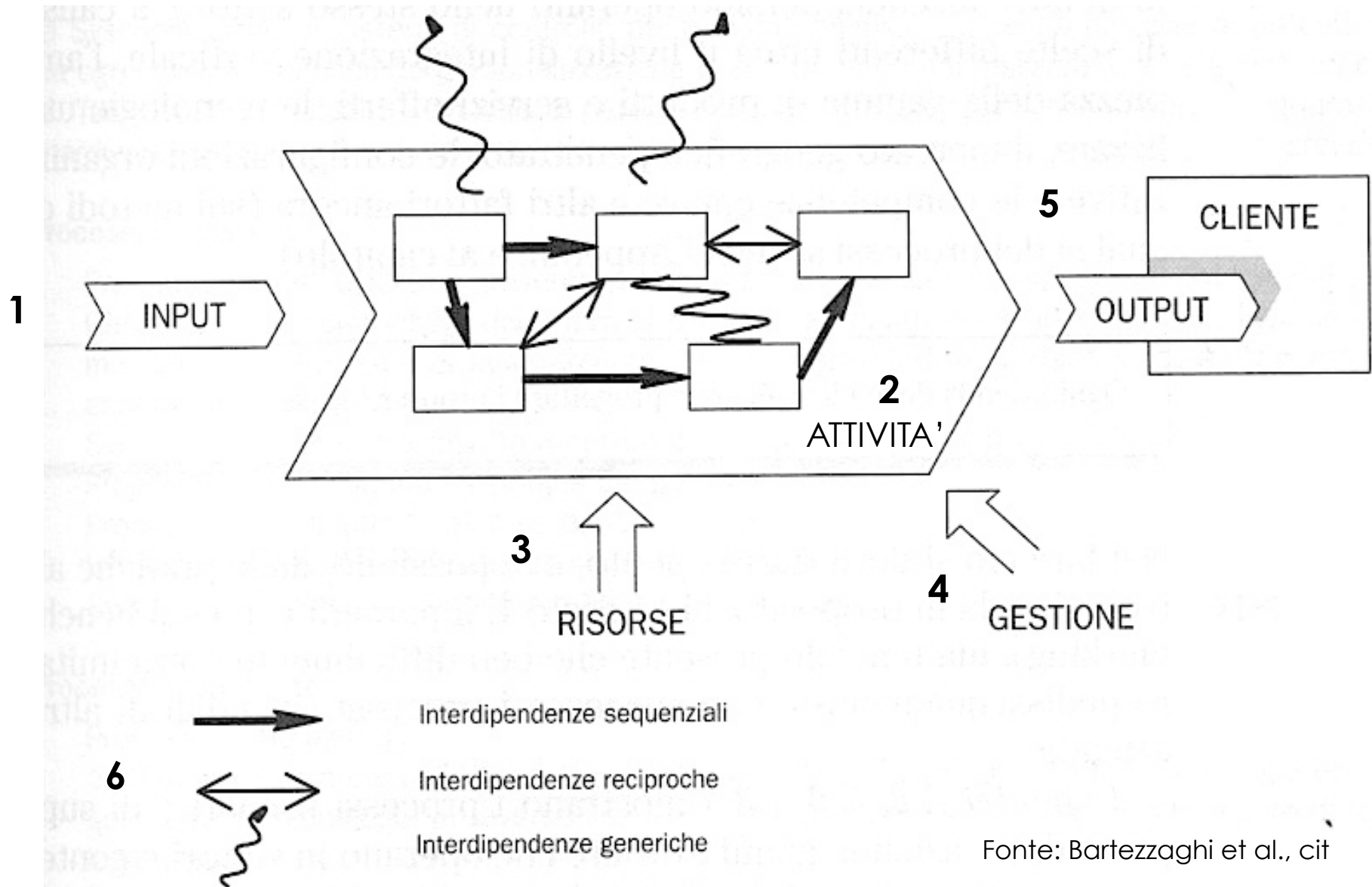
- Tangibili
- Si possono immagazzinare
- La produzione precede il consumo
- Pochi contatti con clienti
- Si possono trasportare
- La qualità è evidente



## Servizi puri

- Intangibili
- Non si possono immagazzinare
- Produzione simultanea al consumo
- Molti contatti con clienti
- Non si possono trasportare
- La qualità è difficile da valutare

# Gli elementi di un processo



Fonte: Bartezzaghi et al., cit

# Ristrutturazione dei processi

## (Business Process Re-engineering – BPR)

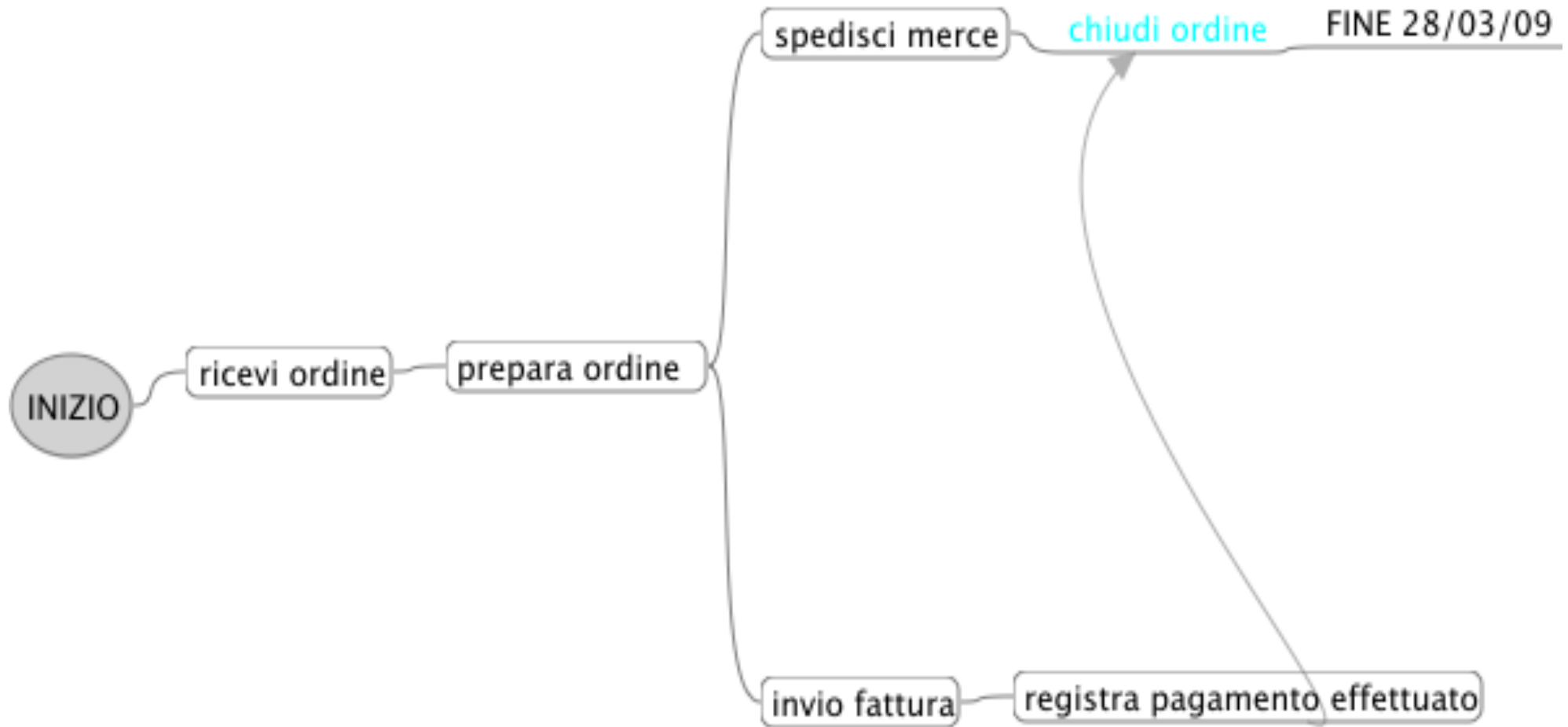
- **Delinearizzazione** (i processi sono più lunghi del necessario, parallelizzare)
- Separazione tra attività di supporto e attività principali (distinguere **processi primari da quelli di supporto**) e focalizzarsi sui processi chiave
- **Separare attività** più semplici da attività complesse (v. **curva ABC**) per una ulteriore focalizzazione
- **Eliminazioni attività inutili** e che non aggiungono valore (duplicazioni...) e accorpare attività affini per ridurre interfacce e semplificare il coordinamento
- **Ottimizzare l'impegno** di risorse e il tempo di attraversamento (**lead time di processo**) favorendo lo scambio di informazioni senza attese
- **Ridefinire i confini dei processi** a immagine dei bisogni dei clienti e collegarli con fornitori e clienti (p. e. sportello unico)
- Modifica del concetto di **controllo (sul risultato e non sull'adempimento)**

