



LERN - CAFÈ

für Führungskräfte der Autonomen Provinz
Bozen

Qualitätsmanagement / Management della qualità



Josef Bernhart e Sara Boscolo (EURAC)

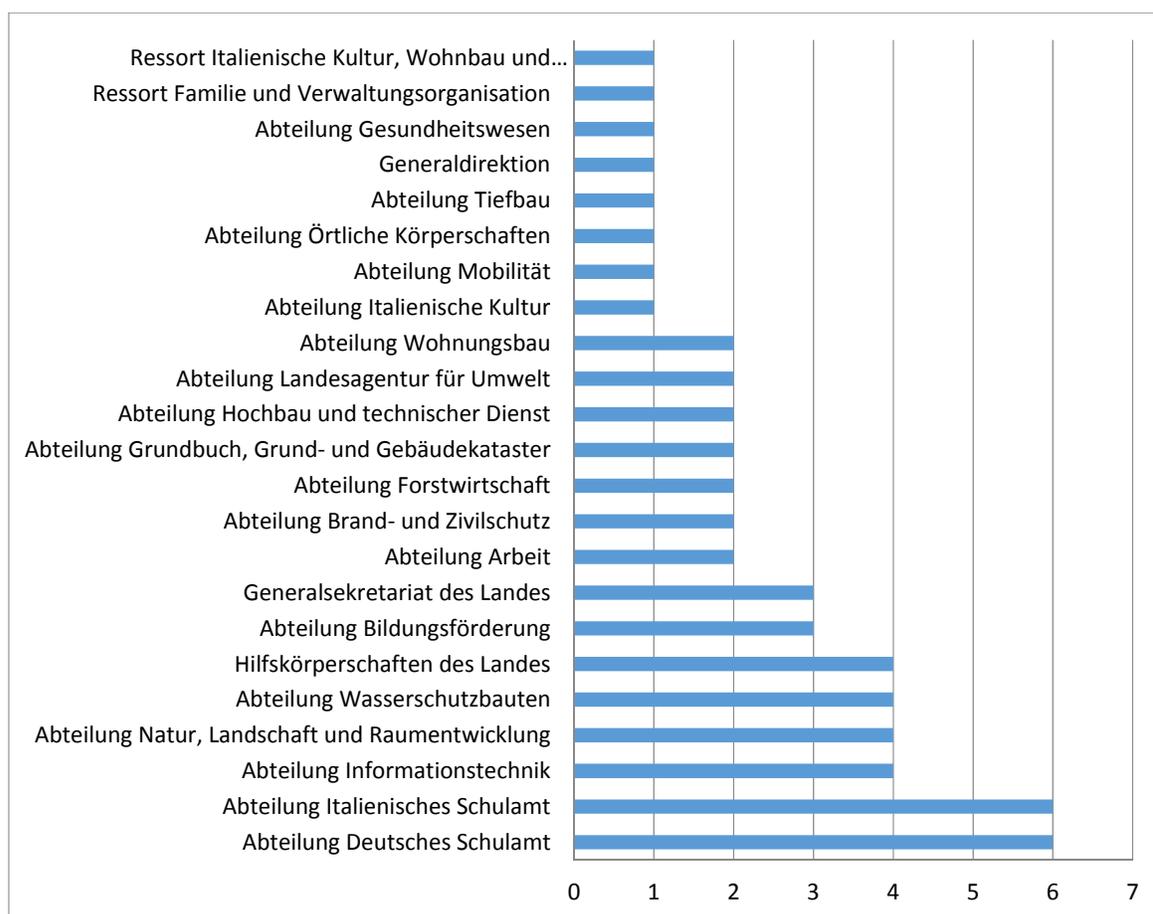
Direzione corso: Martha Spornberger e Eva Christoforetti

Kolpinghaus, Bolzano, 16 aprile 2015

Indice

1. Partecipanti suddivisi per settore	3
2. Programma	3
3. Cos'è la qualità: la vostra opinione.....	4
4. Common Assessment Framework (CAF)	5
5. Worldcafé: le vostre idee	12
6. Estratto dalla presentazione PP	19

