

Scheda di adesione

Nome _____

Cognome _____

Ente/Azienda _____

Tel. _____

e-mail _____

conferma la partecipazione:

- solo convegno del mattino
- anche al gruppo di lavoro pomeridiano
sul tema :
- Trasporti
- Energia
- Pubblica amministrazione

La partecipazione è gratuita.

**E' necessario inviare la scheda a mezzo fax
al n. 059/209203 entro il 30 settembre 2002**



PROVINCIA DI MODENA

Lunedì 7 ottobre 2002

Seminario di studi

**La carta dei servizi
strumento
di sviluppo locale**

GRAFICA E STAMPA Provincia di Modena

Segreteria Organizzativa:
Dipartimento di Presidenza e Pubbliche
Relazioni

Sig. Matteo Richetti

Sig.ra Barbara Martinelli

Tel. (059) 209205 - 209312

Fax (059) 209203

e-mail martinelli.b@provincia.modena.it

Sala di Consiglio
Provincia di Modena
Viale Martiri della Libertà, 34

Modena

programma del seminario

I recenti processi di decentramento amministrativo e di riorganizzazione del comparto dei servizi pubblici locali a rilevanza industriale, inducono gli enti pubblici territoriali e le aziende di produzione di servizi pubblici a sviluppare continui adeguamenti istituzionali ed organizzativi.

In tale contesto, l'istituto della carta dei servizi non rappresenta solamente un'innovazione organizzativa o un mero recepimento legislativo ma - al contrario - il prodotto finale di un processo nel quale la centralità dell'utente viene assunta come principio guida del cambiamento.

Il seminario, partendo dall'esperienza di casi europei, offre l'occasione di attivare un confronto, a livello locale, tra il sistema pubblico e le aziende di produzione di servizi pubblici sull'istituto carta dei servizi, sia essa collocata nel processo di erogazione diretta di servizi da parte di un ente pubblico o in un assetto di produzione esternalizzata di servizi pubblici a rilevanza industriale.

Mattina

9,30 *Apertura dei lavori*
Graziano Pattuzzi
Presidente Provincia di Modena

Sessione I

9,45 *Lo strumento carta dei servizi*
André Niemegeers
OGMED

10,15 *Le carte dei Servizi in Europa*
Giorgia Favero
OGMED

10,45 *Valencia: una Carta unificatrice*
Blanca Martinez de Vallejo Fuster
Direttrice del Proyecto Carta del Ciudadano/
Carta de Servicio/Comunità Valenciana

11,15 *Coffee Break*

Sessione II

11,30 *La carta dei servizi nella gestione dei servizi pubblici locali a rilevanza industriale*
Giovanni Bertugli
Provincia di Modena

12,00 *La carta dei servizi come strumento di difesa dei diritti dei consumatori e di monitoraggio delle performances dei fornitori privati nell'esperienza del servizio idrico in Gran Bretagna*
Henry Britton
Citizens' Network Iniziative

12,30 *Oslo: il monitoraggio dello strumento Carta e lo schema della Travel Guarantee*
Kirsti Nøst
Direttrice del Servizio clienti della Sporveien
(trasporti pubblici di Oslo)

13,00 *Fine del convegno: buffet*

Pomeriggio

14,15 **Gruppi di lavoro tematici**
con esperti stranieri, rappresentanti della Provincia e consulenti

1. *Pubblica Amministrazione*
2. *Energia*
3. *Mobilità*

16,30 **Chiusura del workshop**

I gruppi di lavoro sono a numero chiuso. Per partecipare è necessario inviare la scheda di adesione sul retro indicando a quale gruppo si intende partecipare.

La carta dei servizi strumento di sviluppo locale – 7 ottobre 2002

Materiali disponibili

1. Presentazione di André Niemegeers (amministratore unico della OGMED Sas Italia e della OGM Belga), studio europeo di consulenza in gestione per il settore pubblico, e di Giorgia Favero (ingegnere civile specializzata nei trasporti) che collabora con lo studio OGM
1Modena_charte_generale
2Modena_charte_europa
2. Intervento della sig.ra Blanca Martinez de Vallejo Fuster – direttrice del Proyecto Carta del Ciudadano/Carta de Servicio/Comunità Valenciana
Presentacion Modena
3. Presentazione di Henry Britton, specializzato in politiche europee in particolare di benchmarking, studi di mercato, marketing, organizzazione e comunicazione
HB_water
4. Presentazione di Kirsti Nøst, direttrice del Servizio clienti della Sporveien (trasporti pubblici di Oslo)
Reisegarantien



Provincia di Modena

Seminario della Provincia di Modena

"La carta dei servizi – strumento dello sviluppo locale"

Lunedì 7 ottobre 2002

La carta dei servizi e le sue applicazioni in Europa

André Niemegeers

Giorgia Favero

OGMED

Raccolta di informazioni sul terreno

Una realtà evoluta ma eterogenea



Individuazione delle aspettative

Un panorama più ampio rispetto al nazionale



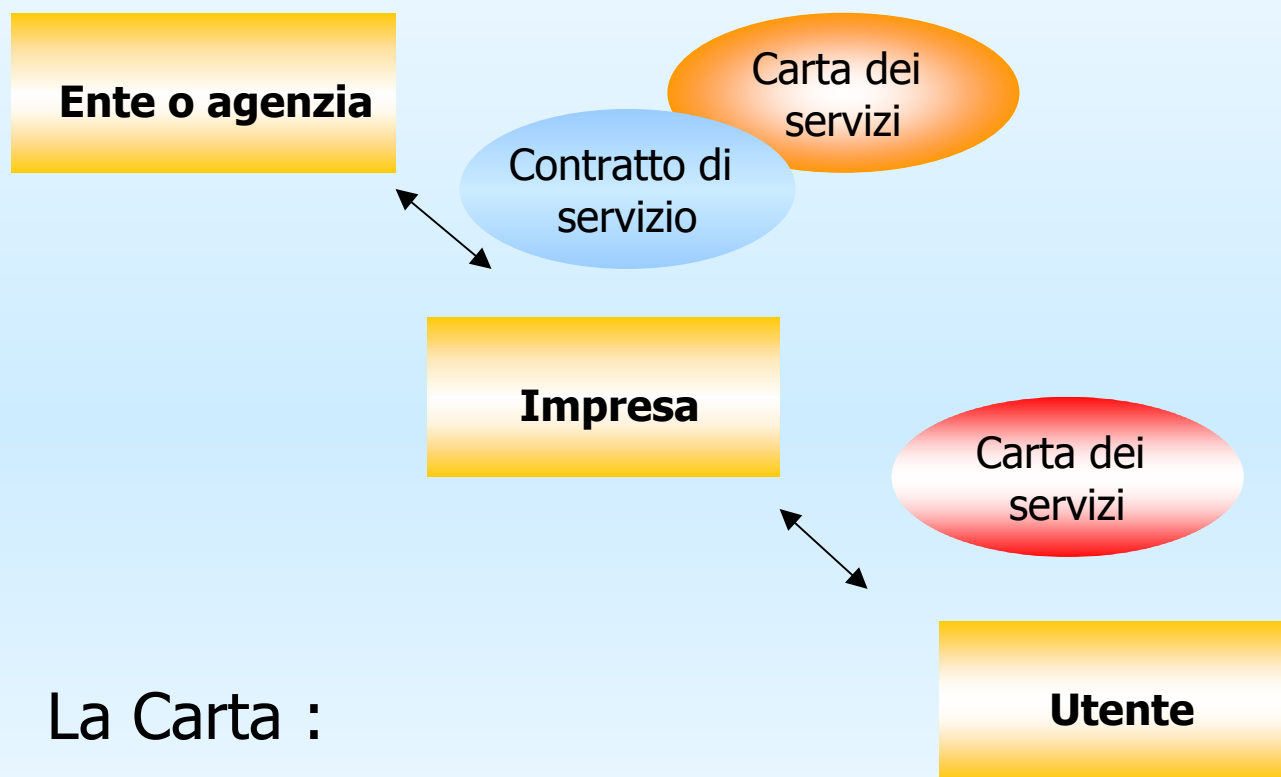
**Individuazione dei casi
europei più pertinenti**

Pubblica amministrazione, imprese e cittadini

Dalla χάρτης alla carta

- In Grecia e nell'antica Roma
- I Merovingi
- Le carte del V secolo
- I Carolingi
- Il cardine del millennio
- La Magna Charta del 1215
- La carta di Luigi XVIII
- Dalla carta dell'Atlantico alla carta dell'ONU

La Carta tra i diversi attori



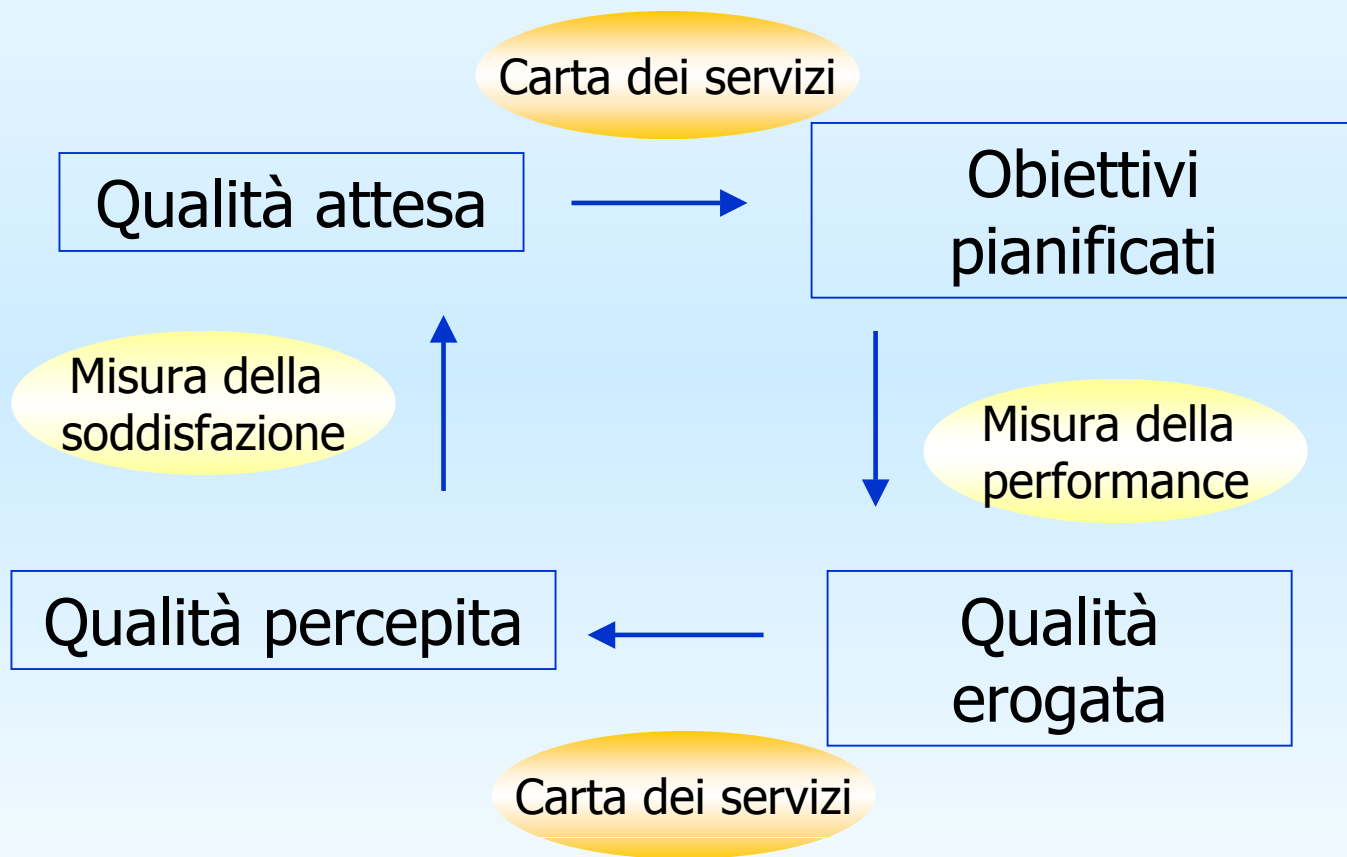
La Carta :

Un punto in più per l'azienda

In base al livello di coinvolgimento

- Dichiarazione d' intenti
- Impegni degli attori
- Mezzi e condizioni
- Patto di cittadinanza
- Garanzia di servizio

La Carta nel ciclo qualità



Approccio di definizione e obiettivi

La carta

- È un obiettivo e un mezzo
- Non è un catalogo o una guida
- Descrive i servizi erogati, gli standard di qualità delle prestazioni ed i margini di miglioramento del sistema in un arco di tempo determinato
- Risponde a vari obiettivi: unire, garantire, programmare, diagnosticare e valutare, creare

Gli obiettivi della Carta

- Miglioramento della qualità ,
con standard di qualità e di quantità
dei servizi predefiniti e verificabili
- Centralità del cittadino, grazie allo sviluppo
della partecipazione e di rapporti nuovi
con gli utenti
- Tutela dell'utente, mediante procedure
di reclamo e possibilità di rimborso per l'utenza

*Agli enti erogatori è lasciata ampia autonomia nella
definizione del contenuto della Carta dei servizi, nel
rispetto dei principi stabiliti dalla Direttiva 27 gennaio
1994 .*

Art. 2.
(Qualità dei servizi pubblici)

1. Con decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri sono emanati schemi generali di riferimento di carte di servizi pubblici, predisposte, d'intesa con le amministrazioni interessate, dal Dipartimento della funzione pubblica per i settori individuati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri....

Decreto Legislativo 30 luglio 1999, n. 286

Art. 11.

(Qualità dei servizi pubblici)

1. 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.
....
5. E' abrogato l'articolo 2 della legge 11 luglio 1995, n. 273. Restano applicabili, sino a diversa disposizione adottata ai sensi del comma 2, i decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri recanti gli schemi generali di riferimento già emanati ai sensi del suddetto articolo.