# Analisi dei processi

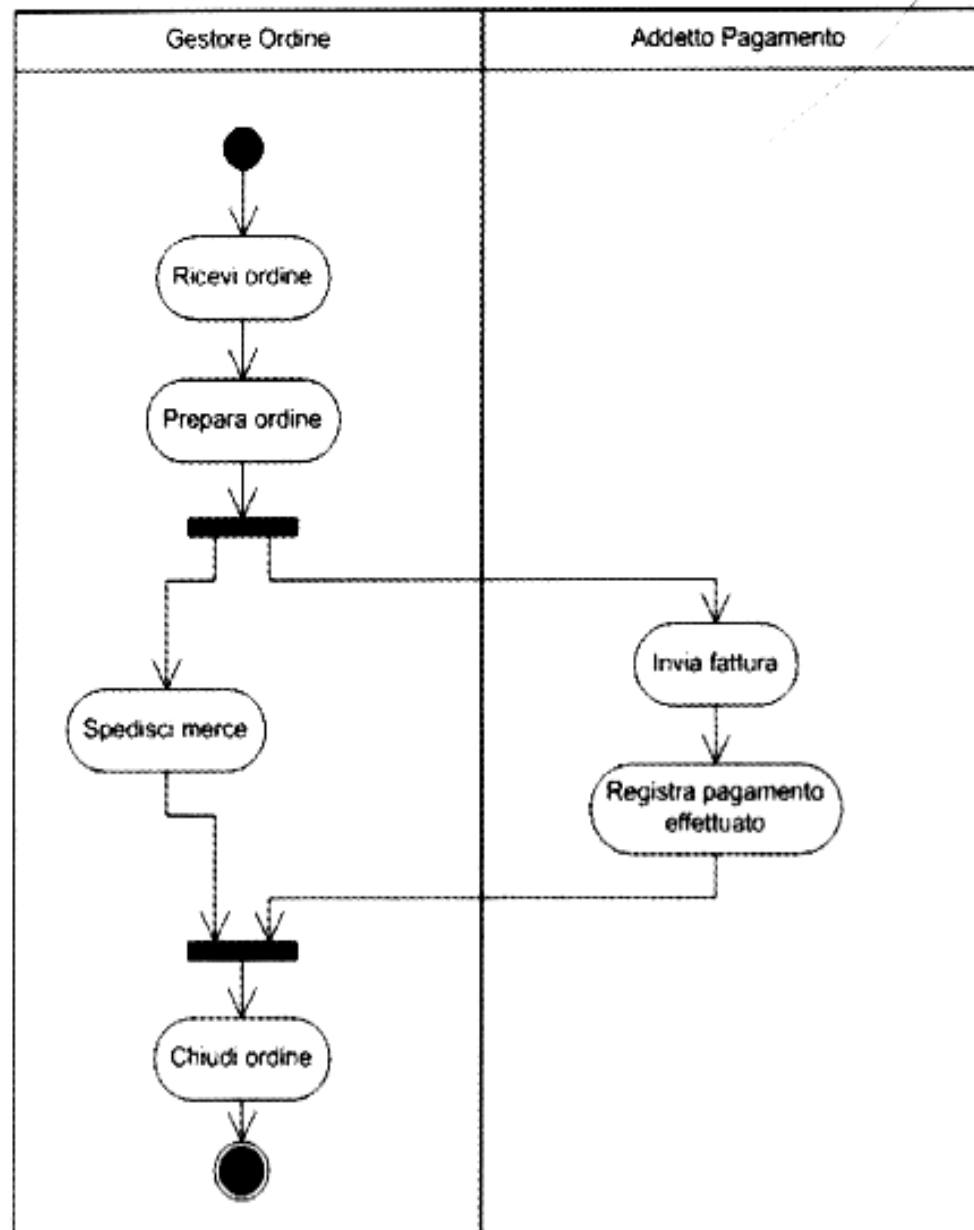
- Di ogni processo occorre determinare:
  - **Le fasi di lavoro** (parti rilevanti e differenziate in cui si articola il ciclo completo di lavoro di produzione di un servizio) e la loro articolazione nella linea di flusso del processo (con software di rappresentazione dei flussi) → **Mappa del flusso di valore**
  - **Impegno delle persone** (curve Activity Based Costing - ABC)
  - **Tempo di ciclo** (tempo necessario per completare ogni singola fase di lavoro)
  - **Tempo in coda** (tempo di attesa tra una lavorazione e l'altra)
  - Input e output di fase
  - **Tempo di attraversamento (Lead time) = Tempo di ciclo + Tempo in coda**
  - **Efficienza = Tempo di ciclo totale / Lead time** (efficienza è massima quando tempo di coda = 0)
  - ...