1. Partecipanti suddivisi per settore



2. Programma

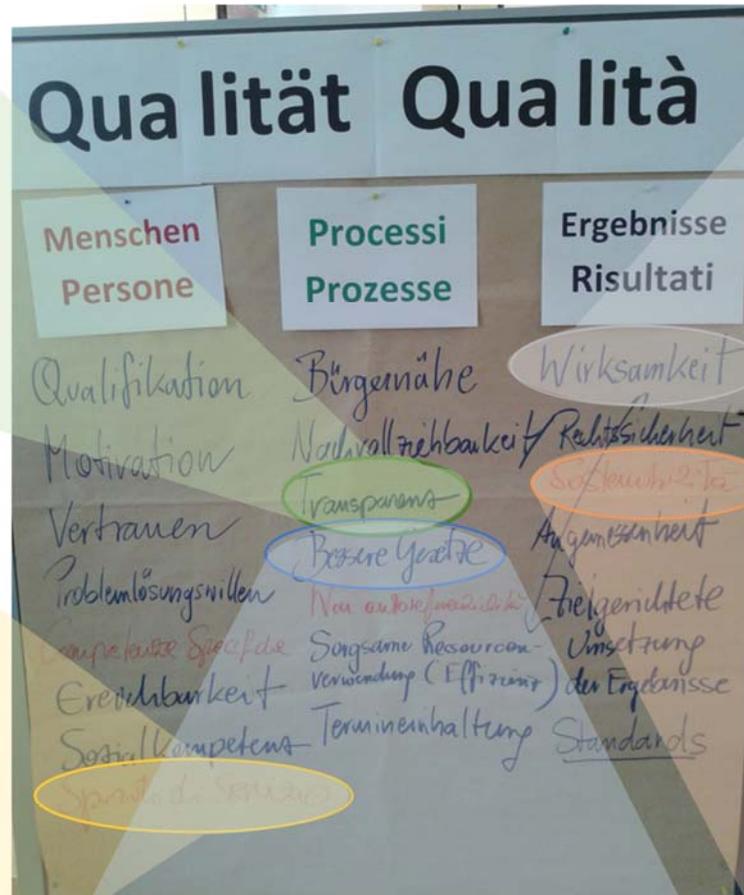
- Inquadramento generale sulla qualità nella PA: concetto, evoluzione, attori, vincoli e opportunità
- Vie verso la qualità: strumenti e modelli
- Uffici/servizi di relazione con il pubblico (URP, SUAP)
- La Carta dei servizi dalle origini agli sviluppi più recenti
- I Circoli della qualità
- Indagini di customer: lo strumento del DFP "Mettiamoci la faccia"
- UN modello normativo per la gestione della qualità: l'ISO
- Un modello per l'autovalutazione e il miglioramento della performance organizzativa: il CAF
- La creatività al servizio del management: tecnica e risultati del Worldcafé

3. Cos'è la qualità: la vostra opinione

Trasparenz: d.lgs. 14 marzo 2013, n. 33, "Gli obiettivi indicati nel Programma triennale sulla trasparenza sono formulati in collegamento con la programmazione strategica e operativa dell'amministrazione. La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un'area strategica di ogni amministrazione. Le amministrazioni pubbliche garantiscono la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance." (art. 10, c.3)

Spirito di servizio: Le istituzioni pubbliche possono essere gestite nell'interesse generale solo da persone che hanno forti valori etici e di attenzione agli altri, che perseguono anche obiettivi particolari. Persone che concepiscono la politica come «arte per ottenere il consenso sulla base di una visione di sviluppo equilibrato della società in tutte le sue componenti»

Fonte: Borgonovi, E. "Persone, istituzioni, mercati", in: *Impresa&Stato, Rivista della Camera di Commercio di Milano* n. 92/2011 <http://www.mi.camcom.it/indice-n.-92/2011>



Effektivität (Wirksamkeit)
Allgemein versteht man unter der Effektivität (Zweckmäßigkeit, Wirksamkeit) das Ausmaß der Zielerreichung. Vor allem bei der Beurteilung der Effektivität von öffentlichen Programmen steht die beabsichtigte gesellschaftliche Wirkung im Mittelpunkt.