La cittadinanza non è definita solo dall'appartenenza a una comunità e dal diritto alle prestazioni, ma :

- richiede la promozione della partecipazione attiva dei cittadini (art. 1, comma 6)
- vede i cittadini non solo come utenti, ma anche protagonisti attivi nella programmazione e nella verifica dei servizi (art. 19)
- presuppone l'informazione delle persone e delle formazioni sociali che le rappresentano

La cittadinanza è fondata, oltre che sui diritti, anche sulle responsabilità e i doveri

“La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo... e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale”
(Costituzione, art. 2)

La realizzazione della Carta è un percorso progettuale partecipato, che contribuisce al conseguimento degli obiettivi di promozione della cittadinanza attiva

Comunicativo informativi	Partecipativi
Uffici per le relazioni con il pubblico Uffici stampa Segretariato sociale	Carta dei servizi Referendum comunali Forum

Le azioni di promozione della cittadinanza sociale si integrano con quelle previste in materia di partecipazione al procedimento, di trasparenza dell'azione amministrativa, di diritto di accesso stabilite dalla legge 241/1990.

Protocollo dei diritti dei cittadini nei servizi di pubblica utilità

1. Diritto alla scelta e alla comparazione
2. Diritto all'accesso, all'informazione, alla trasparenza e alla libera circolazione
3. Diritto al servizio universale e alla continuità dei servizi
4. Diritto alla partecipazione civica
5. Diritto alla Qualità
6. Diritto alla sicurezza
7. Diritto al tempo
8. Diritto all'equità contrattuale
9. Diritto alla tutela
10. Diritto al risarcimento del danno e alla risoluzione alternativa delle controversie

Principi fondamentali :

- 1. eguaglianza*
- 2. imparzialità*
- 3. continuità*
- 4. diritto di scelta*
- 5. partecipazione*
- 6. efficienza ed efficacia*

Strumenti :

- adozione di standard*
- semplificazione delle procedure*
- informazione degli utenti*
- rapporti con gli utenti*
- valutazione della qualità*

Tutela :

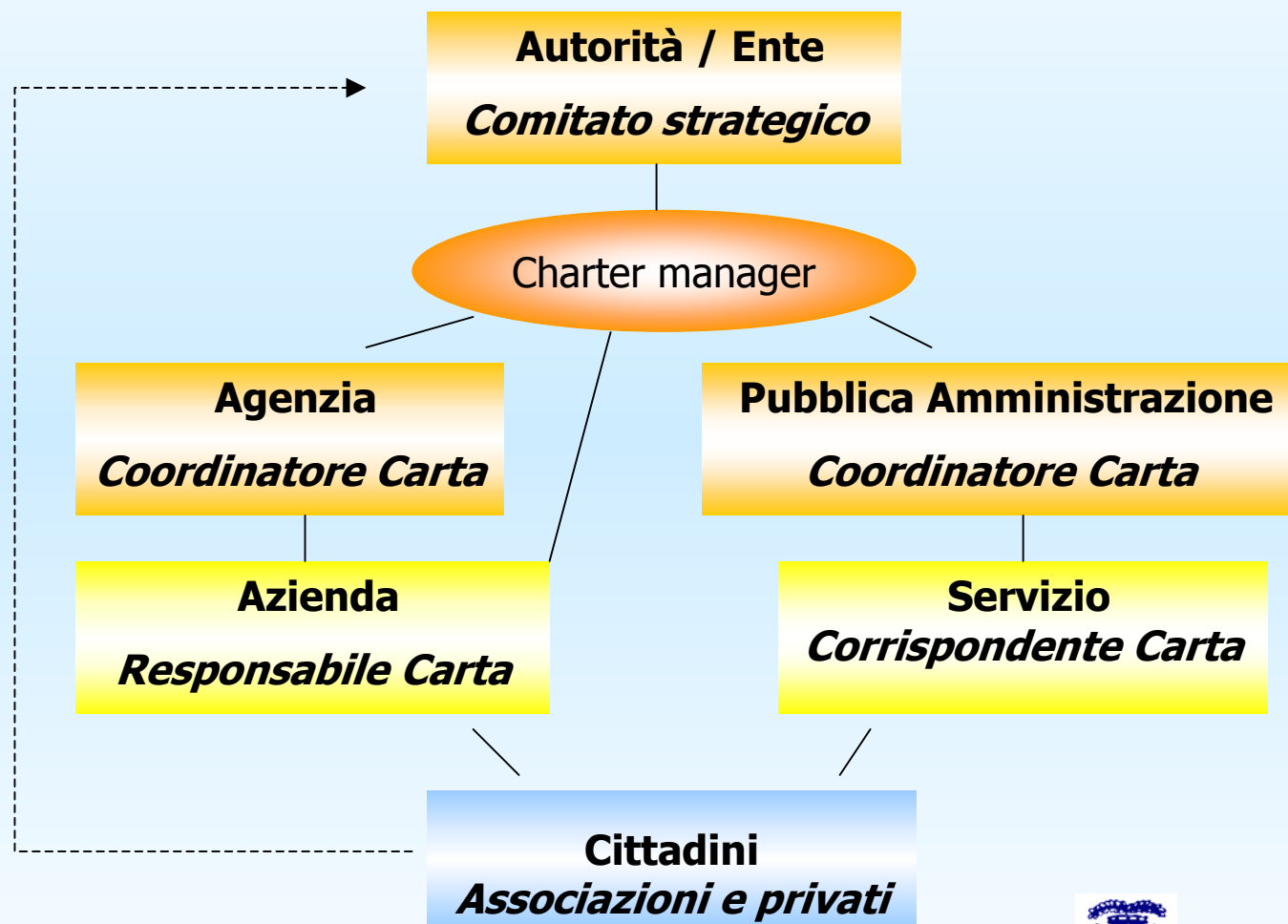
- procedure di reclamo*
- uffici di controllo interno*



Carta e coproduzione : un partenariato

- Tra direzione e personale
- Tra le varie amministrazioni
- Con il settore associativo
- Tra il cittadino-utente e l'amministrazione
- Tra settore pubblico e settore privato

Organizzazione della Carta



Valori e principi

- Apertura
- Trasversalità
- Responsabilità
- Chiarezza
- Qualità

Processo

- Appuntamento con se stessi
- Definizione dei ruoli e degli impegni
- Quadro di riferimento sia per l'erogatore che per l'utente
- Dinamica di incrocio interno/esterno
- Supporto al miglioramento della qualità dei servizi
- Formalizzazione strategica e individuazione di obiettivi chiari

Comunicabilità

- Solennità della forma
 - *Forza del contenuto*
- Visibilità e chiarezza della carta
 - *Strumento di collegamento con i cittadini*

Garantire la perennità

- Comitato di pilotaggio strategico
- Charter manager e/o mediatore
- Club qualità dei professionisti

Parliamoci chiaro

- Piano di comunicazione specifico
- Lingua
- Linguaggio
- Due livelli di lettura

Curare la forma

- Emblema, logo
- Veste grafica
- Supporti scritti tradizionali
(poster, depliant,...)
- Mezzi internautici interattivi
- Organizzare l'informazione
(discendente, trasversale, incrociata, ascendente)
- Rapporto annuale
- Comunicati stampa
- Dalla e-carta alla comunità d'interesse

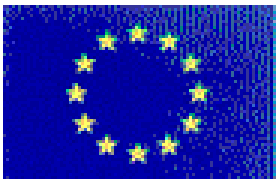
- Concertazione continua e ricerca del consenso
- Lentezza relativa
- Necessità di organizzazione in profondità
- Budget
- Difficoltà di diffusione
- Disciplina di misura e follow-up
- Effetto di moda amministrativa o politica
- Scetticismo degli attori e dei destinatari

Interne

- Formalizzazione visione strategica
- Progetto d'impresa
- Integrazione dei servizi
- Facilitazione comunicazione interna
- Team building

Esterne

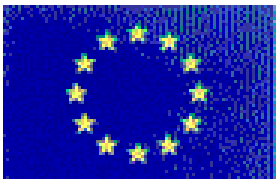
- Informazione
- Appello all'interazione
- Consenso cittadino (convalida)



Le Carte Europee

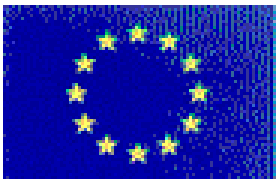
Informare il cittadino

- La carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea
- La carta dei diritti dei passeggeri (trasporto aereo)
- Progetto di carta del passeggero della rete ferroviaria europea
- ...



Quadro legislativo

- DPCM 27.01.94 : Principi sull'erogazione dei servizi pubblici
- Legge 11.07.95 (art.2) : Qualità dei servizi pubblici
- Dlgs 30.07.99 (art.11) : Qualità dei servizi pubblici
- Legge 328/2000 : Un sistema integrato



DIRETTIVA DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI 27 1 1994
Principi sull'erogazione dei servizi pubblici

Principi fondamentali :

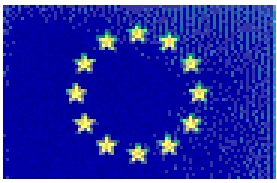
- 1. eguaglianza*
- 2. imparzialità*
- 3. continuità*
- 4. diritto di scelta*
- 5. partecipazione*
- 6. efficienza ed efficacia*

Strumenti :

- adozione di standard*
- semplificazione delle procedure*
- informazione degli utenti*
- rapporti con gli utenti*
- valutazione della qualità*

Tutela :

- procedure di reclamo*
- uffici di controllo interno*

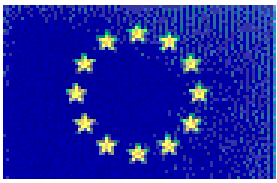


In Francia

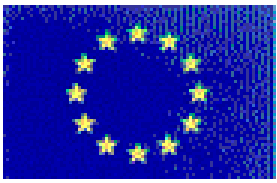
- **Quadro istituzionale :** forte ruolo dello Stato Centrale
"Culto" dell'Amministrazione Pubblica

- **Principi fondamentali dei servizi pubblici :**

1. Responsabilità
2. Trasparenza
3. Semplicità
4. Partecipazione
5. Neutralità
6. Uguaglianza
7. Continuità
8. Accessibilità
9. Rapidità
10. Mediazione
11. Qualità



- **Loi Sapin (1993) :**
- Gare per tutti i tipi di servizi pubblici
(eccetto municipalizzate)
- Due tipi di contratto :
 - 1) **Marché Public**
L'ente acquista una prestazione
 - 2) **Delegation de Service Public**
*L'ente locale affida una missione ad un gestore
che si ne assume i rischi*



In Francia

- **Contesto** : Non esiste una norma nazionale unificatrice

- **Promotori** :

Le aziende

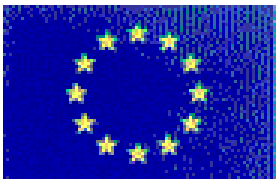
- Certificazione sul servizio erogato
Impiego, uffici turismo, trasporti, imprese di trasloco...
Valida un anno



- Garanzie commerciali

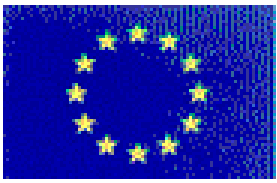
Enti pubblici in primo piano

- Carta dei servizi pubblici locali
Promossa dall'Istituto della gestione delegata



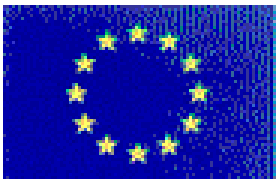
In Belgio

- **Quadro istituzionale** : competenza federale e regionale
- **Promotore** : **Azienda** (Bruxelles, Regione Fiamminga)
Regione (Regione Vallona)
Stato (Funzione Pubblica)
- **Tipologia**: impegno o patto
- **Metodologia**: formalizzata, inquadrata, monitorata, valutata, comunicata



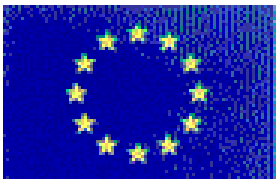
In Belgio

- **Principi fondamentali dei servizi pubblici :**
 1. Trasparenza
 2. **Ascolto attivo**
 3. **Diritto di espressione**
 4. Accessibilità
 5. Chiarezza
 6. Comunicazione



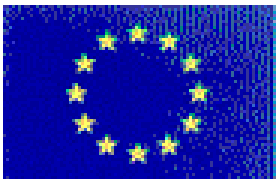
In Gran Bretagna

- **Quadro istituzionale :** Liberalizzazione del mercato
Privatizzazione e concorrenza
- **Promotore :** Primo Ministro John Major, 1991
Pubblicazione Citizens' Charter White Paper
- **Seguito :** Primo Mininistro Tony Blair, 1999
Pubblicazione Modernising Government White Paper
 - Database delle boune pratiche
 - Benchmarking europeo
 - Valorizzazione del ruolo del cittadino
 - Nuove metodologie e nuovi target di qualità



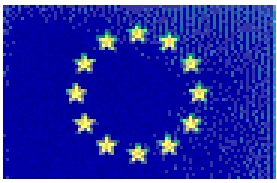
In Gran Bretagna

- **Principi fondamentali dei servizi pubblici :**
principi d' azione
 1. **Pubblicazione degli standard di servizio**
 2. Trasparenza e informazione
 3. Consultare e coinvolgere gli utenti
 4. Accessibilità e scelta (ove possibile)
 5. **Cortesìa**
 6. **Riparare agli errori (trattamento lamentele)**
 7. Efficacia ed economicità
 8. **Innovare e migliorare**
 9. **Collaborare con le altre aziende**



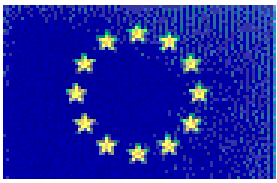
In Gran Bretagna

- **Tipologia:** Carte patto
- **Settori di applicazione :** Educazione, cultura, media, impiego, salute, ambiente, agricoltura, alloggio, legge, fisco, trasporti, immigrazione, business, settore sociale
- **Controllo :** delle autorità e dei cittadini
- **Metodologia:** testata e concettualizzata
- **Livello:** nazionale e successivamente locale



In Finlandia

- **Quadro istituzionale :** Stato Centrale, Regioni, Amministrazione locale
- **Promotore :** livello statale
- **Contesto :** riforma del governo centrale (2000) e successive raccomandazioni (2002)
- **Strumenti qualità:**
nel settore pubblico, il 15% dei servizi è regolamentato da Carte, il cui uso è raccomandato dal Governo (*High-Quality Services, Good Governance and Responsible Civic Society - Guidelines of the Policy of Governance*) contro un 52% di utilizzo di indagini customer.