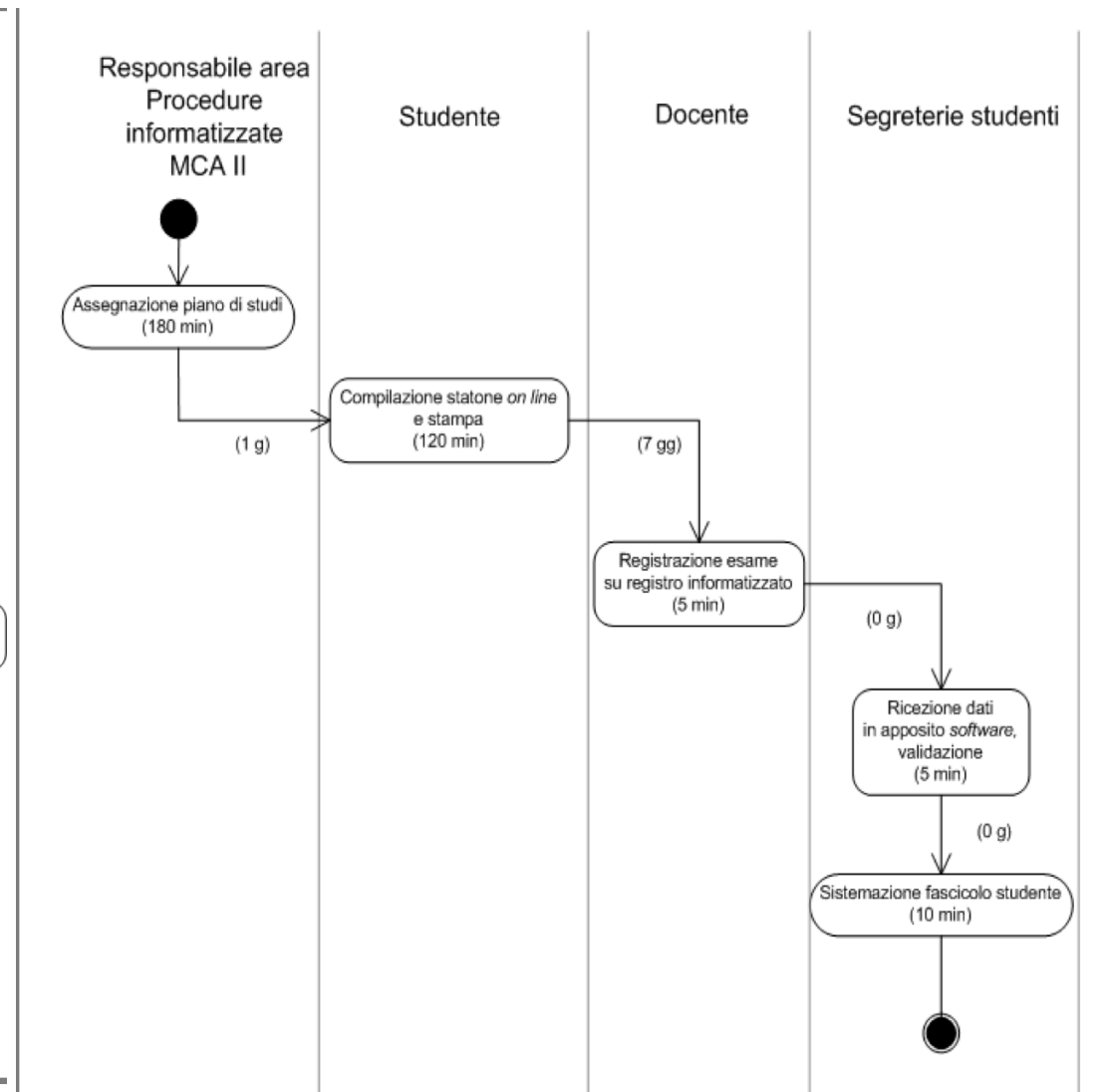
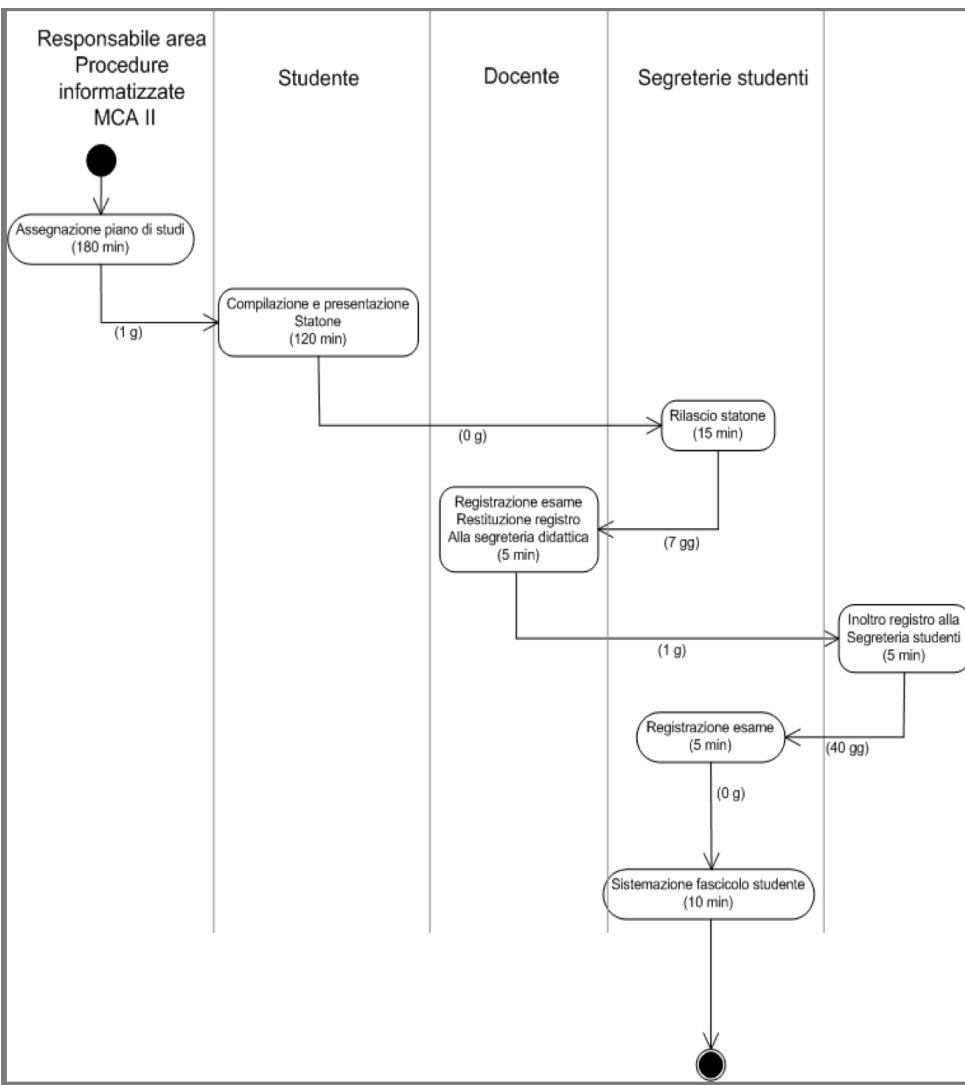
# Flow chart di un processo con Freemind



# Flow chart con Activity diagram UML (un esempio di commercio elettronico)



# Un processo re-ingegnerizzato UML: registrazione esami



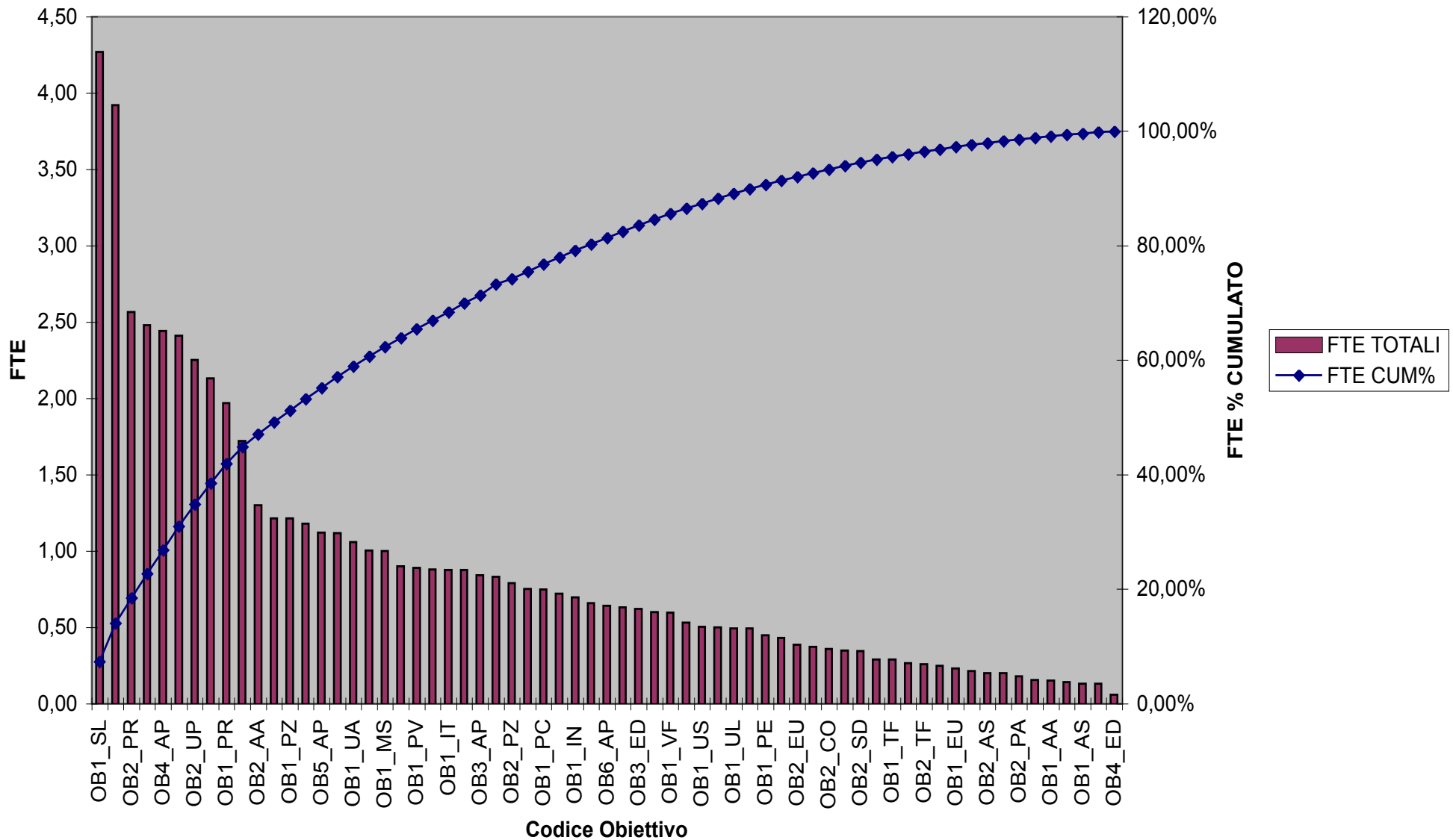
# La matrice risorse/attività

		Contabilità	Gestione contratti e missioni ricerca	Laboratorio ricerca	Gestione contratti e missioni didattica	Laboratorio didattico	Segreteria didattica	Biblioteca	Segreteria docenti e organi collegiali	Servizi Informatici	Gestione personale	Magazzino, manutenzione, servizi logistici, fotocopie, sicurezza, posta
RISORSE UMANE INTERNE Personale dipendente (tempo indeterminato e determinato a carico ateneo)												
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Nome	FTE											
A	1,0						80%					20%
B	1,0									100%		
C	0,8			60%		40%						
D	1,0			50%		50%						
E	1,0			50%		50%						
F	0,5								30%	60%	10%	
G	1,0			50%		50%						
H	1,0									100%		
I	1,0	10%					20%		70%			