Quelle: Promberger Kurt, *Controlling für Politik und öffentliche Verwaltung, Verlag Österreich* 1995, S. 26

Sostenibilità: La cosiddetta "impronta ambientale", cioè il consumo di risorse non riproducibili, è continuamente aumentata nei paesi sottosviluppati e in quelli emergenti dal 1990 al 2010. È positivo che centinaia di milioni di abitanti possano avere accesso a consumi che migliorino la loro qualità di vita, ma se i valori che guidano le classi dirigenti e le comunità della società globale non cambieranno, si avrà il declino della civiltà dei consumi.

Fonte: Borgonovi, E. "Persone, istituzioni, mercati", in: *Impresa&Stato, Rivista della Camera di Commercio di Milano* n. 92/2011 <http://www.mi.camcom.it/indice-n.-92/2011>

Bessere Gesetze:
Mit „Better Regulation“ wird im Grunde ein Bündel von Maßnahmen umschrieben, mit denen Unternehmer und Bürger von überflüssigem bürokratischem Aufwand entlastet werden sollen. In der einfachsten Lesart könnte man vom Ziel der „Vereinfachung“ geltender Rechtsvorschriften sprechen („Simplification“).

Quelle: <http://www.bka.gv.at/DocView.oxd?CobId=31617>

4. Common Assessment Framework (CAF)



Nel maggio 2000, in occasione del convegno UE di Lisbona, nasce il modello CAF (Common Assessment Framework), come risultato della cooperazione tra i Ministri della funzione Pubblica dei principali paesi dell'Unione Europea, e grazie alla collaborazione della European Foundation for Quality Management (EFQM) e della Speyer School. Alla base di questa iniziativa c'è la presa di consapevolezza che tutte le organizzazioni pubbliche hanno bisogno di rinnovarsi. Si capisce che il passo del cambiamento organizzativo è stato molto inferiore al passo del cambiamento tecnologico e sociale. Ci si rende conto di come un sistema pubblico inefficiente condizioni in modo determinante lo sviluppo del sistema economico-sociale dei paesi, come risulta dalle analisi del World Economic Forum che evidenziano tra i fattori più problematici per la competitività l'inefficienza della burocrazia del governo centrale e periferico.

L'efficacia delle politiche, le performance organizzative e la qualità dei servizi pubblici sono fattori cruciali per rispondere al mutamento di bisogni di cittadini e imprese.

Per rendere un'amministrazione pubblica adeguata al proprio fine istituzionale, che in definitiva è quello di migliorare il benessere sociale, è necessario dotarla di un modello organizzativo e di gestione che operi come una "bussola" a supporto della dirigenza, aiutandola ad adeguare e mantenere adeguati i propri fini (adeguatezza dei fini: fare le cose giuste) e le proprie modalità operative (adeguatezza ai fini: fare bene le cose).

Il modello CAF aiuta le amministrazioni pubbliche a:

- Ricondurre tutte le attività a una visione complessiva e sistemica
- Individuare i punti di forza e debolezza della performance organizzativa
- Realizzare processi di coinvolgimento e delega delle responsabilità che motivano il personale e rafforzano le competenze
- Perseguire, attraverso azioni pianificate e basate su evidenze empiriche, il miglioramento continuo della gestione.

IL MODELLO CAF / DAS CAF-MODELL



La struttura a nove criteri definisce gli aspetti principali che devono essere presi in considerazione in qualsiasi analisi organizzativa. I Criteri da 1 a 5 si riferiscono alle prassi gestionali di un'organizzazione: i cosiddetti Fattori Abilitanti. Essi descrivono ciò che l'organizzazione fa e l'approccio utilizzato per conseguire i risultati attesi. Nei criteri da 6 a 9 vengono misurati i risultati ottenuti relativamente ai cittadini/clienti, al personale, alla responsabilità sociale e alle performance chiave, attraverso misure di percezione e di performance. Ciascun criterio è articolato in una serie di sottocriteri. I 28 sottocriteri individuano le principali dimensioni che devono essere considerate quando si valuta un'organizzazione. Essi sono illustrati con esempi che ne spiegano il contenuto più in dettaglio e suggeriscono le possibili aree da prendere in considerazione per esaminare come l'organizzazione soddisfi i requisiti espressi nei sottocriteri.