In Spagna

- **Quadro istituzionale :**

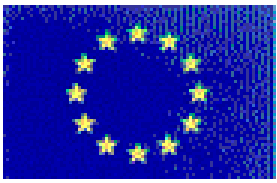
Simile a quello italiano con Comunità Autonome aventi potere legislativo

- **Promotore :**

Grande impulso della Pubblica Amministrazione
Carte della Pubblica Amministrazione, Sanità, Informazione...

- **Tipologia :**

Carte patto o impegno che fanno parte di un programma generale di modernizzazione e qualità del sistema

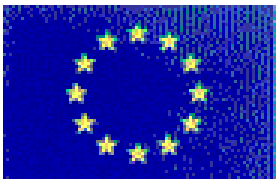


In Germania

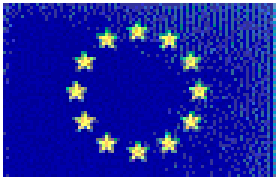
- Strumento di marketing poco conosciuto
- Garanzie di tipo commerciale
gas, servizio idrico,...
- Una relazione equilibrata tra impresa e cliente ?
- Un concetto di diritto del cittadino molto sviluppato

Il caso di Berlino :

Carta della mobilità come elemento unificatore ?

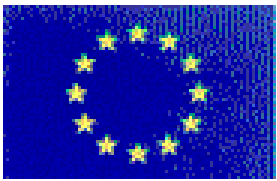


- Carta della Mobilità obbligatoria dal 2 giugno 1999
- Modello base elaborato composto di due parti :
 - informazioni generali e principi universali
 - indicatori di qualità
- Difficoltà nella comunicabilità
- Presenza di carte correlate
(*es. Carta dei parcheggi*)
- Debole interazione con l'utenza



- Fattori qualità individuati e riportati :
 - sicurezza del viaggio
 - sicurezza personale e patrimoniale del viaggiatore
 - regolarità del servizio e puntualità dei mezzi
 - pulizia e condizioni igieniche
 - comfort del viaggio
 - servizi aggiuntivi
 - servizi per viaggiatori con handicap
 - informazioni alla clientela
 - personale a contatto con l'utenza
 - livello di servizio allo sportello
 - integrazione modale
 - attenzione all'ambiente

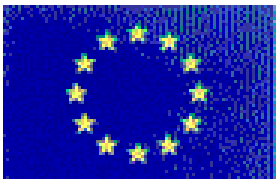
Ma non sempre forniti i risultati del monitoraggio



- Carte qualità o carte cliente ma interne all'impresa (*Toulouse, Grenoble, Lyon, ...*)
- Numeri verdi, call center, volantini informativi
- Un processo qualità unificato per altre vie (*GART, UTP,...*)
- Linee certificate NF Service : impegni e indicatori

Esempi di Chartes :

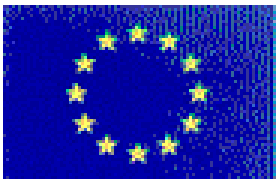
- Carta dell'intermodalità (carta di impegno)
- Carte di partenariato
(*Carta dei servizi su gomma complementari alla rete SNCF*)



Non esiste un filo conduttore nazionale, ma iniziative regionali.

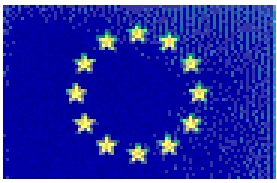
La STIB nella regione Bruxelles-Capitale :

- Carta richiesta nel contratto di servizio
- Obbligo di actualización
(in armonia con il processo qualità)
- Cliente Partner
(pulizia, velocità commerciale,...)
- Carta di impegno sviluppata su tre punti: *criteri, impegni, richieste*



La Carta della Mobilità della Regione Vallona :

- Tra tre interlocutori : Regione, Comuni e TEC
- Carta patto "*Pacte pour la mobilité*"
- Riconoscimento degli assessori alla mobilità e forte politica di formazione
- Limite: debole interazione dei cittadini

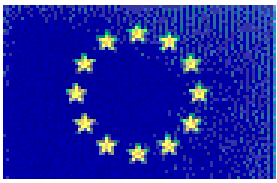


Valori della Regione Vallona :

1. Libertà di circolazione
2. Accessibilità
3. Apertura al mondo
4. Rispetto della vita e del welfare
5. Coerenza delle politiche
6. Equità
7. Responsabilità

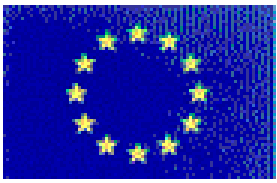
Priorità della STIB :

1. Continuità
2. Facilità
3. Accessibilità
4. Comfort
5. Performance
6. Ambiente
7. Sicurezza
8. Riduzione di non-qualità
9. Adattabilità
10. Innovazione



Trasporto pubblico **In Gran Bretagna**

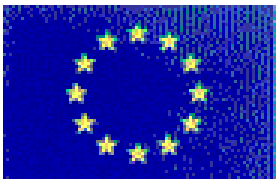
- Importanza del trattamento delle lamentele
- Tema della sicurezza
- Presenza di indicatori
(performance e risultati indagini customer)
- Riferimenti alle autorità di controllo
- Possibilità di rimborso
- Rinnovate annualmente
- Semplificazione
- Una Carta per diverse compagnie
(es. 30 operatori bus a Londra)



- Panorama variegato :
 - Carte di tipo "patto" nel quadro più generale di un processo di gestione della qualità (*Barcelona, Sevilla*)
 - "Norme di servizio": i doveri del cittadino
 - Moduli di reclamo

Esempio della TMB Barcellona :

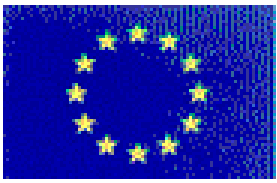
- Indicatori di performance ma senza soglie
- Indagini customer satisfaction



- Carta della mobilità : strumento quasi sconosciuto
- Cittadini esigenti e consapevoli dei mezzi a loro disposizione
- Call center e informazioni multimodali
- Servizio efficiente
- Processi qualità che coinvolgono tutti i livelli aziendali

Esempio della TPG Ginevra :

La carta qualità e ambiente, una carta d' impegno



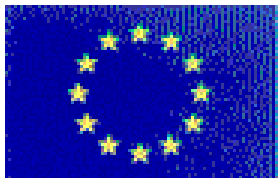
Impiego

In Europa

Tre livelli :

- Interno : carte per il funzionamento dei servizi
(vedi pubblica amministrazione)
- Esterno : carte per la ricerca d' impiego
- Esterno : carte al servizio delle imprese

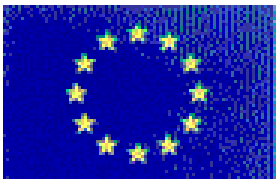
Iniziativa aziendale



- Struttura competente :

Employement Service → **Jobcentre Plus**

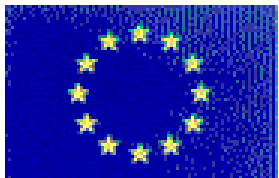
- Nell'ambito del programma nazionale della Carta
- Due tipi di carta :
 - Carta nazionale delle persone in cerca d'occupazione
 - Carte locali dei datori di lavoro
- Charter Mark Award (1995)



Impiego

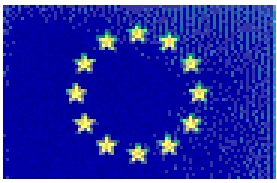
In Gran Bretagna

- Standard :
 - tempo d'attesa
 - sussidi pagati
 - pubblicazione dei posti d'impiego vacanti
 - risposta alle lettere
 - risposta al telefono
 - identificazione del personale e reclami
- Informazione e trasparenza
- Scelta e consulenza
- Cortesia
- Realizzazione concreta
- Dare valore al denaro



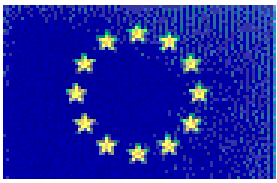
Jobcentre Plus *The Employers' Charter*

- Un'indagine sulla qualità attesa.
Annuncio della revisione della Carta 04.2003
- Accesso al servizio: istruzioni per l'uso
- Vacancy Service Standards: i nostri consiglieri vi offrono...; il vostro Vacancy Service Manager...; cosa ci aspettiamo da voi...
- General Service Standards: informazione, quando ci scrivete, rispondere alle vostre domande ☎, visitando i nostri uffici, consultandovi sui servizi, indagine di performance, lamentele, feedback



FOREM – Regione Vallona

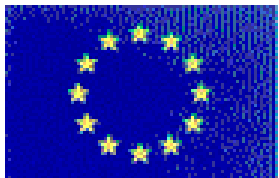
- Carta per il datore di lavoro
Carta per il richiedente d'impiego
- Principi: uguaglianza, confidenzialità, accessibilità, trasparenza, rispetto
- Impegni: accoglienza, ascolto, fiducia nell'espressione, informazione, chiarezza
- Collaboriamo con voi, però la riuscita è nelle vostre mani ...
- Valutare per evolvere
- Un animatore per la carta



ORBEM – Regione di Bruxelles-Capitale

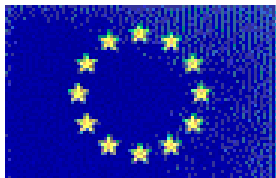
1. Carta per il datore di lavoro

- **Ci impegnamo a :**
personalizzazione, professionismo, ricerca e preselezione dei candidati, informazione (servizi e pratica), rispetto dei tempi, confidenzialità
- **Ci attendiamo da parte vostra :**
comunicazione dei vostri bisogni;
definizione dei profili; precisazioni sui contratti;
informazione continua (follow-up); rispetto degli accordi ed notificazione dei cambiamenti.



ORBEM – Regione di Bruxelles-Capitale ***2. Carta per il richiedente di lavoro***

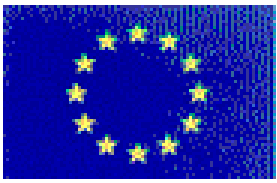
- **Cosa potete aspettarvi da noi?**
Accoglienza; scelta di offerte; definizione del vostro progetto con il vostro consigliere; assistenza alla messa in opera; informazione interna ed esterna; accesso alla pratica e possibile modifica; spiegazioni su decisioni e ricorsi
- **Noi ci aspettiamo da parte vostra :**
partecipazione attiva; consultazione del consigliere per l'impiego e delle offerte; aggiornamento dei vostri dati; presenza alle convocazioni.



Provincia di Genova

Carta di Qualità dei corsi di Formazione professionale

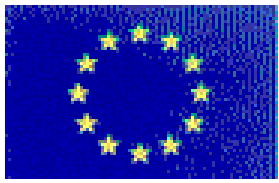
- **Contesto: Piano Annuale Provinciale**
Favorire la conoscenza, facilitare la partecipazione
Un contratto con i cittadini.
- **Pubblico mirato: giovani e adulti non occupati**
- **Principi: eguaglianza e imparzialità, comunicazione, trasparenza, partecipazione, miglioramento continuo, cortesia e ragionevolezza**
- **Qualità delle fasi dell'offerta formativa**
- **Impegni degli allievi e il loro ruolo nel migliorare**
- **Le regole del corso**
- **Il ricorso ed i tempi**



Conclusioni e raccomandazioni

Strategia :

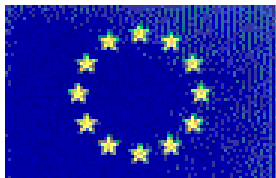
- Necessità di omogeneizzare il servizio
- Offerta aggiuntiva
- La carta idonea risponde sempre alle domande fondamentali dei cittadini
- La carta sbagliata evita gli impegni concreti, i mezzi per metterli in atto, le soglie di inaccettabilità oltre le quali si devono prevedere compensazioni
- Incentivare la realtà della carta nel contratto di servizio
- Integrazione di una politica di miglioramento della qualità dei servizi e di una politica di comunicazione
- La cultura della carta è anche curiosità (chiedere e consultare)



Conclusioni e raccomandazioni

Organizzazione :

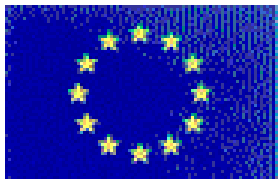
- Associare tutti i partner del processo e mirare all'appropriazione
- Dotarsi di strutture flessibili ed aperte
- Responsabilizzare



Conclusioni e raccomandazioni

Processo :

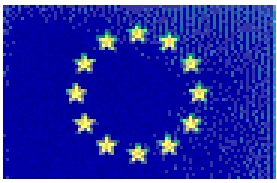
- Processo ampio (welfare)
- Processo evolutivo : la carta è un punto di partenza
- Processo progressivo
- Non si comincia con :
"Facciamo una carta, cosa ci mettiamo dentro ?"
ma "Con quello che facciamo e faremo, puo' la carta permetterci di funzionare meglio in interno (e come), dare maggiori garanzie e confrontarci sui diritti degli utenti ?"
- Meglio pochi standard ben definiti ed evolutivi che una marea di promesse vane



Conclusioni e raccomandazioni

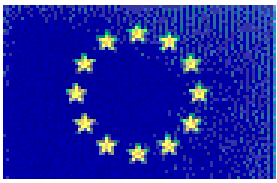
Comunicabilità :

- Scrivere da utente, cliente, beneficiario con molta chiarezza e trasparenza, aprendo le porte allo scambio critico
- Dare visibilità massima e ricorrente attraverso tutti i mezzi di comunicazione interna ed esterna
- Obiettivi chiari e realistici
- Confrontare le buone pratiche
- Rispettare la cultura dei valori



Riferimenti trasporti

- [http:// www.tmb.net](http://www.tmb.net)
- <http://www.tussam.es/derechosobligaciones/DerOblClientesTussam.pdf>
- <http://www.gva.es/carta/index1.htm>
- [http:// www.tpg.ch](http://www.tpg.ch)
- [http:// www.servicefirst.gov.uk](http://www.servicefirst.gov.uk)
- <http://www.tyneandwearmetro.co.uk>
- <http://www.stib.irisnet.be/FR/12090F.htm>
- <http://www.fondation-idg.org>
- <http://www.clickmobility.it>



Riferimenti impiego

- [http:// www.jobcentreplus.gov.uk](http://www.jobcentreplus.gov.uk)
- http://www.193.121.115.188/Fr/Employeur/info/charte_fr.htm
- <http://www.hotjob.be>
- <http://www.orbem.be/>
- <http://www.provincia.genova.it>

**PONENCIA "A UNIFYING CHARTER (CARTA DEL
CIUDADANO/CARTAS DE SERVICIO PROYECT)**

Generalitat Valenciana

Presidencia

Dirección General de Telecomunicaciones y

Modernización

Blanca Martínez de Vallejo Fuster, directora general.