FTE = Full-Time Equivalent

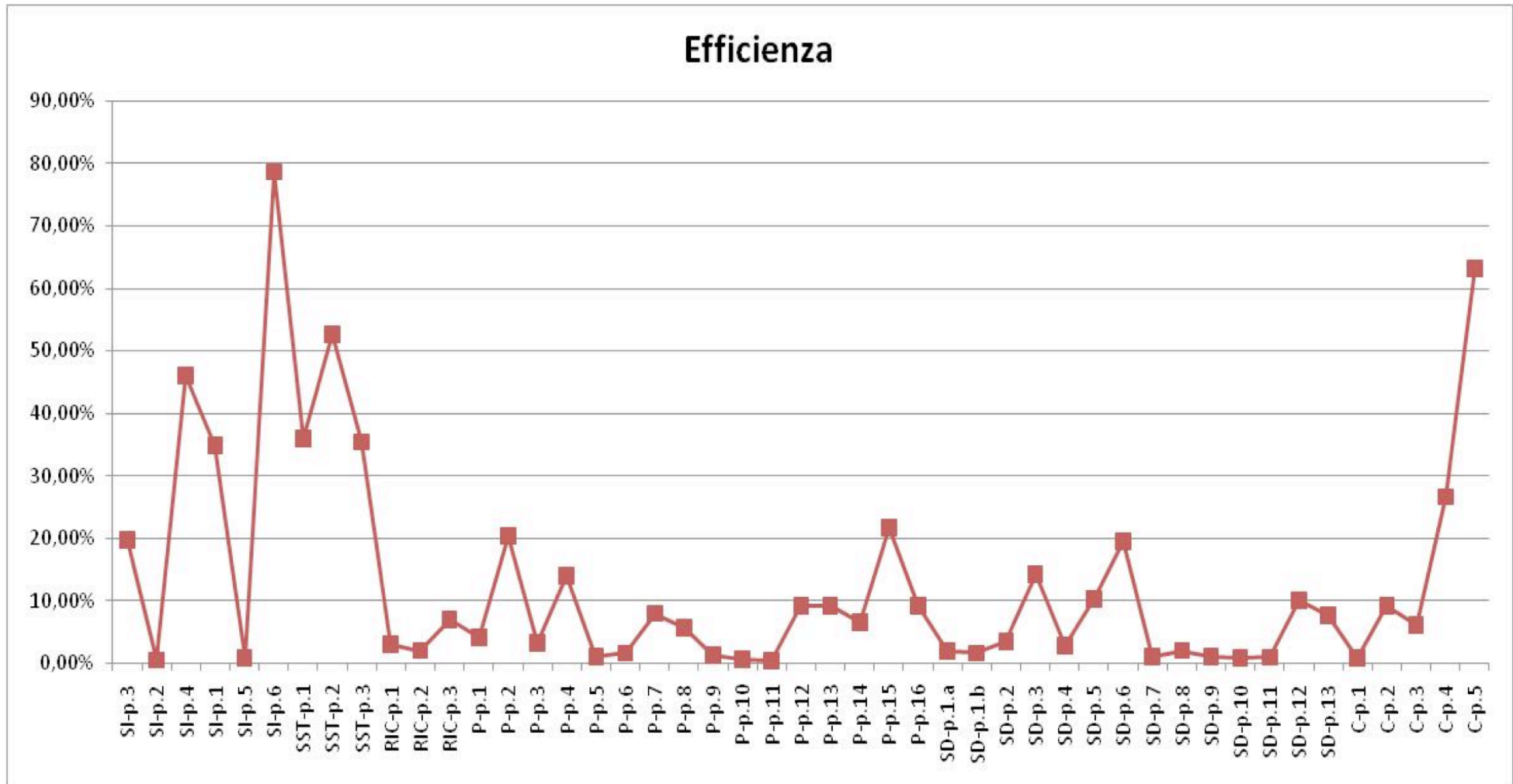
# Impegno delle risorse (curva ABC)