Die 9 Themenfelder des CAF benennen bereits die wesentlichen Aspekte, die bei einer Organisationsanalyse berücksichtigt werden müssen. Die Themenfelder 1-5 befassen sich mit den Management- und Steuerungspraktiken einer Organisation, den so genannten Befähigern (Enablers). Diese bestimmen die Tätigkeiten einer Organisation und die Art und Weise, wie sie ihre Aufgaben erfüllt, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. In den Themenfeldern 6-9 geht es darum, welche Ergebnisse (Results) die Organisation für BürgerInnen, KundInnen, für die Gesellschaft und in Erfüllung ihrer Kernaufgabe, d.h. ihre wichtigsten Leistungsergebnisse, erzielt. Diese Ergebnisse werden durch Wahrnehmungs- und Leistungsmessungen erfasst. Jedes Themenfeld wird durch verschiedene Kriterien aufgeschlüsselt. Die insgesamt 28 Kriterien benennen die Hauptfragen, die bei der Bewertung einer Organisation zu beantworten sind.

Gli esempi descrivono un ampio numero di buone pratiche sviluppate in tutta Europa. Non tutte sono pertinenti in ciascuna organizzazione, ma molte possono essere considerate punti di attenzione durante il processo di autovalutazione. Integrare gli esiti della valutazione dei fattori abilitanti e dei risultati nelle prassi gestionali dell'organizzazione costituisce il ciclo dell'innovazione e dell'apprendimento continui che sta alla base del percorso verso l'eccellenza.

Die Kriterien werden durch eine Fülle von Beispielen veranschaulicht. Die Beispiele helfen zu bewerten, wie die Verwaltung auf die in dem Kriterium genannten Anforderungen eingeht. Sie veranschaulichen bewährte Vorgehensweisen in ganz Europa. Nicht alle sind für jede Organisation relevant, aber viele von ihnen können bei jeder Selbstbewertung berücksichtigt werden. Indem die Organisation aus der Bewertung der Befähiger- und Ergebniskriterien Verbesserungsmaßnahmen hinsichtlich ihres Managements ableitet und umsetzt, gestaltet sie ihren kontinuierlichen Innovations- und Lernzyklus. Dieser begleitet die Organisation bei ihrem Streben nach Exzellenz.

Esempio criterio 1: Leadership / Führung

- **Sottocriterio 1.1**
Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una mission, una vision e dei valori
- **Sottocriterio 1.2**
Gestire l'organizzazione, le sue performance e il suo miglioramento continuo
- **Sottocriterio 1.3**
Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo
- **Sottocriterio 1.4**
Gestire relazioni efficaci con le autorità politiche e gli altri portatori d'interesse

- 1** **Kriterium 1.1** Der Organisation durch die Entwicklung einer Mission, einer Vision sowie von Werten eine Richtung vorgeben
- 2** **Kriterium 1.2** Die Organisation, ihre Leistungsfähigkeit und ihre kontinuierliche Verbesserung steuern
- 3** **Kriterium 1.3** Die Beschäftigten der Organisation motivieren und unterstützen und eine Vorbildfunktion ausüben
- 4** **Kriterium 1.4** Angemessene Beziehungen zur Politik und zu anderen Interessengruppen pflegen

- **Resumé**

- **9 Criteri:** definizioni generali
 - **28 Sotto-criteri:** componenti concettuali
- **212 Elementi da considerare:** componenti operative

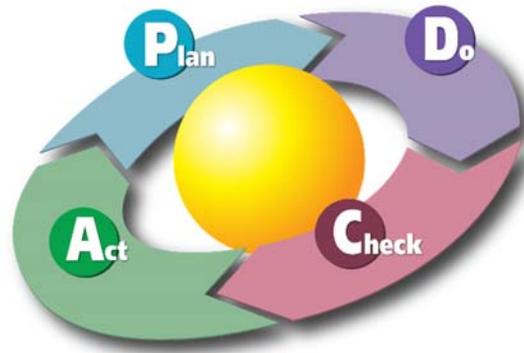


Uno degli scopi del modello CAF è di guidare le organizzazioni del settore pubblico verso i valori del Total Quality Management (TQM). In quanto strumento di Total Quality Management, il CAF aderisce ai principi di eccellenza (vedi figura) che rappresentano i principi base per il miglioramento delle performance delle amministrazioni pubbliche.