Para:

Seminario

"Service Charters as a Tool for Local Development"

Modena, Italia

7 Octubre 2002

La Comunidad Valenciana es una de las 17 comunidades autónomas en que se divide el territorio español. Está situada al este del país, a orillas del mar Mediterráneo, y tiene una población de cuatro millones de habitantes de los cuales aproximadamente uno se concentra en la capital de la Comunidad, Valencia.

La Generalitat Valenciana es el órgano de autogobierno de la Comunidad Valenciana. Con un presupuesto de 8.339 millones de euros tiene atribuido un nivel de competencias de gran amplitud entre las que se incluyen las de Justicia, Sanidad, Educación, Formación, Empleo y Bienestar Social. Integran la Generalitat una Asamblea Legislativa, el Gobierno y el Presidente de la Generalitat. El Gobierno Valenciano se estructura en 10 departamentos o consellerias con un volumen de recursos humanos a su servicio de aproximadamente 110.000 personas incluido el personal sanitario y docente.

El compromiso del Gobierno Valenciano con la modernización de la administración pública, con la calidad de los servicios públicos y con la mejora continua como instrumento para hacer de ella una administración de todos los ciudadanos no es ni ha sido una mera declaración de principios programáticos. Este compromiso y esta convicción se han materializado en dos planes cuatrienales de modernización de la Administración. El primero comenzó en el año 1996 y el segundo concluirá el próximo 2004. Estos planes han puesto en marcha en la Administración Autonómica alrededor de un centenar de proyectos que constituyen el camino hacia una gestión excelente, hacia una cultura corporativa de mejora continua y hacia la transformación profunda de la manera en que la administración pública se relaciona con el ciudadano y le presta servicios.

Desde el punto de vista organizativo el compromiso del Gobierno Valenciano con la calidad y la modernización de los servicios públicos, y con el máximo aprovechamiento en beneficio del ciudadano de las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías se plasma también en la propia existencia de la dirección general que se encuentra bajo mi responsabilidad. Dependiente directamente de la

Presidencia del Gobierno Autonómico es la encargada de impulsar, promover, coordinar y dirigir los proyectos, planes e iniciativas de modernización de la administración autonómica a los que ya me he referido.

Nos encontramos en este momento sobrepasado apenas el ecuador de la ejecución del segundo plan, "Moderniza.com", con vigencia desde el año 2000 al 2004, y que, bajo cuyo lema "la administración de todos", da cobijo al proyecto "Carta del ciudadano/cartas de servicio" que ha motivado la invitación de la Provincia de Módena a la Generalitat Valenciana para participar en este seminario.

Considero que mi intervención será tanto más aprovechable cuanto más se centre en transmitir la experiencia valenciana en la elaboración de la Carta del Ciudadano y de las Cartas de Servicio. Intentaré evitar referirme a conceptos o modelos teóricos en favor de utilizar el tiempo de que dispongo en explicar el proceso seguido en la práctica en mi Comunidad Autónoma para la aprobación de la Carta del Ciudadano y de las Cartas de Servicio, el contenido del proyecto y las dificultades con que nos hemos encontrado en su implantación y puesta en marcha.

Las Cartas de Servicio son el estándar mínimo de calidad con el que será prestado un servicio público más allá del imperativo normativo que el ordenamiento jurídico marca en relación con su contenido. Ése estándar mínimo se concreta en una serie de compromisos que son asumidos por el responsable del servicio, publicitados entre los ciudadanos y siendo sus resultados medidos y también comunicados a la ciudadanía.

De este modo, las Cartas de Servicio incorporan a los objetivos de la organización que presta un servicio público las demandas y las expectativas de los ciudadanos respecto al resultado final de ese servicio. A través del proyecto CARTA, la Generalitat incorpora esas demandas y expectativas a los objetivos de toda la organización administrativa.

Las Cartas de servicio son pues por definición Cartas de "un servicio en concreto"; y son también, por ello, compromisos de la "concreta unidad de servicio que lo presta", de su responsable y de sus colaboradores.

La forma de articular un proceso de aprobación de Cartas de Servicio pasa necesariamente por:

- Establecer un marco global que ponga de manifiesto la voluntad de toda la organización a favor de asumir compromisos (liderazgo).
- Crear un marco que dé unidad y cobertura tanto al contenido de las Cartas como a su difusión y proceso de aprobación (metodología).

Es por ello que la **primera fase** del proyecto CARTA consiste en la elaboración de la Carta del Ciudadano.

La Carta del Ciudadano es el "marco general de expectativas y aspiraciones que los ciudadanos y ciudadanas deben tener aseguradas en sus relaciones con la administración de la Generalitat Valenciana".

Ese marco general es aprobado por el máximo rango jerárquico de la organización a través de un Decreto publicado en diciembre de 2001. La organización desde su vértice inicia con la Carta del Ciudadano un despliegue de compromisos en cascada que terminará, como se verá después, en las cartas de servicio específicas de cada uno de ellos. La Carta del Ciudadano es la tabla de compromisos globales de toda la organización en la prestación de servicios y, en la medida que se proclama por el máximo órgano de ella, es un estándar de servicio que obliga a todos y cada uno de los responsables de los servicios públicos. Es también una referencia para la determinación de los compromisos que se plasmarán en las cartas de servicio de los órganos que las aprueben en el futuro.

La Carta del Ciudadano estructura sus 26 compromisos con las expectativas y aspiraciones de los ciudadanos como usuarios y perceptores de servicios, en tres ejes o líneas:

- En el primero se integran los compromisos que se encaminan a la "**orientación de la Administración al ciudadano**".
- En el segundo, los que pretenden hacer de la Administración, "**una Administración eficaz y eficiente**", y
- En el tercero, aquellos compromisos que pretenden hacer de ella "**una Administración moderna, innovadora y exigente consigo misma**".

Esta Carta, estos compromisos ordenados en ejes de actuación, será objeto de desarrollo a través de las Cartas de Servicio sectoriales y específicas que plasmarán los estándares de calidad a los que se ajustará la prestación de los servicios públicos de acuerdo con los principios marco de la Carta del Ciudadano.

La Carta del Ciudadano cumple así una doble función:

- fijar objetivamente cuáles son las expectativas y necesidades de los ciudadanos que se acercan a la Administración en demanda de servicios
- y liderar e impulsar la asunción de compromisos en esa misma línea en los distintos estratos de la organización.

Digo fijar "objetivamente" por cuanto que la Carta y, esencialmente, los compromisos que asume y los ejes en que se agrupan son fruto de un análisis interno y externo riguroso, de una investigación cualitativa realizada a través de focus groups y, cuantitativa, a través de encuestas a los ciudadanos, así como de un estudio de benchmarking a nivel nacional e internacional.

La propia norma que aprueba la Carta del Ciudadano establece la definición y la razón de ser de las Cartas de Servicio como instrumentos de mejora de la calidad de los servicios públicos; y, lo más importante, define y concreta los aspectos que son necesarios para que los compromisos que se asuman respondan a esa finalidad objetiva y real de mejora continua y de excelencia en la prestación de los servicios.

Se establecen algunos parámetros que dan coherencia y unidad al proceso de asumir compromisos. Así:

- Cuál es el contenido mínimo de una Carta de Servicios.
- El procedimiento para elaborarla.
- La metodología
- Redacción, aprobación y publicación
- Actualización y revisión

La Dirección General de Telecomunicaciones tiene como misión la de velar por la homogeneidad y coherencia metodológica del proceso de elaboración. También le corresponde prestar junto con la Inspección General de Servicios el apoyo técnico necesario a las unidades que inicien el proceso de redacción de una carta.

Una vez definido el marco global de referencia de los compromisos, una vez establecidos los ejes sobre los que gravitan los compromisos concretos y una vez establecida con carácter general la metodología a seguir para establecer estándares de calidad y asumir compromisos con los ciudadanos, se abre la **segunda fase** de ejecución del proyecto consistente en la producción efectiva de tres cartas piloto de tres servicios prestados por la organización de la Generalitat Valenciana y en la evaluación del proceso y el resultado.

Dentro de esta segunda fase se redactará, corregirá y validará una metodología que constituirá el documento o manual que servirá para la elaboración de las sucesivas Cartas de Servicios.

Las Cartas de Servicio escogidas como experiencia piloto en esta segunda fase fueron:

- La del servicio de información telefónica general 012.
- La del servicio de vivienda.
- La de Metro Valencia.

La elaboración y redacción de estas tres cartas sirvió paralelamente para elaborar también una herramienta metodológica adecuada que permitiera en el futuro a cualquier unidad prestadora

de servicios elaborar su propia carta del ciudadano. Es una medida imprescindible para producir el efecto en cascada en toda la organización previsto en la Carta del Ciudadano.

Este documento sobre "**Metodología para la elaboración de Cartas de Servicio**" parte del principio de que el proceso debe ser liderado por los máximos representantes del órgano o unidad debiendo ser además participativo y abierto. La participación de las personas que trabajan en la unidad es una condición necesaria para su éxito.

La metodología divide el proceso de elaboración de la Carta en 4 etapas:

1ª. Etapa. ***Diagnóstico y recogida de datos.***

El órgano debe analizar su posición de partida, dónde se encuentra. Conocer el grado de madurez organizativa le permitirá precisamente conocer el grado de compromisos que son asumibles desde esa posición. La Carta de Servicio es un motor de mejora, pero no puede ser una causa de frustración. Ser realista es la primera obligación de la Carta y para ello es imprescindible un riguroso diagnóstico de la situación de partida.

En esta primera etapa se crea el equipo de trabajo.

En cuanto a su composición, el equipo debe ser interdisciplinar y dar cabida a todos los agentes involucrados de un modo o de otro en el proceso (directivos, técnicos, personal de contacto con el ciudadano, etc...); también deberá incorporarse al equipo personal especialista en procesos y facilitadores de calidad y, por último, si ello es posible, ciudadanos perceptores del servicio.

La línea de trabajo del equipo irá en tres direcciones:

- La investigación de los procesos y servicios principales
- La descripción del órgano
- Y la investigación de las necesidades del ciudadano.

2ª Etapa. **Evaluación interna.**

Se trata aquí de fijar el estándar de prestación del servicio que responda a las expectativas y a las necesidades de los ciudadanos.

Esta es la meta u objetivo final: alcanzar el 100 por 100 del estándar de calidad esperado.

A partir de este punto se medirá la prestación actual del servicio y se cuantificará objetivamente la discrepancia o distanciamiento respecto del estándar anterior. En función de ese nivel actual de prestación y de las posibilidades objetivas de acercamiento al estándar se fijan los compromisos asumibles iniciándose al propio tiempo los planes de mejora que permiten reducir la distancia entre uno y otro nivel de prestación del servicio.

3ª Etapa. **Producción de la Carta de Servicios.**

A partir de los compromisos asumibles el órgano debe redactar la carta de conformidad con los estándares marcados en la fase anterior.

La redacción de la carta es la traducción de esos estándares en compromisos claros con contenidos inteligibles para el ciudadano.

Una vez redactada, y antes de ser aprobada y publicada, la Dirección General de Telecomunicaciones y Modernización comprobará que responde efectivamente al modelo metodológico establecido. Este filtro persigue la coherencia metodológica de las Cartas, el rigor en su elaboración y, por consiguiente, la garantía de que se trata de instrumentos de mejora en la prestación de los servicios.

4ª Etapa. **Actualización y revisión.**

En esta cuarta fase, el órgano comprueba el grado de cumplimiento de los indicadores que revelan el nivel de cumplimiento de los compromisos de calidad asumidos y utiliza esa información

para retroalimentar el proceso. Esos mismos indicadores de cumplimiento y esa retroalimentación son los que, transcurrido un tiempo pueden hacer plantearse al órgano la actualización y ampliación de los compromisos asumidos inicialmente.

Si las desviaciones son de signo contrario, procederá la redacción y puesta en marcha de planes de mejora que permitan alcanzar los estándares de calidad a que se refiere el compromiso.

Básicamente son esas las líneas generales en las que se soporta la metodología aprobada y editada por la Generalitat y que seguirán todos los órganos y unidades que aspiren a publicar una carta de servicios.

La metodología es exigente con el órgano que se autoevalúa y se compromete y supone el conocimiento de técnicas de análisis y diagnóstico que no son conocidas por todos los miembros de la organización. Es por ello que la Dirección General de Telecomunicaciones y Modernización y la Inspección General de Servicios se encuentran detrás del proceso facilitando el apoyo técnico necesario para la redacción y aprobación de las cartas.

OooOOOooO

En este momento nos encontramos en la **tercera fase** de ejecución del proyecto "Carta del Ciudadano/Cartas de Servicio", es decir en la extensión a toda la organización de la aprobación de cartas de servicio y contamos ya con las tres Cartas que constituyeron las tres experiencias piloto con las que comenzó esta andadura a favor de la mejora de la calidad de los servicios de la Administración.

Creo que resultará **interesante analizar y observar una de estas experiencias**. He escogido la del servicio de información telefónica administrativa 012 publicada en el Diario Oficial de Generalitat Valenciana el pasado mes de julio.

El diseño formal de la Carta ha sido estandarizado también dentro del proyecto. En él es fija y predeterminada la disposición de los elementos gráficos y del título, así como del logotipo *Carta de Servicio*. Respecto a lo demás, cada unidad administrativa es libre de elegir los logotipos y las imágenes que estime más relevantes para transmitir la idea del servicio que presta o de su compromiso para con él. Se ha optado por este modelo que conjuga la "marca" que identifica lo que es una Carta de Servicios elaborada de acuerdo con una metodología y una voluntad de excelencia, con la libertad del órgano que la redacta en cuanto a la identificación visual del servicio a que se refiere.