CURVA ABC

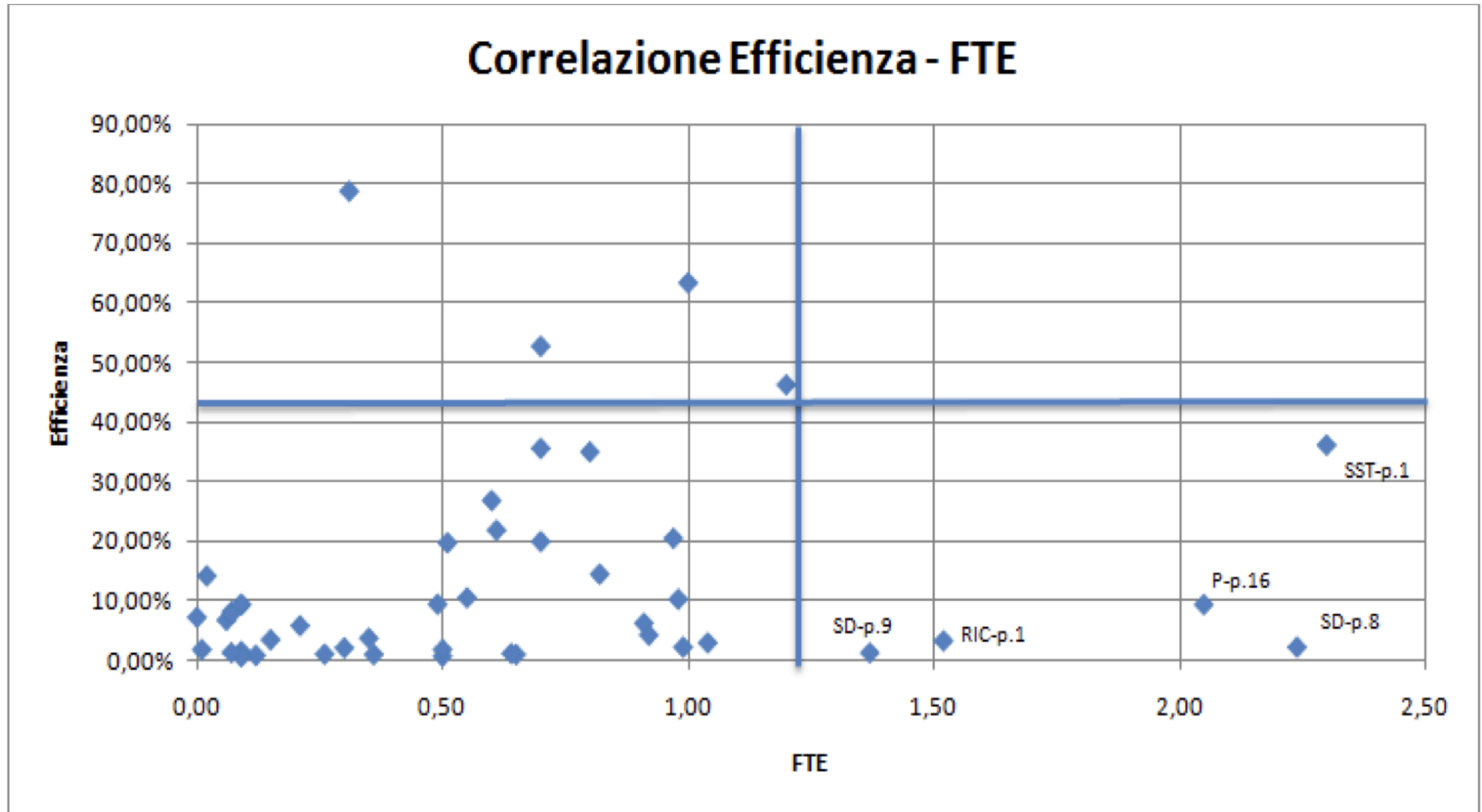




# Efficienza dei processi

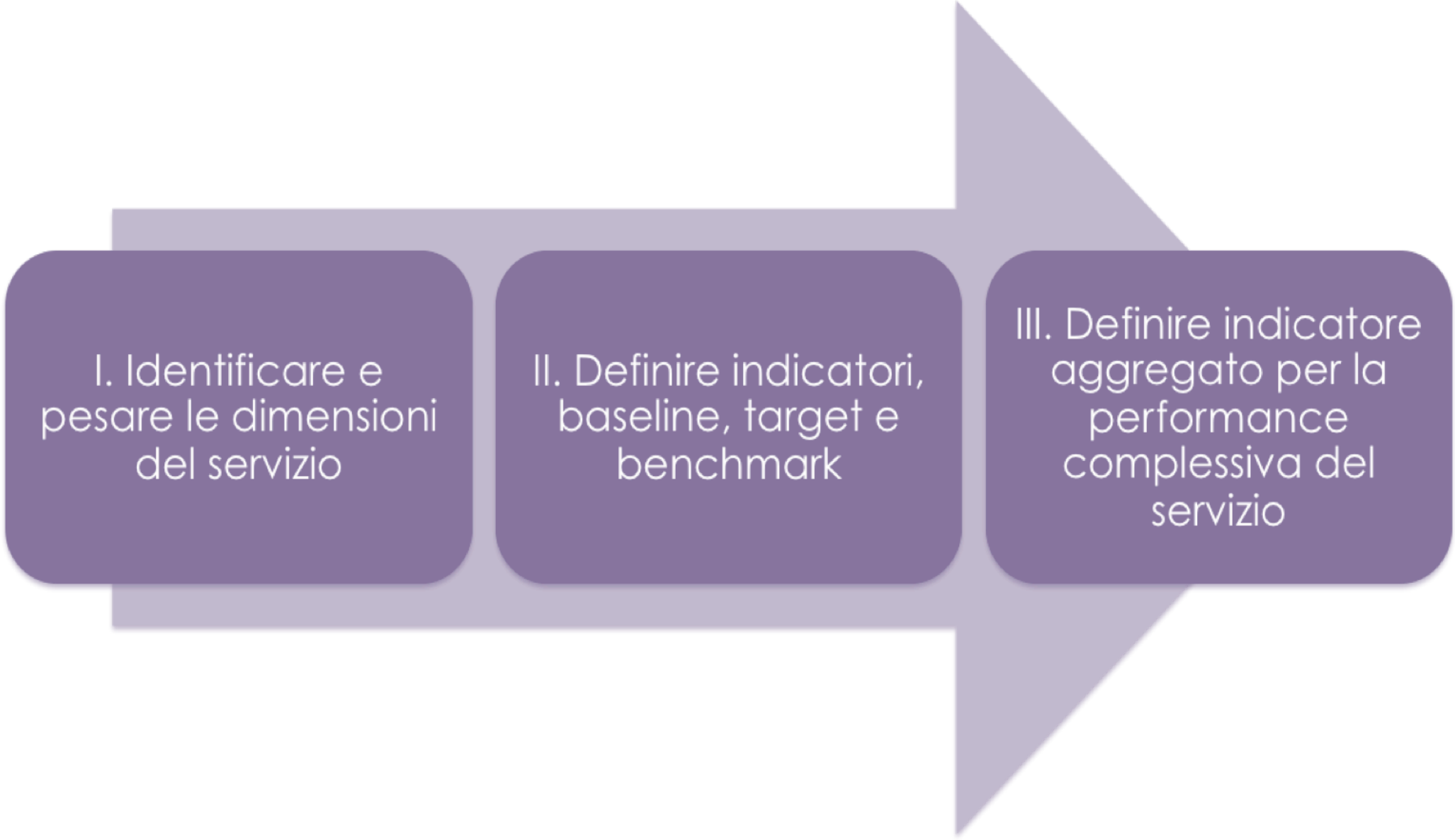


# I quadranti efficienza/costo



Il quadrante in basso a destra (bassa efficienza e alto costo) è quello dei processi critici

# Il processo di valutazione dei servizi



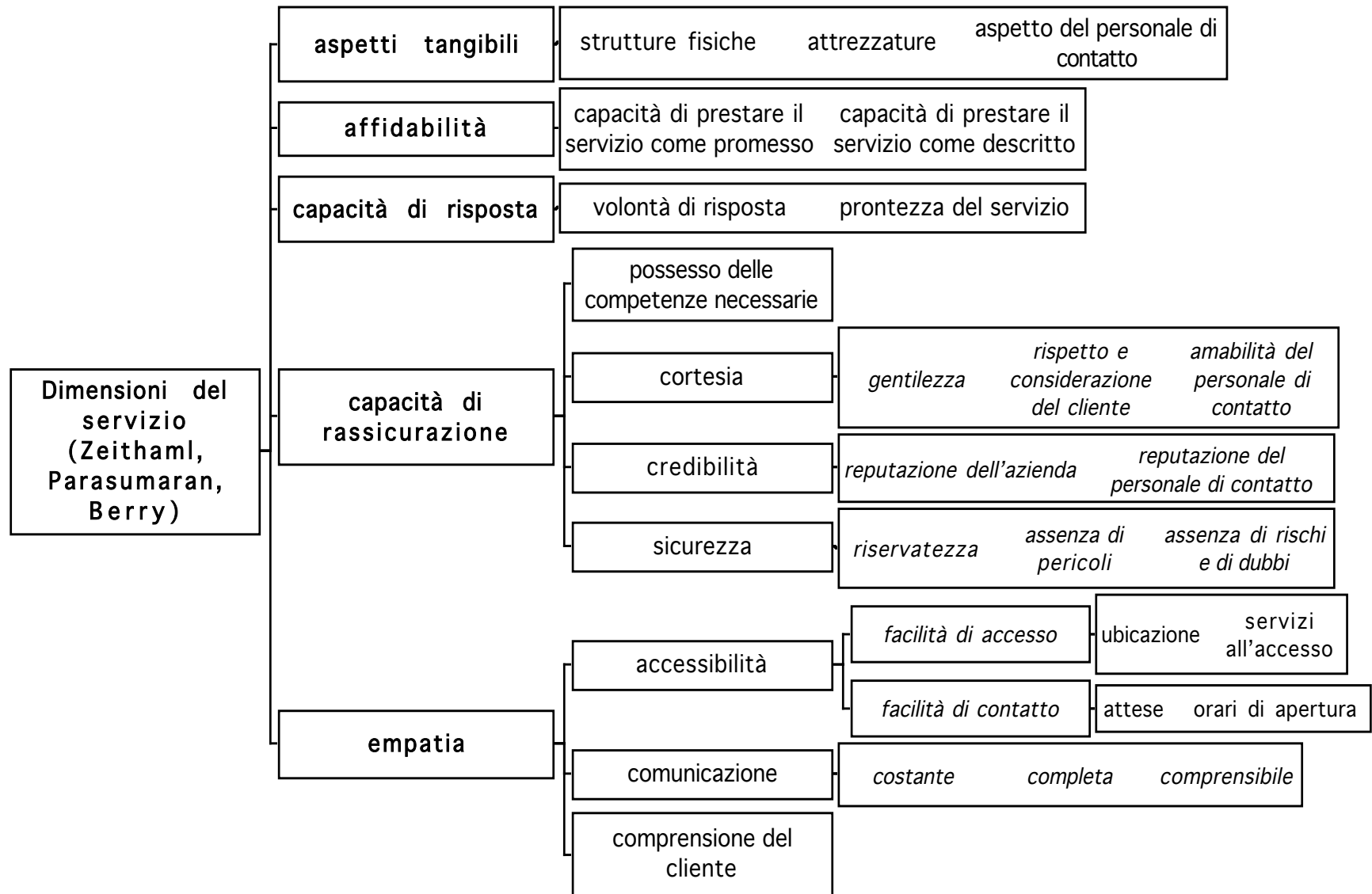
I. Identificare e pesare le dimensioni del servizio