Als Instrument des Total Quality Management baut CAF auf den EFQM-Exzellenz-Grundsätzen auf. In CAF werden sie auf die öffentliche Verwaltung übertragen, um letztlich so die Leistung öffentlicher Organisationen zu verbessern. Diese acht Grundsätze machen den Unterschied zwischen einer traditionellen öffentlichen Organisation und einer Organisation aus, die sich dem TQM verpflichtet hat.



IL CAF è un modello finalizzato al miglioramento continuo basato sul ciclo "PDCA": pianificare (PLAN), eseguire (DO), valutare (CHECK), agire, adattare (ACT). Il processo di autovalutazione rappresenta la fase CHECK del ciclo PDCA. Il ciclo enfatizza il fatto che i programmi di miglioramento devono iniziare con un'attenta pianificazione, un'azione efficace, devono essere costantemente controllati ed eventualmente adattati e devono riprendere nuovamente da un'attenta pianificazione, in un ciclo continuo.



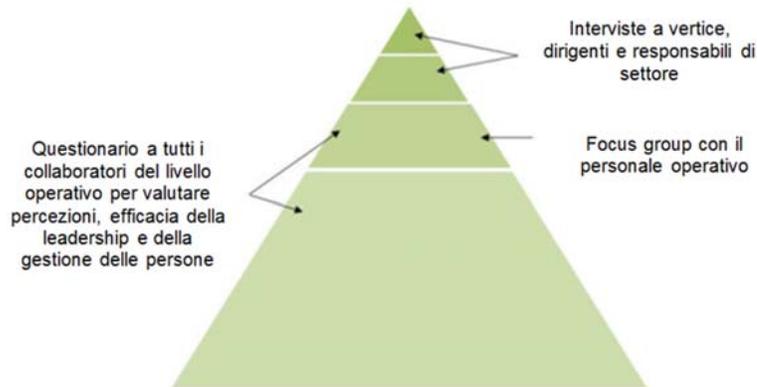
• *Resumé*

- **Concetti Fondamentali:** elementi che caratterizzano le organizzazioni eccellenti
- **Criteri:** sviluppo dei Concetti in una logica organizzativa
- **PDCA:** metrica e la logica di governo delle organizzazioni

Il processo di applicazione del CAF può essere suddiviso in tre fasi principali:

- Pianificazione e organizzazione
- Autovalutazione
- Definizione di un piano di miglioramento e relativa attuazione.

Le azioni di miglioramento devono essere strutturate, pianificate, realizzate e monitorate nel tempo.



Approccio all'autovalutazione nell'Ufficio Educazione permanente, biblioteche e audiovisivi (ripartizione Cultura italiana della Provincia di Bolzano)



Applicazione del CAF nella Procura Innsbruck

Nel 2011 la Procura di Innsbruck ha auto valutato le proprie politiche, strategie, modalità di organizzazione, gestione e funzionamento, nonché i risultati raggiunti per i portatori di interesse interni ed esterni con il CAF. Sotto la guida dell'Istituto per il Management Pubblico dell'EURAC e dell'Università di Innsbruck sono state condotte interviste e workshop con i vertici, i magistrati, i funzionari responsabili degli uffici e il personale amministrativo. Ne è risultato un profilo completo dei punti di forza e debolezza dell'organizzazione. Su questa base sono state pianificate e implementate diverse azioni di miglioramento tangibile e a breve termine, tra le quali: un organigramma, delle linee guida per cancellieri e pubblici ministeri, un sistema di raccolta dei suggerimenti dei dipendenti e un'indagine interna di benessere organizzativo. A questa indagine è stata affiancata la rilevazione della soddisfazione degli utenti. Altri progetti innovativi, mirati a migliorare il funzionamento della Procura nel suo complesso, riguardano lo sviluppo di una mission e la reingegnerizzazione dei processi.



**Sehr geehrte Besucherinnen und Besucher der
Staatsanwaltschaft Innsbruck!**

Ihre Meinung, Ihre bisherigen Erfahrungen und Ihre Wünsche sind uns wichtig, um unseren Service laufend zu verbessern.

Bitte füllen Sie dazu das Feedback-Formular aus und werfen Sie es in eine der dafür vorgesehenen Boxen in den Kanzleien ein.