La Carta comienza en todo caso con un **COMPROMISO INSTITUCIONAL** del máximo responsable del Departamento en que se encuentra ubicado el servicio redactor de la Carta. En el caso del servicio telefónico 012 es el Vicepresidente de la Generalitat quien lo suscribe. La Carta comienza así con la declaración responsable del máximo escalón jerárquico del departamento con los compromisos que allí se plasman y con la mejora continua.

Un **MENSAJE GENERAL** enmarca la Carta en los principios de modernización del 2º plan de modernización 2000/2004, moderniza.com.

A continuación el Servicio proclama sus **OBJETIVOS** en tres puntos. Se trata de situar al ciudadano respecto a cuál es el ámbito preciso del servicio al que se refieren los compromisos.

Esta definición del ámbito y de la finalidad del servicio está obviamente basada en la norma de creación pero la formulación que de ella se hace en la carta no es jurídica ni técnico-administrativa. Es una formulación explícita y comprensible a primera vista de las razones de ser de su existencia y de los fines y objetivos que tiene establecidos.

Seguidamente la Carta señala los **COMPROMISOS DE CALIDAD CON LOS CIUDADANOS**. Éste es el elemento central de la Carta el que configura el estándar que el ciudadano puede esperar del servicio

que va a utilizar y que sobrepasan los mínimos exigibles por la norma jurídica. La formulación se enmarca en un Área de actuación más general sobre la que incide. Así, el compromiso "El 012 ofrecerá siempre una respuesta", así como el de que "el tiempo medio de espera en atender las llamadas será inferior a 20 segundos" se incardinan dentro de los valores "**Rapidez, eficacia y fiabilidad**". Y el de que la información "será remitida de forma gratuita si así lo desea el ciudadano mediante correo, fax o correo electrónico" bajo el epígrafe "**Comodidad**" por ser el más significativo pese a que el compromiso se extiende a hacerlo "como máximo al día siguiente de ser demandada" y, por tanto, es también encuadrable en la rapidez.

La redacción de los compromisos es, como se aprecia, clara, precisa, breve y expresada con llaneza. Se huye, en la medida de lo posible, de los tecnicismos y del lenguaje administrativo propio de los textos administrativos.

A continuación la Carta fija la **TABLA DE INDICADORES**.

Los indicadores están asociados con las mismas Áreas de compromiso en que se encuadraban aquéllos; en este caso:

- Rapidez, eficacia y fiabilidad
- Comodidad
- Transparencia

Los indicadores establecen los valores objetivos sobre los que van a medir el grado de cumplimiento de los compromisos y ese grado de cumplimiento es público a través de la página web de la Generalitat Valenciana. Éste es el aspecto esencial de los compromisos: que el cumplimiento o incumplimiento de los mismos es algo que el órgano está obligado a publicitar y que puede ser constantemente comprobado y consultado por el ciudadano.

Éste es el verdadero valor añadido de las Carta de Servicios respecto de cualquier otro instrumento, plan o acción de mejora: **la mirada del ciudadano permanentemente puesta sobre la actividad de la Administración.**

Esta permanente vigilancia que supone la mirada del ciudadano sobre el seguimiento del nivel de cumplimiento de los compromisos a través de los indicadores constituye un elemento diferencial respecto de cualesquiera otros métodos de mejora. La supervisión del ciudadano es constante. Con la Carta de Servicios el órgano se coloca en permanente estado de examen y revisión por parte de los usuarios. Con ello se hacen verdad los tres paradigmas de la Carta del Ciudadano:

• **Una Administración orientada al ciudadano:**

Que asume compromisos concretos de servicio.

• **Una Administración eficaz y eficiente:**

Que se compromete más allá de lo que el ordenamiento jurídico le impone y no teme la mirada crítica del ciudadano sobre la realidad efectiva de cumplimiento de sus compromisos; y

• **Una Administración moderna, innovadora y exigente consigo misma:**

que define sus metas y sus objetivos, que los publicita, mide y objetiva; que se exige y que exige a las personas de la organización.

Éstos y no otros objetivos son los que hemos pretendido alcanzar con el proyecto "Carta". De momento han dado como fruto tres Cartas Piloto, pero no tengo la menor duda de que antes de finalizar el año habremos alcanzado la meta propuesta de que 50 servicios hayan redactado y aprobado sus compromisos de calidad con el ciudadano.

No me gustaría finalizar mi intervención sin animar a la Provincia de Módena a insistir en su voluntad de mejora continua y de búsqueda de la excelencia. La experiencia de la Comunidad Valencia que he tratado de resumir aquí demuestra que las Cartas son un potente instrumento de mejora; una de las herramientas más adecuadas para involucrar a los equipos de trabajo que dentro de la organización son responsables de la prestación de un servicio en concreto. Ese estar trabajando en algo propio y concreto, con los

compañeros de trabajo habitual para alcanzar la excelencia es, de por sí y sin mayores alicientes, motivador. Por último, la presencia constante del ciudadano, destinatario final de todas las mejoras y del esfuerzo de la organización incorporándose al seguimiento de la actividad del servicio constituye el mayor valor de esta nueva herramienta de mejora de la calidad.

Muchas gracias.

Service Charters As a Tool for Consumer's Rights Protection and Performance Monitoring of Private Service Providers

the Example of the Water and Sewerage Sector in Great Britain

Henry Britton

Citizens' Network Benchmarking Initiative
Brussels

Presentation Outline

1. Policy Background for Service Charters
2. Measures and Initiatives Dealing with Charters
3. Regulatory Framework for Water Services
4. Ofwat's Guaranteed Standards Scheme
5. Anglian Water's Domestic Customer Charter
6. Conclusions
7. Contacts

1. Policy Background for Service Charters

The Citizens' Charter

- Charter concept introduced in public service utilities in 1991 with the publication of the 'Citizens' Charter' White Paper by the Major Government

Main Themes:

- QUALITY - A sustained new programme for improving the quality of public services
- CHOICE - Choice, wherever possible between competing providers, is the best spur to quality improvement
- STANDARDS - The citizen must be told what service standards are and be able to act where the service is unacceptable
- VALUE - The citizen is also a taxpayer; public services must give value for money within a tax bill that the nation can afford

1. Policy Background for Service Charters

The Citizens' Charter

Mechanisms:

- More privatisation
- Wider competition
- Further contracting-out
- More performance-related pay

- Published performance targets - local and national
- Comprehensive publication of information on standards achieved
- More effective complaint procedures
- Tougher and more independent inspectorates
- Better redress for the citizen when services go badly wrong

1. Policy Background for Service Charters

The Citizens' Charter

Key Principles:

- Publication of standards of service that customers can reasonably expect, and of performance against these standards
- Evidence that views of those who use services have been taken in to account in setting standards
- Clear information about range of services provided, in plain language
- Courteous and efficient customer service, from staff who are normally prepared to identify themselves by name
- Well-indicated procedures for complaint if customer is not satisfied, with some means of independent review wherever possible
- Independent validation of performance against standards and clear commitment to improving value for money

1. Policy Background for Service Charters

The Citizens' Charter

- Regular progress monitored through a series of reports on points such as:
 - Customer base
 - Standards of service
 - Published performance
 - Information to customers
 - Appointments
 - Complaints
 - Compensation
 - Consultation
 - Price limits
 - Other improvements
- Highlighted improvements for water/sewerage sector:
 - Jump from 7 to 9 guaranteed standards
 - Improved standards for appointments
 - Increase in number of complaints handled (+29 % in 2 years)
 - Doubling of compensation figures for certain standards
 - Automatic payment for certain failures

1. Policy Background for Service Charters

Modernising Government

- White Paper 'Modernising Government' published in 1999 (Blair Government) introduced new targets and methods for ensuring quality and performance of public services
- Focus on core competences of government, and on methods (quality management, personnel training, performance assessment, etc.) rather than on sectors explains low visibility of utilities in public service reforms
- Numerous initiatives, contests or schemes concerning service improvements introduced or reinforced (selected examples):
 - Good Practice Database, European Benchmarking, Learning Labs
 - People's Panel, Consultation Arrangements and Consumer Champions
 - Charter Mark, Central Government Beacon Scheme, Public Servant of the Year
 - Promotion of quality schemes including EFQM
- Many such initiatives discontinued or terminated since, though several remain

2. Measures and Initiatives Dealing with Charters

National and Local Charters

National and local charters exist in:

- Benefits / Allowances
- Business
- Culture / Media
- Education
- Employment
- Environment, Agriculture, Fisheries and Food Safety
- Health
- Housing
- Law / Legal
- Tax, VAT and National Insurance
- Transport
- Travel / Immigration

Characteristics:

- No defined areas, usually voluntary initiatives encouraged by government but not prescriptive (except in areas where competition is regulated)
- Methods proposed but no formal framework or regulations aside from sectoral indications (e.g. NHS, energy, water & sewerage, transport, telecoms)
- Main vision: charters serve to provide a guaranteed framework for operators to deliver their services to the customers:

1. Monitoring service provider performance
2. Ensuring protection of customers' rights

2. Measures and Initiatives Dealing with Charters

Charter Mark

- Government award scheme: encourages and rewards improvements in public services
- Applicants receive an independent assessment and detailed feedback on how to improve services; the organisation is judged on the service the customer actually receives
- Application on a voluntary basis: all public sector organisations that deal directly or indirectly with the public (incl. internal support services, voluntary organisations and sub-contractors)
- New criteria are being introduced - assessment takes place every 2 years



Awarded for excellence

2. Measures and Initiatives Dealing with Charters

The Charter Mark Criteria (1)

Criterion 1: Set Standards

- Set clear standards of service that users can expect, and monitor and review performance and publish the results, following independent validation, wherever possible.

Criterion 2: Be Open and Provide Full Information

- Be open, and communicate clearly and effectively in plain language to help people using public services; and provide full information about services, their cost and how well they perform.

Criterion 3: Consult and Involve

- Consult and involve present and potential users of public services as well as those who work in them; and use their views to improve the service provided.

2. Measures and Initiatives Dealing with Charters

The Charter Mark Criteria (2)

Criterion 4: Encourage Access and the Promotion of Choice

- Make services easily available to everyone who needs them including using new technology to the full, offering choice wherever possible.

Criterion 5: Treat All Fairly

- Treat all people fairly, respect their privacy and dignity, be helpful and courteous and pay particular attention to those with special needs.

Criterion 6: Put Things Right When they Go Wrong

- Put things right quickly and effectively; learn from complaints; and have a clear, well publicised and easy to use complaints procedure, with independent review wherever possible.

Criterion 7: Use Resources Effectively

- Use resources effectively to provide best value for taxpayers and users.

2. Measures and Initiatives Dealing with Charters

The Charter Mark Criteria (3)

Criterion 8: Innovate and Improve

- Always look for ways to improve the services and facilities offered, particularly the use of new technology.

Criterion 9: Work with Other Providers

- Work with other providers to ensure that services are simple to use, effective and co-ordinated, and deliver a better service to the user.

Criterion 10: Provide User Satisfaction

- Show that your users are satisfied with the quality of service they are receiving.

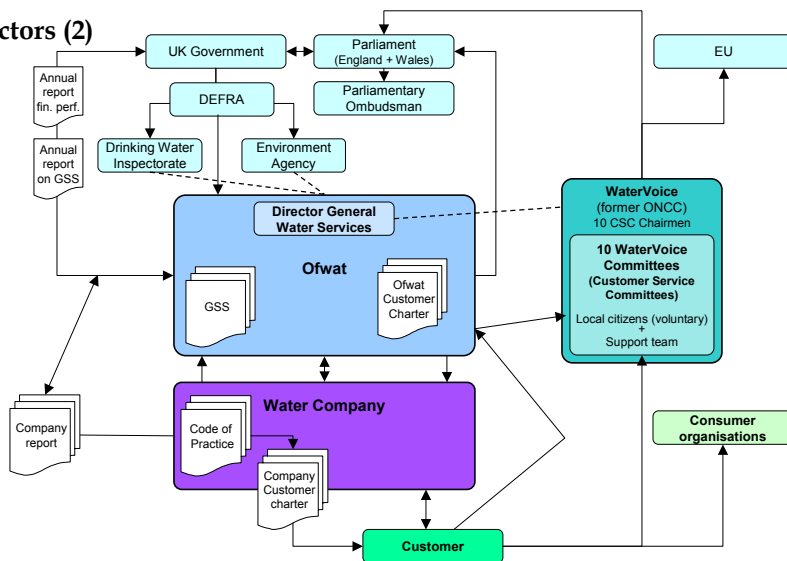
3. Regulatory Framework for Water Services

Main Actors (1)

- **Government (England and Wales):**
 - Government & Parliament (Westminster + Welsh Assembly)
- **Governmental Bodies:**
 - Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA)
 - Drinking Water Inspectorate (DWI) + Environmental Agency
- **Regulatory Body (England and Wales):**
 - Office of Water Services (Ofwat)
- **Consumer/Customer Representatives:**
 - WaterVoice Council + WaterVoice Committees (Customer Service Committees)
 - Other Consumer Organisations
- **Private Sector:**
 - Water companies and water and sewerage companies (31 companies, grouped within the interest group UK Water)

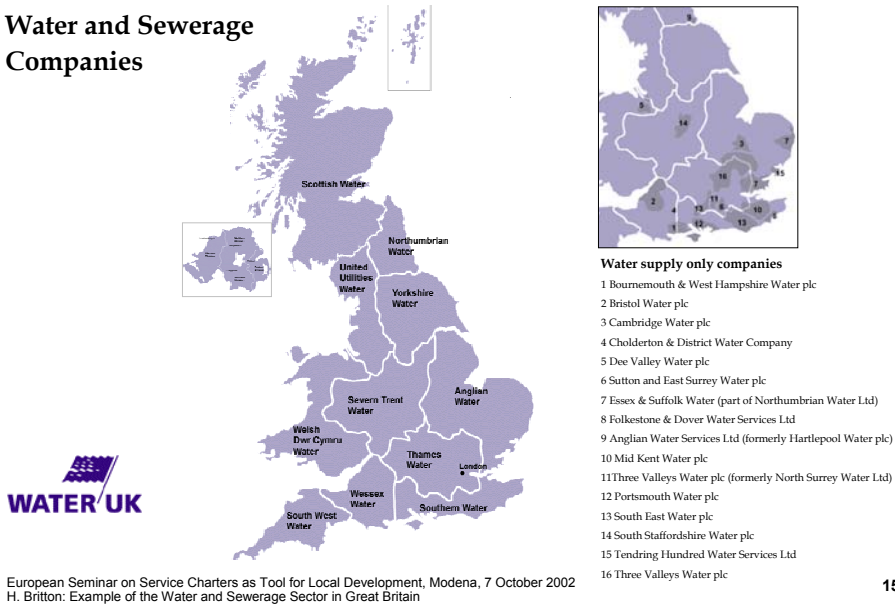
3. Regulatory Framework for Water Services