II. Definire indicatori, baseline, target e benchmark

III. Definire indicatore aggregato per la performance complessiva del servizio



# Dimensioni delle prestazioni del servizio



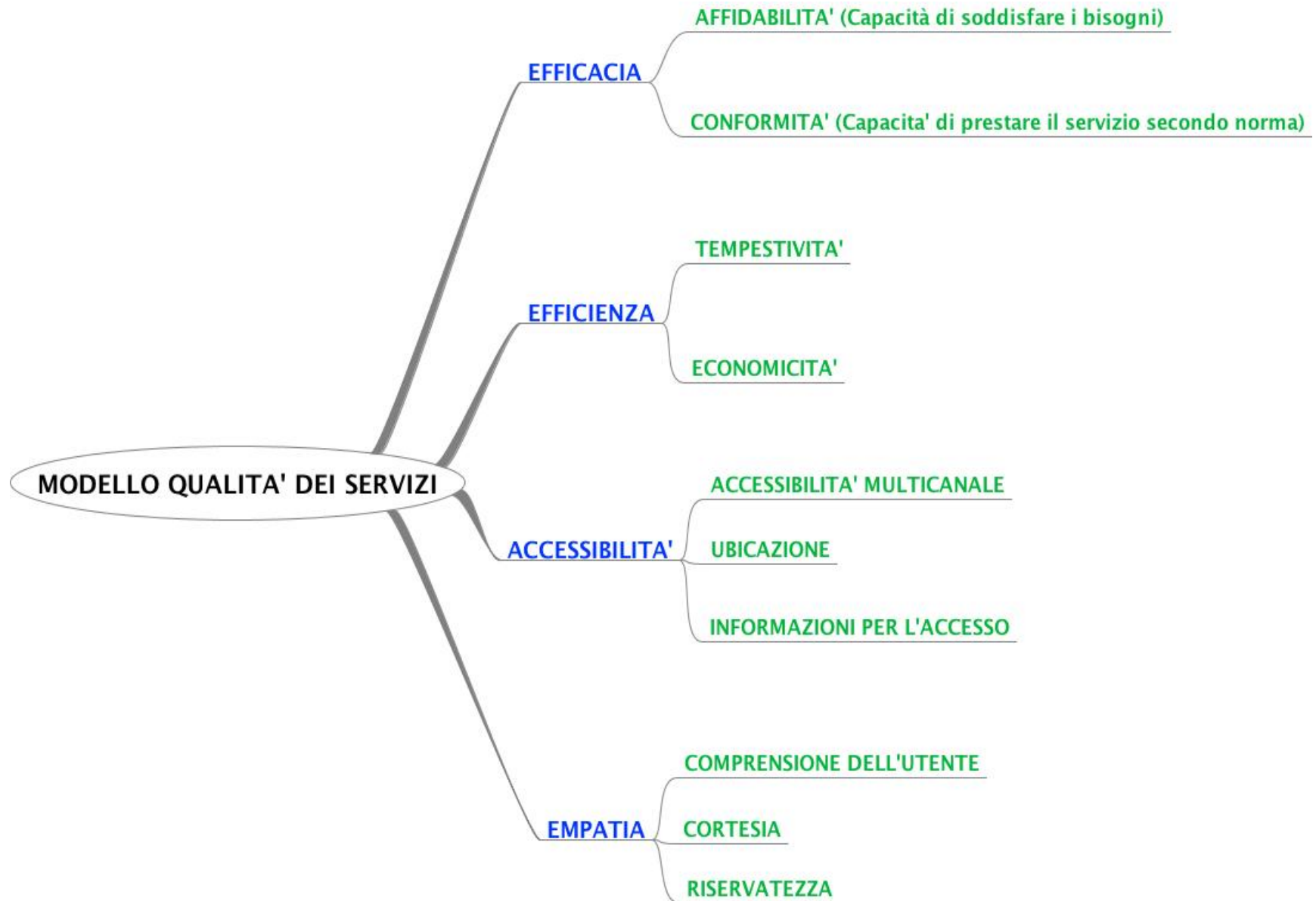
# Le dimensioni del servizio secondo CIVIT-ANAC

Le frecce richiamano la del. CIVIT n. 88/2010)

Dimensioni del servizio	Aspetti tangibili	Strutture fisiche - Attrezzature - Aspetto del personale di contatto
	Affidabilità	Capacità di prestare il servizio
	Capacità di risposta	Prontezza di risposta
		Possesso delle competenze necessarie
		Cortesia
	Capacità di rassicurazione	
		Credibilità
		Sicurezza
		Accessibilità
	Empatia	Comunicazione
		Comprensione del cliente

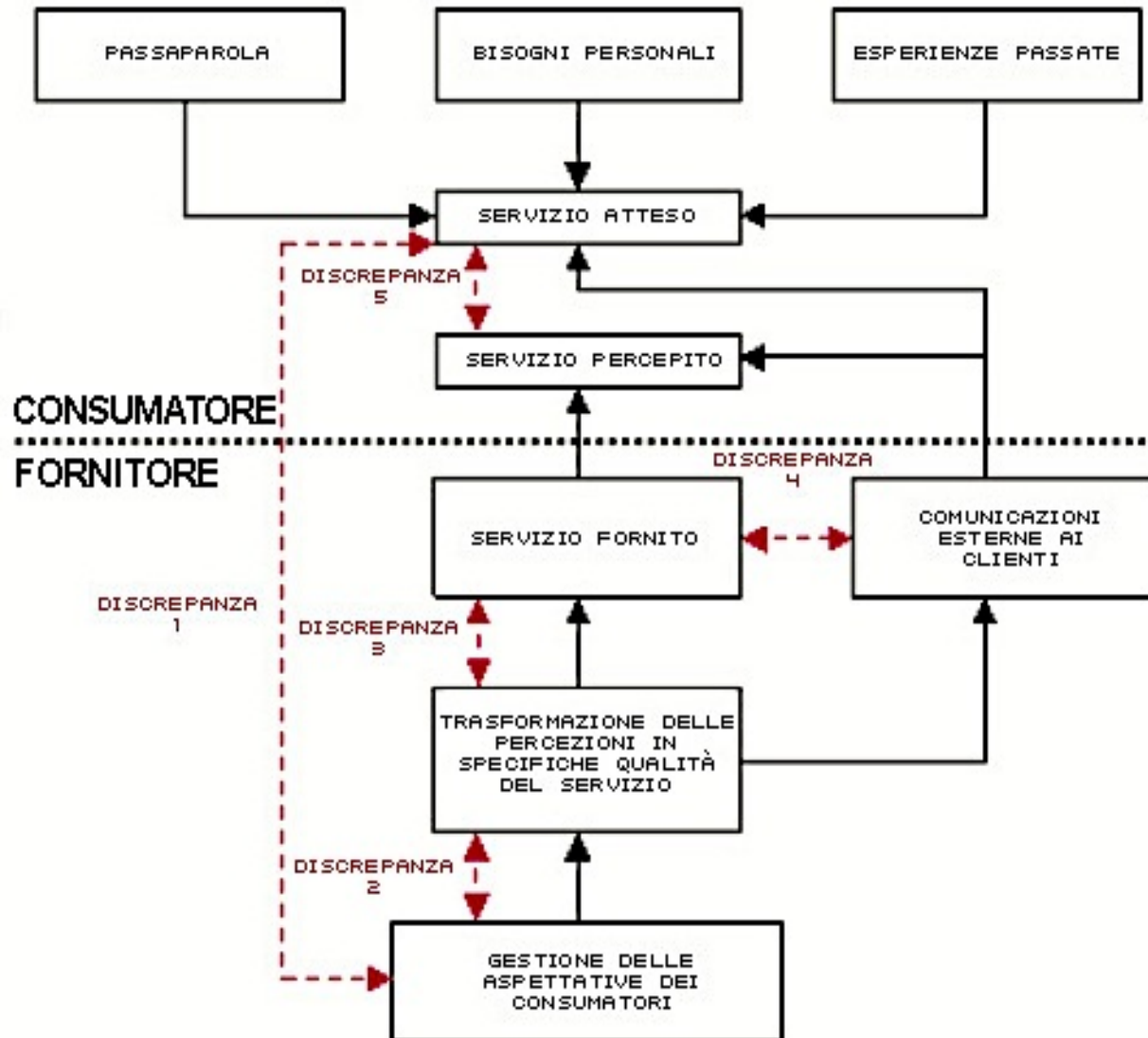
Fonte: Zeithaml, Parasuraman, Berry, Servire qualità, McGraw-Hill, 1991

# Modello di qualità dei servizi



# Il modello dei gap

(Parasuraman et al, 1991)



# Obiettivo del modello dei gap

Minimizzare il gap 5 tra servizio atteso e servizio percepito per tutte le dimensioni del servizio:

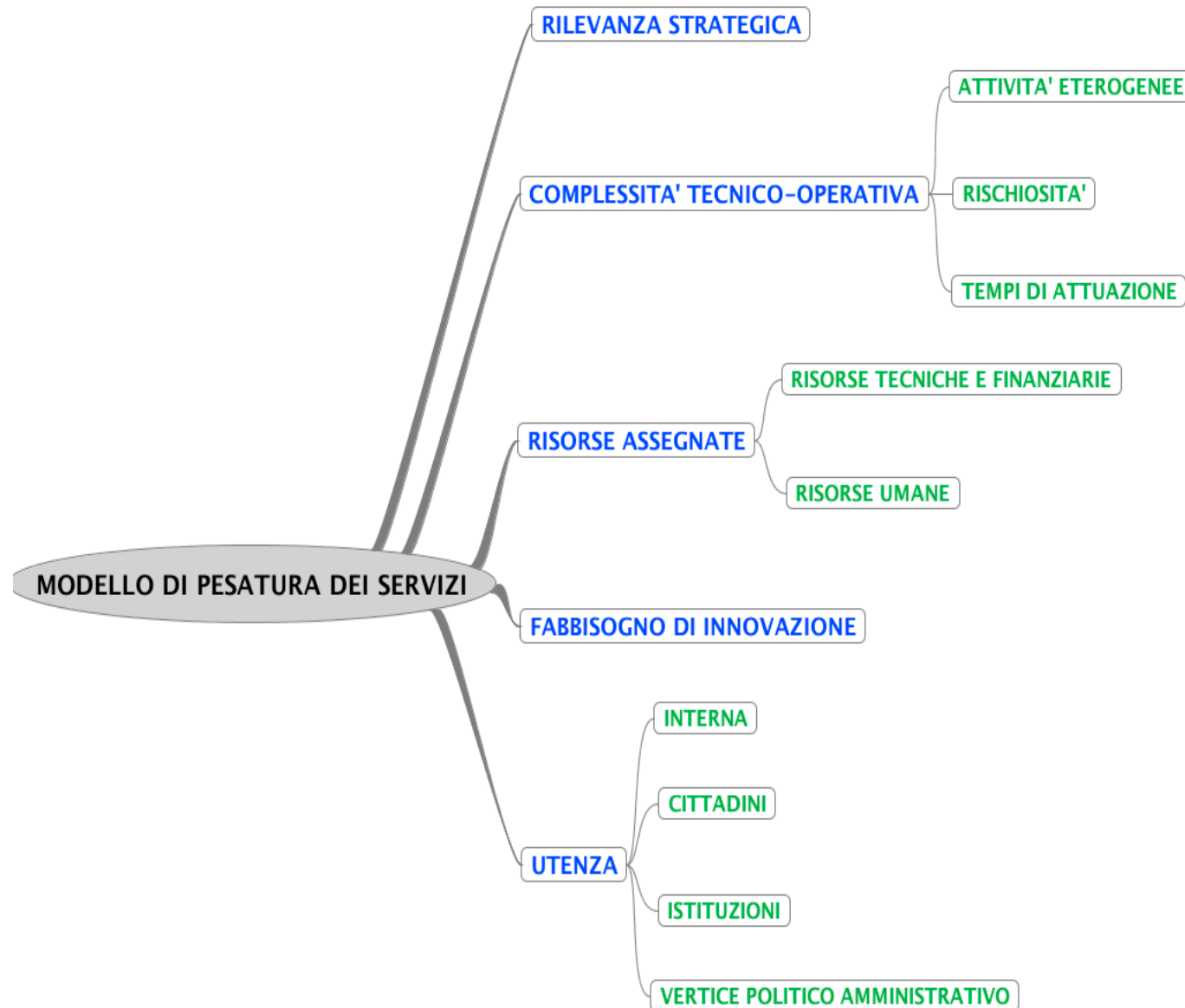
$$\sum_i w_i (e_i - p_i)$$

- $i$  è la  $i$ -esima dimensione
- $w$  è l'importanza (%) della dimensione
- $e$  è il livello di servizio atteso (*expected*)
- $p$  è il livello di servizio percepito (*perceived*)

# Modello operativo per valutare i servizi

Modello di qualità dei servizi	Indicatore	64,2			Affidabilità (capacità di prestare il servizio come richiesto)	Peso	Val. pond.	Valutazione
						15	12	4
			Efficacia	Peso	Val. pond.			
				30	24			
					Conformità (capacità di prestare il servizio come descritto)	Peso	Val. pond.	Valutazione
						15	12	4
					Tempestività (tempo di ciclo /tempo di	Peso	Val. pond.	Valutazione
						12	2,4	1
			Efficienza	Peso	Val. pond.			
				20	10,4			
					Costo per unità di output	Peso	Val. pond.	Valutazione
						8	8	5
					Accessibilità multicanale	Peso	Val. pond.	Valutazione
						5	3	3
		Ubicazione	Peso	Val. pond.	Valutazione			
			7	5,6	4			
		Accessibilità	Peso	Val. pond.	Valutazione			
			15	9,8				
		Informazioni per l'accesso	Peso	Val. pond.	Valutazione			
			3	1,2	2			
		Trasparenza (completezza della comunicazione)	Peso	Val. pond.	Valutazione			
			15	3	1			
		Comprensione dell'utente	Peso	Val. pond.	Valutazione			
			6	4,8	4			
		Capacità di rassicurazione	Peso	Val. pond.	Valutazione			
			20	17				
		Cortesia	Peso	Val. pond.	Valutazione			
			10	9	4,5			
		Gestione del rischio e riservatezza	Peso	Val. pond.	Valutazione			
			4	3,2	4			

# Modello di pesatura del servizio



# Performance complessiva del servizio

- La **performance di ogni singolo indicatore** si ottiene dal rapporto tra [risultato ottenuto – baseline (BL) e [target(T) – BL] su base 100, in modo che i risultati più vicini all’obiettivo ottengano un punteggio più alto (se il target è superato: Perf. Ind = 100):

$$\text{Perf. Ind.} = (R - BL / T - BL) \times 100$$

- La **performance della dimensione** si ottiene dalla media della performance degli indicatori moltiplicata per il peso della dimensione su base 100:

$$\begin{aligned} \text{Perf. Dimensione} = & \text{Peso dim.} * (\text{Perf. Ind. 1} + \text{Perf. Ind. 2} \\ & + \text{Perf. Ind. 3} + \dots \text{Perf. Ind. N}) / n / 100 \end{aligned}$$

- La **performance del servizio** è data dalla somma delle performance delle singole dimensioni:

$$\begin{aligned} \text{Perf. Servizio} = & \text{Perf. Dim. 1} + \text{Perf. Dim. 2} + \text{Perf. Dim. 3} \\ & + \text{Perf. Dim. 4} + \text{Perf. Dim. 5} \end{aligned}$$



# Performance complessiva di UO

- La performance organizzativa della U.O. si misura sulla base delle valutazioni e dei pesi attribuiti ai singoli servizi afferenti, calcolando la **media pesata** della performance dei servizi:

$$\text{Perf. UO}_{\text{iesima}} = (\text{performance servizio 1} * \text{peso servizio 1} + \text{performance servizio 2} * \text{peso servizio 2} \dots + \text{performance servizio n} * \text{peso servizio n})/n$$


# Standard di qualità e carte dei servizi

**Gli standard di qualità sono livelli di qualità che i soggetti erogatori del servizio devono assicurare**

I livelli di qualità possono riguardare l'insieme delle prestazioni afferenti al servizio, una loro parte, oppure le singole prestazioni

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

# Carta dei servizi di una UO amministrativa di università

NUOVO MODELLO CARTA SERVIZI 2013	
	<b>UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO</b> <b>Direzione Personale Docente e Servizi al Personale</b>
AREA SERVIZI	Personale
NOME SERVIZIO	Assistenza in materia previdenziale
DESCRIZIONE	Consulenze su posizioni assicurative, pensioni e trattamenti di fine servizio
DESTINATARI	Interni: tutti - Esterni: Enti
RESPONSABILE	Luisella Menardi
A CHI/DOVE/COME RIVOLGERSI	Settore Pensioni, Palazzo degli Stemmi, Via Po 31, Piano 3, Tel. 011.670.4214, Fax 011.670.4272, mail: pensioni@unito.it
GIORNI E ORARI DI APERTURA UFFICIO	Martedì e giovedì ore 9.00 - 11.30 e 14.00 - 15.30
MODALITÀ PER PRESENTARE RECLAMO	Scrivere mail a: pers-docserv@unito.it
MAGGIORI INFORMAZIONI (link utili)	////////////////////////////////////