Feedback-Formular der Staatsanwaltschaft Innsbruck

Ich war als

<input type="checkbox"/> Partei/Beschuldigter	<input type="checkbox"/> Opfer/Geschädigter
<input type="checkbox"/> Parteienvertreter	<input type="checkbox"/> Sonstige

bei der Staatsanwaltschaft Innsbruck.

Mein Anliegen wurde

<input type="checkbox"/> positiv	<input type="checkbox"/> negativ
----------------------------------	----------------------------------

erledigt.

Die Begründung für die Erledigung war

<input type="checkbox"/> nachvollziehbar	<input type="checkbox"/> nicht nachvollziehbar
--	--

Insgesamt war ich

<input type="checkbox"/> sehr zufrieden	<input type="checkbox"/> zufrieden
<input type="checkbox"/> unzufrieden	<input type="checkbox"/> sehr unzufrieden

Anmerkungen:

Vielen Dank!

CAF Procura Innsbruck: Modulo utilizzato per l'indagine di soddisfazione degli utenti

Procedura CAF External Feedback (CEF)

La procedura di External Feedback offre un feedback esterno sul processo di autovalutazione e di miglioramento e sul grado di sviluppo dei principi del TQM nell'organizzazione. Le organizzazioni che dimostrano di aver usato il Modello CAF in modo efficace ottengono l'attestazione europea di Effective CAF User, che ha validità biennale.

Al quarto anno di implementazione sono 79 le amministrazioni che hanno ottenuto l'attestazione europea di Effective CAF User, 55 quelle che saranno valutate nel 2015.

Maggiori informazioni, strumenti e materiali sul CAF sono disponibili sul sito web:

<http://qualitapa.gov.it/autovalutazione>



5. Worldcafé: le vostre idee

1. Management della qualità: perché no? Contra (per gli scettici)
2. Wie begeistern wir unsere Mitarbeiter für Qualitätsmanagement?
3. Come possiamo soddisfare i bisogni / aspettative degli utenti?
4. Welche Qualitätsmerkmale soll eine öffentliche Dienstleistung aufweisen?
5. Come possiamo migliorare l'amministrazione provinciale nel suo complesso?



Gruppo 1: Management della qualità: perché no? Contra (per gli scettici)



- *Zusätzlicher Aufwand*
- *Ressourcenverschwendung*
- *Veränderung die Unruhe in meine Organisation bringt*
- *Es kostet!!!*
- *Schwer bewertbar / messbar*
- *Keine Zeit Prozesse zu starten*
- *Die Erhöhung der Qualität geht zu kosten der Quantität*
- *Nur Theorie, es ändert sich nichts*
- *Wir arbeiten eh schon gut!*
- *Qualitätsmanagement ist Produktion von geduldigem Papier ("sono le solite chiacchiere!")*
- *Demotivierte Mitarbeiter*
- *Cambiare tutto per cambiare niente*
- *Für den Bürger bringt das nichts*
- *Man sieht den Sinn nicht*
- *Nur Zeitverschwendung*
- *Vom Personalrecht her ist egal ob ich gut oder schlecht arbeite*

Gruppe 2: Wie begeistern wir unsere Mitarbeiter für Qualitätsmanagement?



- Mitarbeiter miteinbinden + **FEEDBACK** nel definire i criteri della qualità
- (Selbstverantwortung) Partecipativ;
- Effizienz $\leftarrow \rightarrow$ Effektivität (... del lavoro)
- Schulung (Sensibilisierung)
- Riconoscimento professionale (anche economico)
- Höhere Arbeitszufriedenheit
- Vorbildfunktion der Führungskräfte!!!
- Prozessqualität erhöht die Lebensqualität
- Rückhalt Politiker
- + Qualität = + Sicurezza
- Image Steigerung
- Identifikation in der Landesverwaltung - Loyalität
- Soddisfazione personale (per aver fatto un lavoro di qualità)

Gruppo 3: Come possiamo soddisfare i bisogni / aspettative degli utenti?