Main Actors (2)



3. Regulatory Framework for Water Services

Water and Sewerage Companies



3. Regulatory Framework for Water Services

Ofwat - Missions



'Protecting the interests of water customers'

Organisation

- Government department led by the Director General of Water Services
- Responsible for making sure that water and sewerage companies in England and Wales provide a good-quality, efficient service at a fair price

Role

- Limit the amount companies can charge customers
- Make sure that companies carry out their responsibilities under the Water Industry Act 1991
- Protect the standard of service that customers receive
- Encourage companies to be more efficient
- Work to encourage competition where appropriate
- Compare the activities of all the companies to help poor performers to rise to the standards of the best

3. Regulatory Framework for Water Services

Ofwat - Activities

1. Setting price limits

- Set price limit for 5 years (2000-01 to 2004-05), average limit reduction of 2.1% per year
- Verify compliance of companies' pricing policy to set price limit
- Check that individual charges are fair to different types of customers

2. Economy and efficiency

- Monitor performance of water companies to make sure customers get value for money
- Ensure companies have targets to reduce amount of water leaks from their networks
- Check that companies encourage customers to use water wisely (e.g. awareness campaigns)

3. Protecting customers

- Approve companies' codes of practice and provide guidelines to help deliver better services to customers, check that companies meet their responsibilities to customers
- Each year, publish information about companies' performance, and take action against companies if any problems are spotted

4. Guaranteed Standards Scheme - See below

European Seminar on Service Charters as Tool for Local Development, Modena, 7 October 2002
H. Britton: Example of the Water and Sewerage Sector in Great Britain

17

3. Regulatory Framework for Water Services

WaterVoice

(former ONCC + Customer Service Committees)



Role

- Identify main concerns of water consumers and consult
- Make representations to the water companies
- Investigate complaints from customers, act as appellate body
- Advise and report to the Director on issues affecting water customers

WaterVoice Committees (Customer Service Committees)

- 10 CSCs, corresponding to areas of the main operators: Central, Eastern, Northumbria, North West, South West, Southern, Thames, Wales, Wessex, Yorkshire
- Non statutory bodies, consisting of the local citizens + support team (50 meetings/year, public), produces public reports and enquiries

WaterVoice Council (ONCC)

- Non statutory body, consisting of 10 WaterVoice Chairmen + Director (5 meetings/year)
- Represents national customers' interests to Government, the EU and other bodies

European Seminar on Service Charters as Tool for Local Development, Modena, 7 October 2002
H. Britton: Example of the Water and Sewerage Sector in Great Britain

18

4. Ofwat's Guaranteed Standards Scheme (GSS)

Legal nature

- Define a set of legally-binding standards to which all water companies in England and Wales must conform to
- Standards supplement existing consumer rights, but do not affect other legal rights to compensation
- GSS regulations contained in the Statutory Instruments (national regulation)
- Incorporated by each water company into its Code of Practice for Domestic Customers



4. Ofwat's Guaranteed Standards Scheme (GSS)

Implementation

- GSS applies to all customers of water and sewerage companies (individual customers, potential customers, business customers, tenants, customers in debt)
- Companies must inform billed customers of their rights under the GSS every year
- Some companies operate compensation policies that go further than the GSS

Monitoring

- GSS monitored by the Director who recommends changes
- Details of company procedures and payments made under the GSS published annually

Note: Ofwat also has its own Customer Charter (separate from GSS, for its dealings with the public and those of the CSCs, and relations with Parliament)!

4. Ofwat's Guaranteed Standards Scheme (GSS)

Guarantees (1)

1. Making and keeping appointments within agreed times

- Company must specify whether appointment is before or after 1pm (morning/afternoon)
- If customer requests, company must specify a 2-hour period for visit
- Company must keep appointment, or give at least 24 hour notice of cancellation
- Compensation for failure: £20* (domestic or business customer)

2. Answering questions about account within agreed times

- Query on correctness of account: reply within 10 working days of receipt of letter
- Change of payment method (unacceptable for company): reply within 5 working days
- Compensation for failure: £20 (domestic or business customer)

3. Responding to written complaints within agreed times

- Complaint about services: reply within 10 working days of receipt of letter
- Compensation for failure: £20 (domestic or business customer)

*£20 = 32€; £50 = 80€

European Seminar on Service Charters as Tool for Local Development, Modena, 7 October 2002
H. Britton: Example of the Water and Sewerage Sector in Great Britain

21

4. Ofwat's Guaranteed Standards Scheme (GSS)

Guarantees (2)

4. Warning customers about supply interruptions that may last more than four hours

Planned interruptions:

- Company must inform customer in writing at least 48 hours before cut-off, must tell customer in writing when supply will be restored, and must keep that time
- Compensation entitlement: £20 domestic, plus £10 for each extra 24 hours; £50 business customers, plus £25 for each extra 24 hours supply remains unrestored

Unplanned interruptions:

- Company must restore supply within 12 hours (if 'strategic main' affected: 48 hours)
- Company must as soon as possible take all reasonable steps to inform customers on:
 - Where alternative supplies may be obtained
 - Time proposed for restoring supply
 - Telephone number for obtaining more information
- Compensation entitlement: £20 domestic, plus £10 for each extra 24 hours; £50 business customers, plus £25 for each extra 24 hours supply remains unrestored

European Seminar on Service Charters as Tool for Local Development, Modena, 7 October 2002
H. Britton: Example of the Water and Sewerage Sector in Great Britain

22

4. Ofwat's Guaranteed Standards Scheme (GSS)

Guarantees (3)

5. Payments to be made if a customer's home is flooded from their sewer

- Entitlement to refund of sewerage charges for the year (max. £1,000 per incident)
- Payment not due for flooding caused by severe weather (e.g. widespread flooding)

6. Payments to be made if company fails to maintain a minimum water pressure

- If customer is affected by low pressure on 2 occasions each lasting 1 hour or more in a period of 28 consecutive days, compensation entitlement is £25 (claims must be made in writing within the 3 months of the latest of the 2 occasions of low pressure)

4. Ofwat's Guaranteed Standards Scheme (GSS)

Guarantees (4)

Special agreement for compensation in cases of drought

- Not a part of the GSS: additional agreement by companies incorporated into operating licence (companies have to accept Director's decisions in disputes about settlement)
- Compensation paid when essential household water supplies are interrupted as a result of emergency restrictions authorised by drought orders
- Domestic customers: £10 for each day (or part day) (max. = average household bill for previous year)
- Business customers: £50 for each day (or part day) (max. = annual water bill for previous year, except if not paid or third party responsible: max. £500)

4. Ofwat's Guaranteed Standards Scheme (GSS)

Practicalities

Payment

- Appointments, queries, complaints: automatic compensation payment within 10 working days of the incident
- If not (and if customer claims compensation within 3 months), additional compensation entitlement: £10
- Payment usually made by cheque (in some cases company can credit customer's account)
- If customer owes money to the company (for more than 6 weeks), then account is credited

Exclusions

- Foreseen for each standard item, but generally unforeseen and uncontrollable events (e.g. industrial action, severe weather)

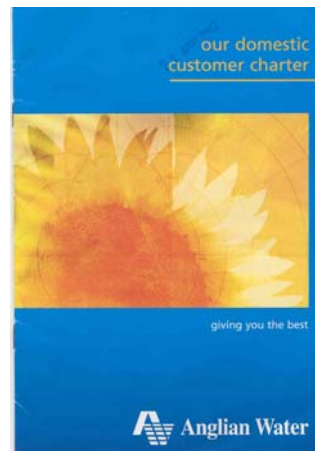
Disputed claims

- Can be referred to the Director either by the customer or the company
- Director's decision is binding upon both parties

5. Anglian Water's Domestic Customer Charter

Format and contents

- Customer charter published as a 12-page booklet
- Structured into 6 parts:
 - Water quality and supply
 - Giving good service
 - Water meters
 - Dealing with dirty water
 - Special care services
 - General information
- Contains direct adaptations from the GSS and Code of Practice as well as other information linked to customer support services and service marketing



5. Anglian Water's Domestic Customer Charter

Guarantees

Provides extra guarantees in terms of:

- Abnormal taste, smell or discolouration of water: investigation and claim assessed on an individual basis
- If customer reports a water quality problem which could have serious impacts on safety of water supply, company will visit within 4 hours and arrange for alternative supply if necessary
- Compensation for damage caused to fittings by high water pressure
- Delay for repairs to manholes and covers (24 hours if dangerous, 5 working days otherwise)
- Provision of replacement bill and receipts within 10 working days of request
- In case of moving house, provision of bill, statement and refund within 10 working days after final meter reading

6. Conclusions

- Promoted by government as an accompanying measure for ensuring greater liberalisation and effective competition with reinforced protection of consumers' rights
- Non -dogmatic, instrumental view of service charters, implemented as part of a wider service improvement drive rather than as a stand-alone measure
- Vision that service charters support other management and modernisation efforts but are not an end in themselves, mainly a mobilisation and communication means
- Understanding that service charters must start modestly (pilot scheme), but need to cover all aspects of the services delivered (including pre-existing service guarantees or service marketing info)
- Implementation of the messages contained in the charter must be monitored and reported upon in order to reinforce the credibility of the charter as a tool serving the customers
- Charters must also evolve and can be changed over time, as the services change or as new needs are identified

6. Conclusions



'People have a right to expect high quality public services that both reflect and are responsive to their needs. Local charters have an important role to play because they relate to specific services, and in developing a charter an organisation can find out direct from users what they really want.'

UK Cabinet Office, 'How to Draw Up a Local Charter'

7. Contacts

Web sites

- Ofwat: www.ofwat.gov.uk
- Drinking Water Inspectorate: www.dwi.gov.uk
- Environment Agency: www.environment-agency.gov.uk
- Anglian Water: www.anglianwater.co.uk

- UK Water: www.water.org.uk
- Charter Mark: www.chartermark.gov.uk
- Service First: www.servicefirst.gov.uk

Contact details

Henry Britton
Tel. +32496416278
E-mail: hbritton@mail.com

"The Travel guarantee"

- a tool for
quality improvement

Kirsti Nøst

Marketing director
AS Oslo Sporveier



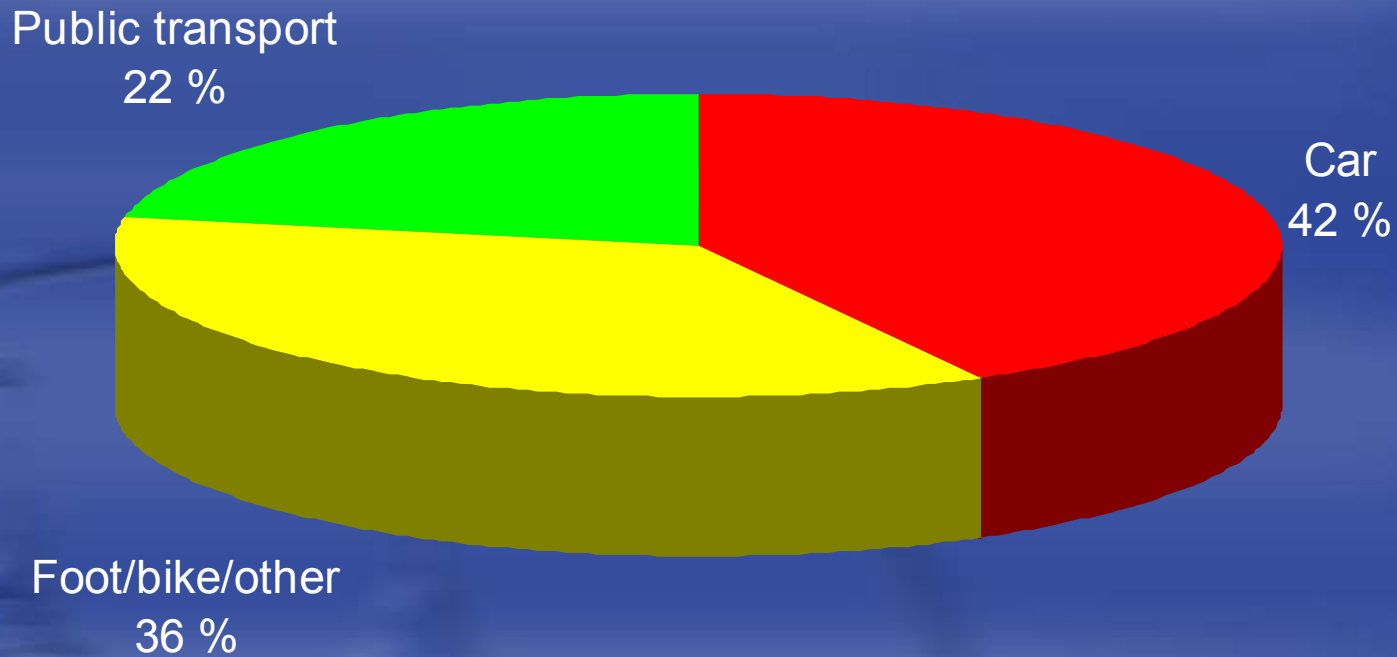
AS Oslo Sporveier

AS Oslo Sporveier

- Owned by City of Oslo
- Revenue 2.2 bill NOK (250 mill Euro)
- 30% subsidy
- 165 mill passengers in 2001
- 2500 employees
- Operating
 - Metro 44%
 - Tram 21%
 - Bus 30%
 - Train, boat, SL-buses 5%