DIMENSIONI DELLA QUALITÀ	INDICATORI	UNITÀ DI MISURA	TREND		ANNO IN CORSO	VALORE PROGRAMMATO
			2011	2012	2013	2014
ACCESSIBILITÀ / TRASPARENZA	Orari di apertura al pubblico e ricevimento su richiesta	n° ore settimanali	/	/	13	> 13
	Accessibilità multicanale (telefono, mail, fax)	n° canali	/	/	3	3
	Passaggi procedurali per attivare il servizio	n° passaggi	/	/	1	1
TEMPESTIVITÀ	Tempo medio di risposta a richieste di informazione/consulenza	gg.	/	/	20	< 20
EFFICACIA	Soddisfazione del servizio	% di consulenze andate a buon fine [1- (numero reclami / numero totale consulenze)]	/	/	100%	100%
EFFICIENZA	Tasso evasione consulenze annuale	% numero consulenze evase / numero richieste di consulenza all'anno	/	/	90%	> 90%

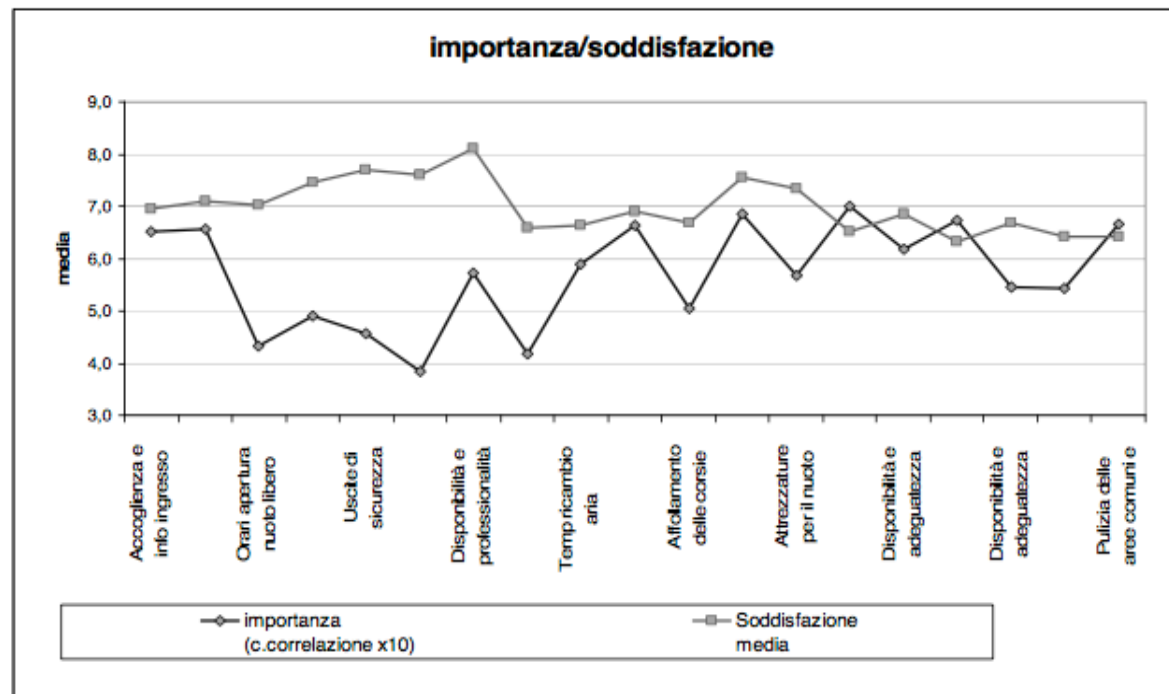
# Carta dei servizi URP del Comune di Verona

Dimensione di qualità	Sottodimensione - fattore di qualità	Indicatore di qualità	Standard - obiettivi di qualità delle prestazioni rese
Accessibilità	Ubicazione	Presenza di uffici al piano terra e assenza di barriere architettoniche	Percorso agevolato per persone con disabilità, carrozzine, passeggini
	Accessibilità fisica	Numero ore di apertura al pubblico	24 ore settimanali
	Accessibilità multicanale	Disponibilità di servizi prenotabili o erogabili telefonicamente oppure on line	Almeno 2
	Informazioni per l'accessibilità	Presenza di adeguata segnaletica	Indicazioni, cartelli e vetrofanie chiari e aggiornati
Trasparenza	Disponibilità e completezza dei materiali informativi	Disponibilità di materiale informativo e di modulistica in espositori negli spazi aperti al pubblico	Costante e aggiornata
	Tempestività di risposta alle segnalazioni e ai reclami	<p>Tempo di risposta a segnalazioni e reclami relativi all'URP</p> <p>Tempo di risposta a segnalazioni e reclami relativi ad altre Unità organizzative</p>	<p>Entro 3 giorni lavorativi dal ricevimento</p> <p>Entro 30 giorni dal ricevimento, prorogabili di altri 30 per questioni di particolare complessità</p>

Efficacia	Affidabilità (capacità di prestare il servizio come richiesto)	Numero di reclami relativi al servizio erogato dall'URP nell'anno solare	Al massimo 0,2 per mille dei contatti
	Conformità (capacità di offrire prodotti che corrispondano agli standard promessi)	<p>Adeguate informazione da parte degli operatori</p> <p>Formazione del personale</p>	<p>Quotidiana</p> <p>Tutti a turno almeno una volta all'anno</p>
Efficienza	Tempestività e livelli di produttività	Tempo di attesa per accedere allo sportello	Entro 10 minuti
	Criteri di economicità e risparmio	Presenza costante di operatori presso front office, back office e centralino	Adeguate programmazione dei turni del personale presso le postazioni
Rassicurazione	Comprensione (capacità di aiutare)	Presenza di operatori in grado di fornire assistenza relativamente alle domande poste	Valutazione media dell'indicatore almeno sufficiente nell'indagine di soddisfazione dell'utenza
	Cortesia (capacità di ascolto empatico)	Presenza di operatori in grado di fornire un servizio personalizzato	Valutazione media dell'indicatore almeno sufficiente nell'indagine di soddisfazione dell'utenza
	Riservatezza (capacità di ispirare sicurezza)	Ambiente confortevole e sufficientemente discreto	Distanza fra le postazioni di almeno un metro e mezzo

# Ascolto degli utenti: aspettative vs. percezione

Il modello dei gap prevede che qualsiasi indagine sulla soddisfazione dei clienti coinvolga sia la **percezione** di qualità del servizio sia l'**aspettativa** di qualità **al fine di identificare quegli aspetti ritenuti prioritari dai clienti**. Ne consegue che le domande del questionario dovrebbero essere di conseguenza “doppie” per indagare, su ciascuna dimensione, sia la percezione che l'aspettativa. Nell'esempio (Comune di Torino) la valutazione di importanza viene associata alle aspettative.



# Un estratto di questionario CS

In base alla Sua esperienza di oggi presso il Settore XXX, quanto è soddisfatto dei seguenti aspetti? Utilizzi una scala da 1 a 10 (1=completamente insoddisfatto – 10=completamente soddisfatto)

1.1	Uffici e locali accoglienti e ben organizzati	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Non so
1.2	Chiarezza della segnaletica per l'accesso agli sportelli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Non so
1.3	Comodità degli orari di apertura al pubblico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Non so
1.4	Tempi di attesa in coda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Non so
1.5	Reperibilità della modulistica necessaria	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Non so
1.6	Facilità di compilazione della modulistica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Non so
1.7	Collegamento con altri uffici dell'Amministrazione e società di servizi pubblici	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Non so
1.8	Risposte e informazioni corrette e affidabili	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Non so
1.9	Personale cortese e disponibile	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Non so
1.10	Modalità di pagamento facili ed accessibili	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Non so
1.11	Tempi celeri di lavorazione e riscontro delle pratiche presentate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Non so

# Riferimenti

- F. Fontana, M. Caroli, McGraw Hill, 2006
- W. Van Dooren, G. Bouckaert et al., Performance management in the public sector, Routledge, 2010R. Mussari Economia delle amministrazioni pubbliche, McGraw Hill, 2011
- Dipartimento della Funzione Pubblica. Danese A., Negro G., Gramigna A. (a cura di): *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche* (2003), Rubettino
- V. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, Servire qualità, Mc-Graw-Hill, Milano 1991
- E. Bartezzaghi, G. Spina, R. Verganti, Organizzare le PMI per la crescita, Il Sole 24 Ore, Milano 1999