- VI *RISORSE ADEGUATE*
- V *Strategie / Efficienza PAB*
- III *Verantwortung / Gegenseitig*
- I *Erwartungen klären gegenseitig / Rollenänderung*
- II *Abstimmen / Legge fare ascolto*
- II *Dialog / Trasparenz... Hilfestellen, collaborazione, Zufriedenheit, ascolto*

Gruppe 4: Welche Qualitätsmerkmale soll eine öffentliche Dienstleistung aufweisen?



- "Cultura" di servizio (attitudine)
- Kundenorientiert - Menschlichkeit
- Respektvoller Umgang
- Kundenzufriedenheit
- Transparenz (Information, Rückmeldung, Dokumentation,...)
- Zeiten (Annahme, Lösung, ...)
- Je nach Komplexität Service
- Mitarbeiterschulung (Ausbildung, Fortbildung,...)
- Zielorientierung → Wirksamkeit als Kriterium
- → Ergebnis zählt
- Miglioramento continue
- Effizienz
- Flexibilität (in Erbringung Leistung aber auch gegenüber Mitarbeiter-Mobilität)
- Fachkompetenz
- Gleichberechtigung → Nachvollziehbarkeit
- Costi: rapporto costi ← → risultato Kosten/Nutzen
- Klarheit (einfache verständliche Sprache, no "burocratese"...)

Gruppo 5: Come possiamo migliorare l'amministrazione provinciale nel suo complesso?



- „Wahl eines einheitlichen Qualitätsmanagementsystems für gesamte Landesverwaltung EFQM / CAF
- Personen sind Hauptakteur
- Motivation der Mitarbeiter!
- Wir sollen stolz sein auf unsere Arbeit, auf die Dienstleistungen, die wir geben; Eigenverantwortung, Vertrauen, Anerkennung der individuellen Leistungen
- Verbesserung Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Abteilungen, Ämtern (auch informelle Treffen)
- Vereinfachung von Prozessen
- Sportello unico
- Austausch von best practice and Erfahrungen
- Rapporto ragionevole politica / amministrazione
- Verbesserung in den Punkten 1-4 führt zur Verbesserung der gesamten Verwaltung

- Wertschätzung / Motivation Mitarbeiter und bisheriger Leistungen
- Trennung von Politik und Verwaltung
- Lavoro e pensiero interdisciplinare dialogo servizi centrali - servizi periferici
- Imagepflege der Verwaltung
- E-Government besser vorbereiten
- Forum cafe (Input von unten nach oben)
- Zusammenfügen der 42 Betriebe, Abteilungen und Agenturen usw. durch zentralen Kopf
- Vorab Prüfung der Auswirkung von Maßnahmen auf die einzelnen Abteilungen
- Evitare la possibilità di esercitazione di poteri individuali

Qualität = Ausmaß der Erfüllung von Anforderungen und/oder Erwartungen

Qualità = grado di soddisfacimento di richieste e/o aspettative

Die beiden Vortragenden Sara Boscolo und Josef Bernhart stehen jederzeit gerne für weitere Fragen und eine Wissenschaftliche Begleitung in Qualitätsmanagement-Prozessen für die Südtiroler Landesverwaltung zur Verfügung.

Ansprechpartner:

 sara.boscolo@eurac.edu

 0471 055413

 josef.bernhart@eurac.edu

 0471 055410

6. Estratto dalla presentazione PP

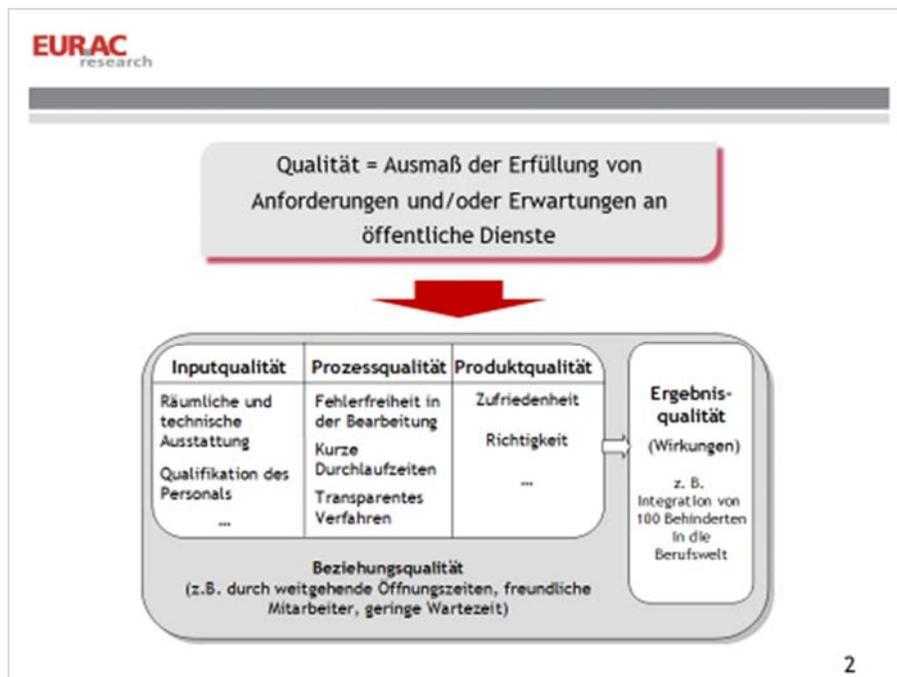
EURAC
research

ESTRATTO

LERN CAFÈ
16 aprile 2015

**Qualitätsmanagement
Management della qualità**

Josef Bernhart / Sara Boscolo
*Istituto per il Management Pubblico
Institut für Public Management*



Wege zur Qualität



3

Qualitätszirkel

- Gruppe von 4 - 8 Mitarbeitern, die
- auf freiwilliger Basis
- durch einen Moderator geleitet,
- in regelmäßigen Sitzungen oder auf Antrag selbstgewählte Probleme aus ihren Arbeitsbereich analysieren,
- um Problemlösungen zu erarbeiten, Verbesserungsvorschläge zu verwirklichen und die dabei erzielten Ergebnisse selbst zu kontrollieren



6

Carta dei servizi

La carta dei servizi è un documento nel quale il soggetto erogatore di un servizio pubblico esplicita le condizioni di erogazione del servizio (soprattutto standard di qualità) che si impegna a rispettare.

Dimensione	Indicatore	Standard
<ul style="list-style-type: none"> Puntualità fornitura del servizio Sicurezza 	<ul style="list-style-type: none"> Rapidità di risposta a un reclamo in giorni Rispetto della normativa sulla tutela della sicurezza 	<ul style="list-style-type: none"> Max. 15 giorni 100 %



4

Standard di qualità generali

- Si riferiscono al complesso delle prestazioni rese
- non controllabili/esigibili dall'utente

- Il 97% dei treni regionali subisce un ritardo di max. 15 minuti*
- Il 95% delle lettere recapitate entro il perimetro urbano vengono consegnate entro 1 giorno

Standard di qualità specifici

- Si riferiscono a singole prestazioni rese
- controllabili ed esigibili dall'utente

- Per i treni sovraregionali con un ritardo di oltre i 60 minuti indennità pari al 25% del prezzo del biglietto*
- Il tempo massimo di attesa allo sportello postale è di 10 minuti

*Fonte: Trenitalia BZ



5

Indagini di customer satisfaction

- Rilevazioni della qualità percepita dagli utenti
- Qualità = globalità delle caratteristiche di un servizio da cui dipendono le sue capacità di soddisfare completamente un bisogno
- Strumenti: questionari, interviste, focus group, mystery shopping, consultazione, blog, forum di discussione, panel cittadini/utenti...

Mettiamoci la faccia: l'utente può esprimere il proprio giudizio sul servizio appena ricevuto così :



7

Instrumente und Systeme: QMS nach ISO 9000 ff.



8

Common Assessment Framework (CAF)

- Griglia Comune di Autovalutazione per la qualità delle pubbliche amministrazioni
- modello basato sui principi del Total Quality Management
- finalizzato al miglioramento continuo della performance organizzativa



9

Implementierungszeitraum

Qualitäts(management-)konzepte	Implementierung		
	< 1	< 2	> 2
1. Qualitätszirkel	*		
2. Marketingorientierte Ansätze	*		
3. QMS nach ISO 9000 ff.		*	
4. TQM/EFQM-EM			*
5. Qualitäts-/Innovationspreise			*
6. Electronic Government	*		
7. Dienstleistungscharters	*		
8. Bürgerorientierte Verwaltungseinrichtungen			*

58