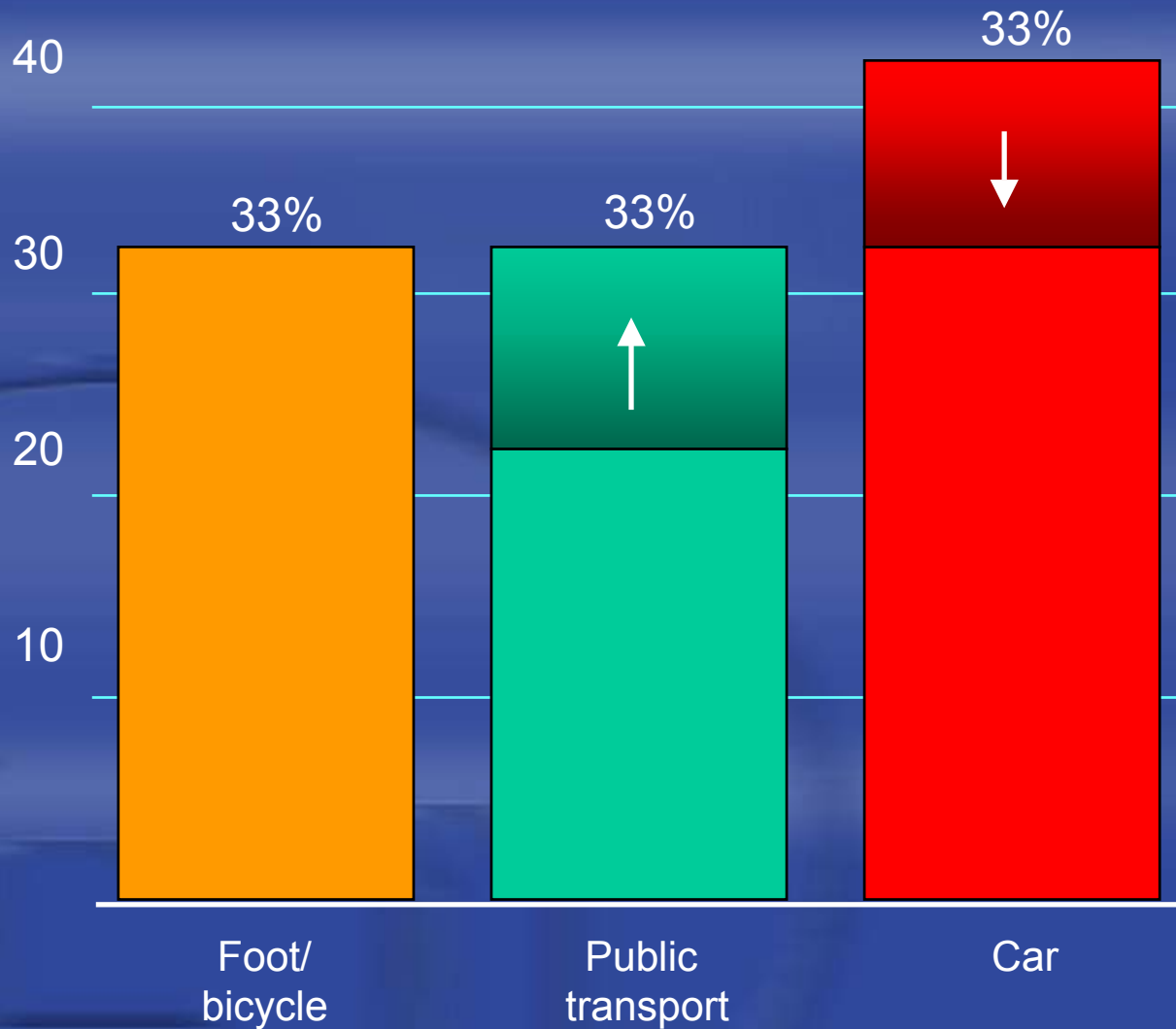


Modal split in Oslo



Vision 2016

Changes in type of transport used in Oslo



The vision:

More,
satisfied
customers



Customer Orientation

- Systematically collect, use and distribute market information
- Use resources based upon our knowledge of the market
- Organizational development for more delegation
- Introduction of the "Travel Guarantee"



Extract from Transport regulations

“The customer is not entitled to compensation for inconvenience caused by delays, re-routing, traffic stoppages or discontinuation of departures”



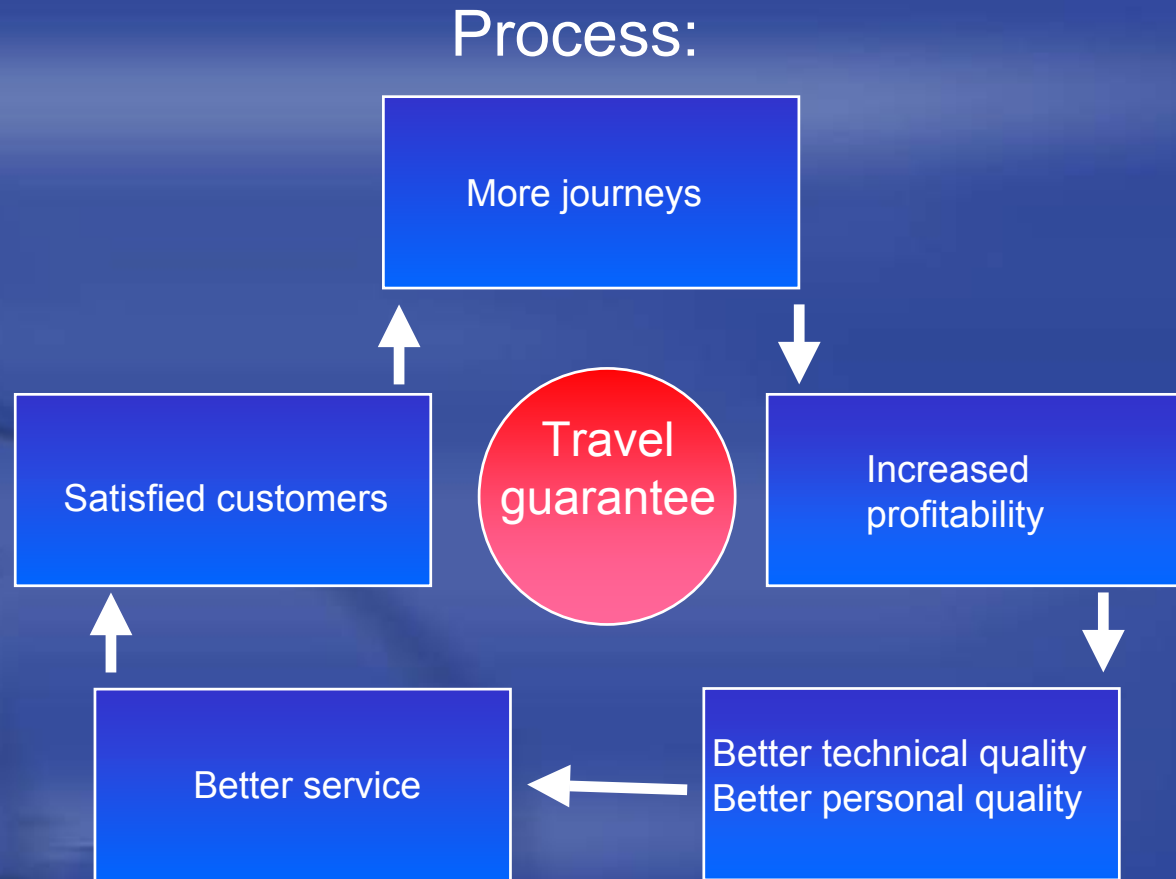
Why a guarantee?

*”A guarantee should - to a certain extent-
lessen the damage of a product or
a service that does not perform
according to promise”*

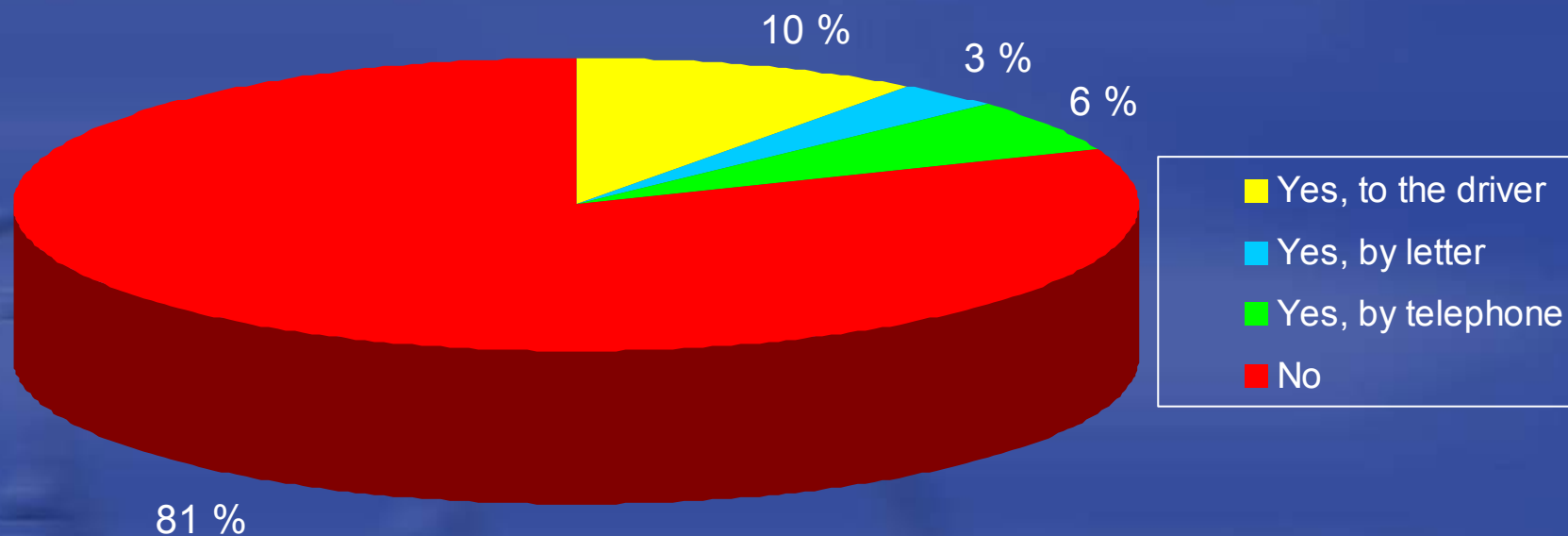


Purpose of the travel guarantee

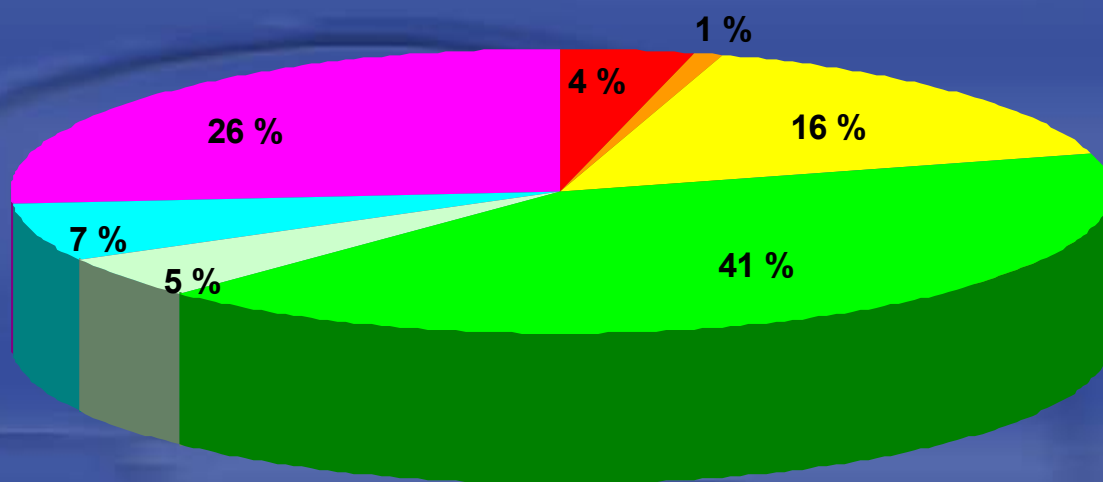
- Guarantees the quality of the service and gives the customer a right to compensation
- Makes it easier for the customer to criticize/praise
- Puts more pressure on the internal work for improvement
- Reveals where in the organization quality fails
- Tells us about the financial consequences of poor quality



How many does complain?



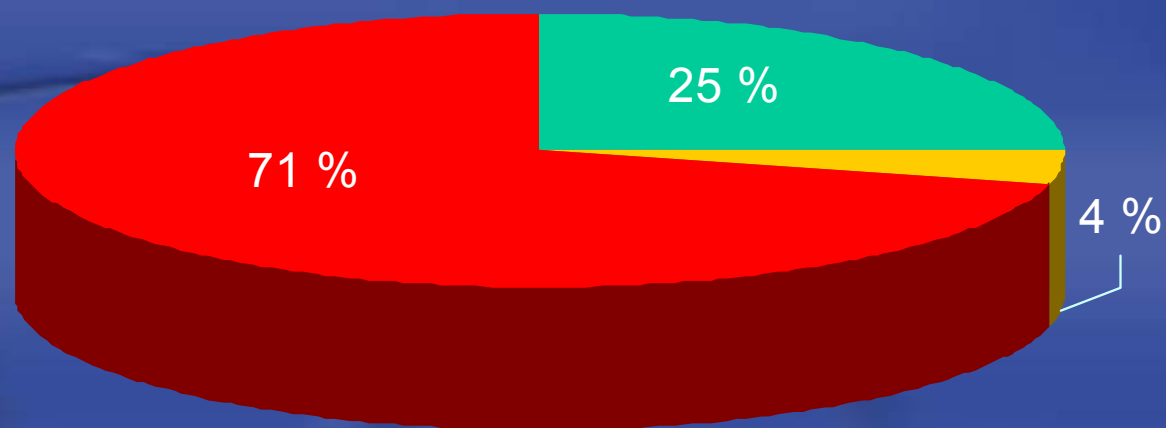
Why don't dissatisfied customers complain?



- Don't know to whom or where to complain
- Unpleasant to complain
- Nothing is done anyway
- Not worth the time and energy
- Didn't know who was to blame
- Assumed it was a one-off mistake
- Other reasons



Would you complain if it was easier?

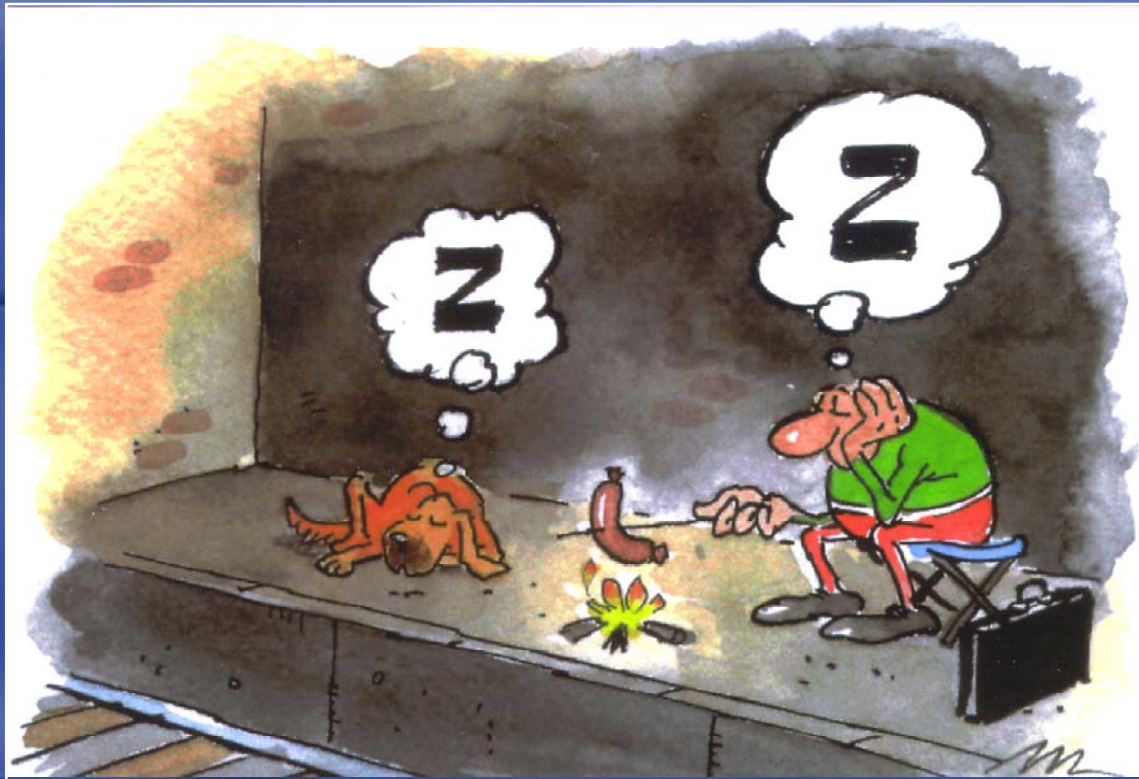


What is the Oslo Public Transport Travel Guarantee?

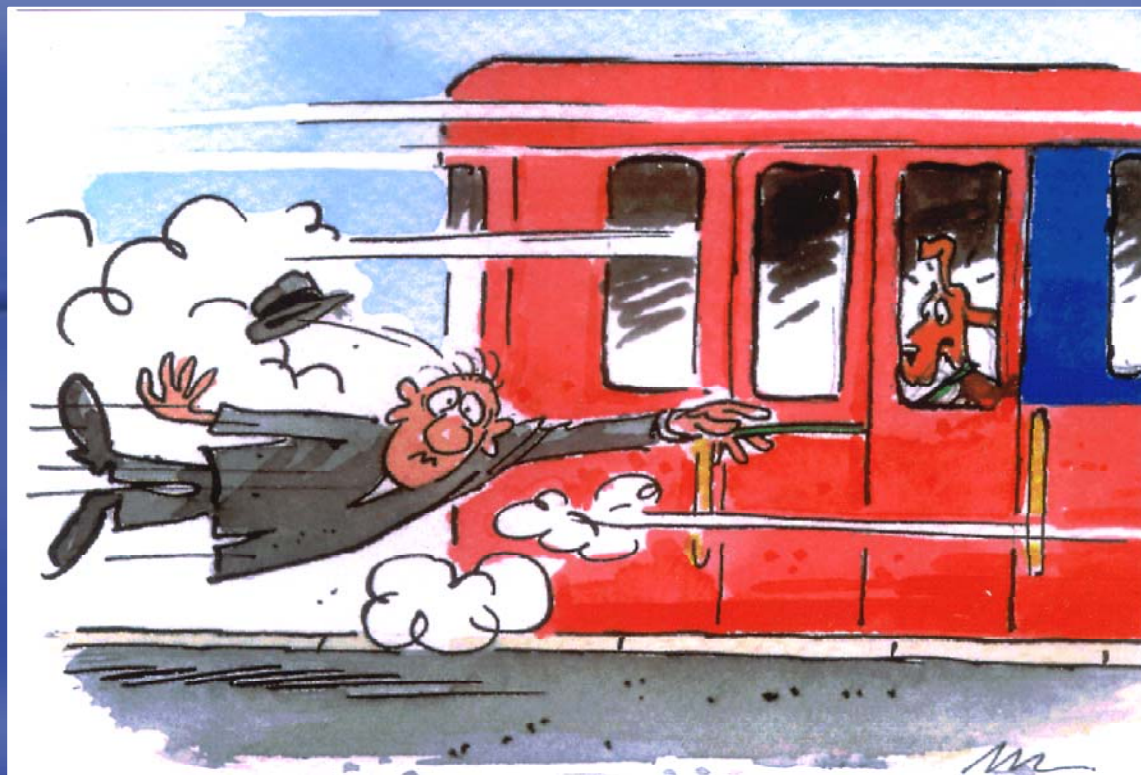
- Sporveien guarantees the quality of twelve different aspects of the journey
- Sporveien undertakes to pay compensation if service fails to meet the standard
- Sporveien makes it easier for dissatisfied (and satisfied) customers to speak their minds



We will depart according
to our timetables!



No departures
too early!



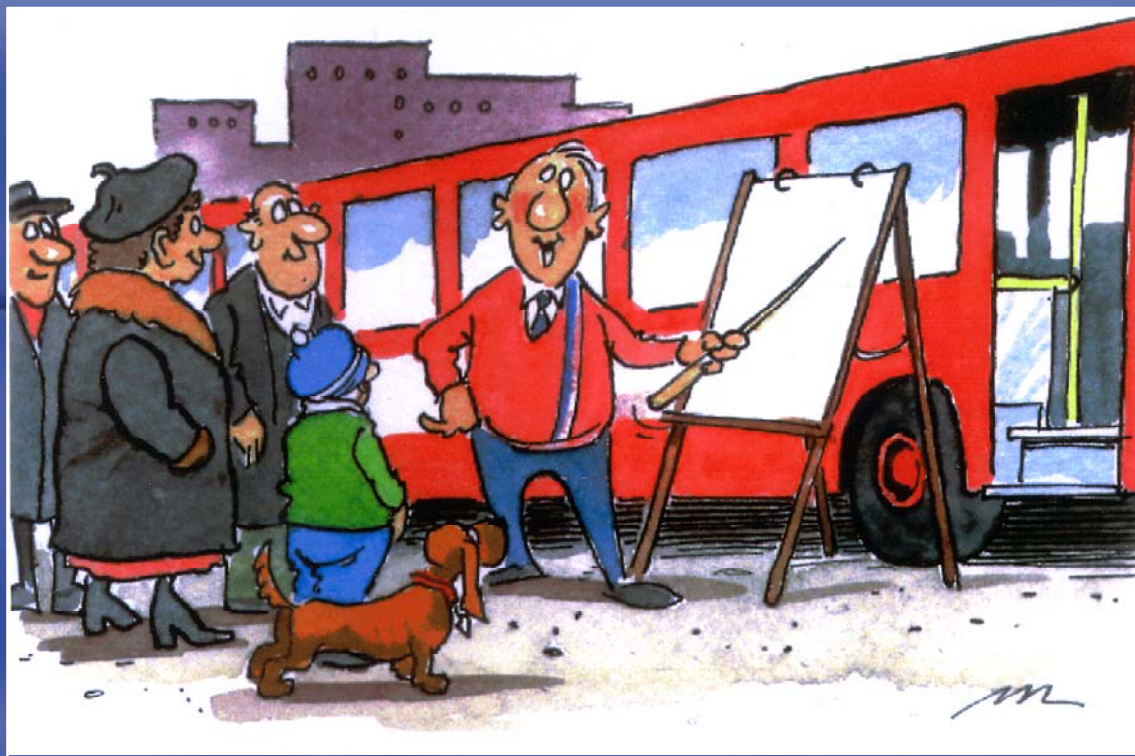
You will be informed of
the approaching stop!



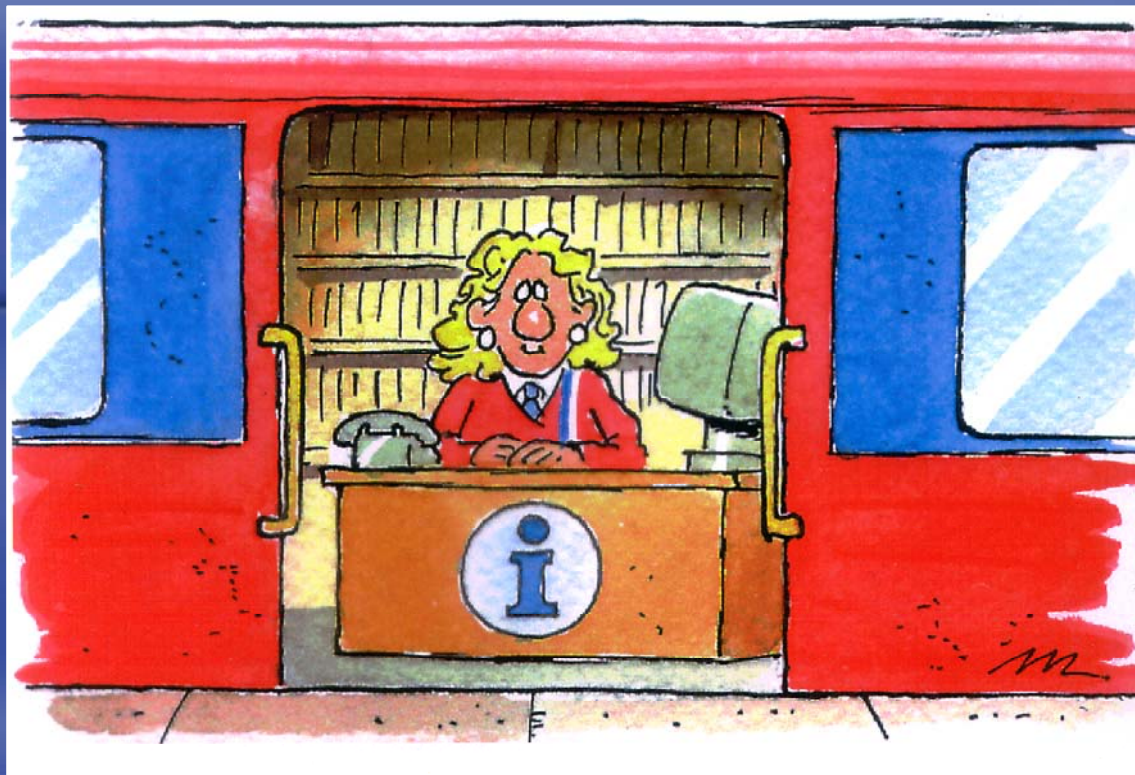
You shall always know
where we are destined!



Information will be available
before you board!



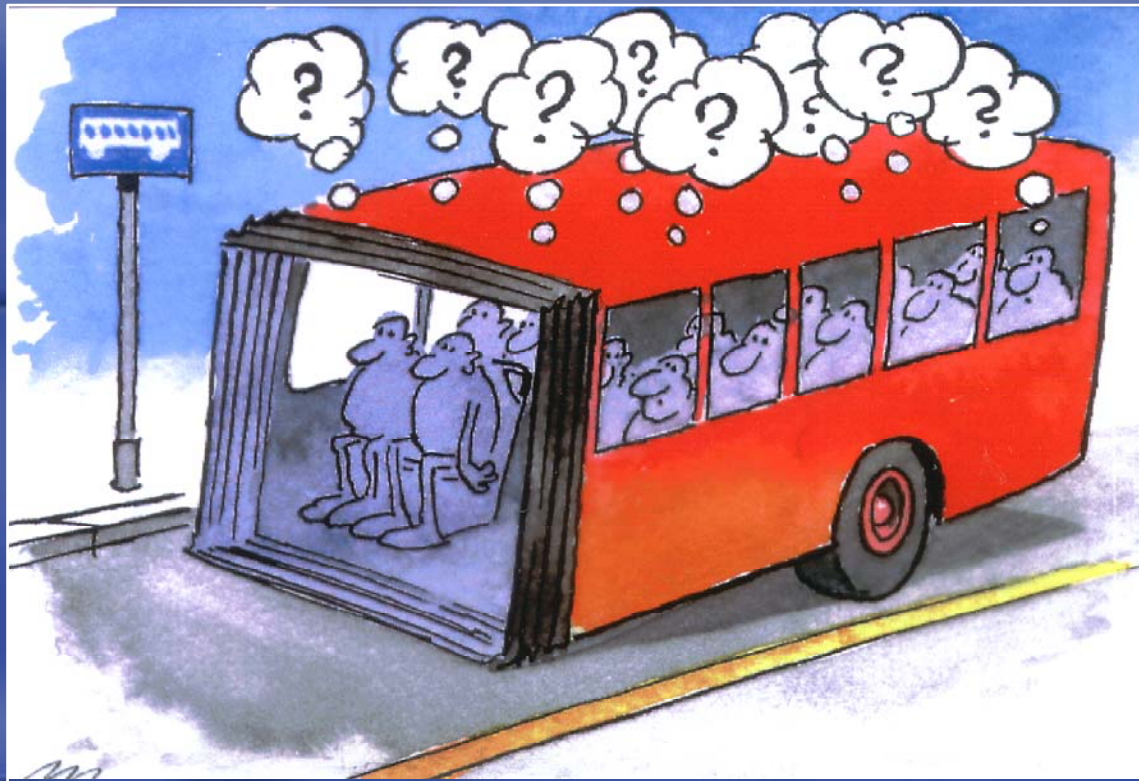
Information will be available
on board!



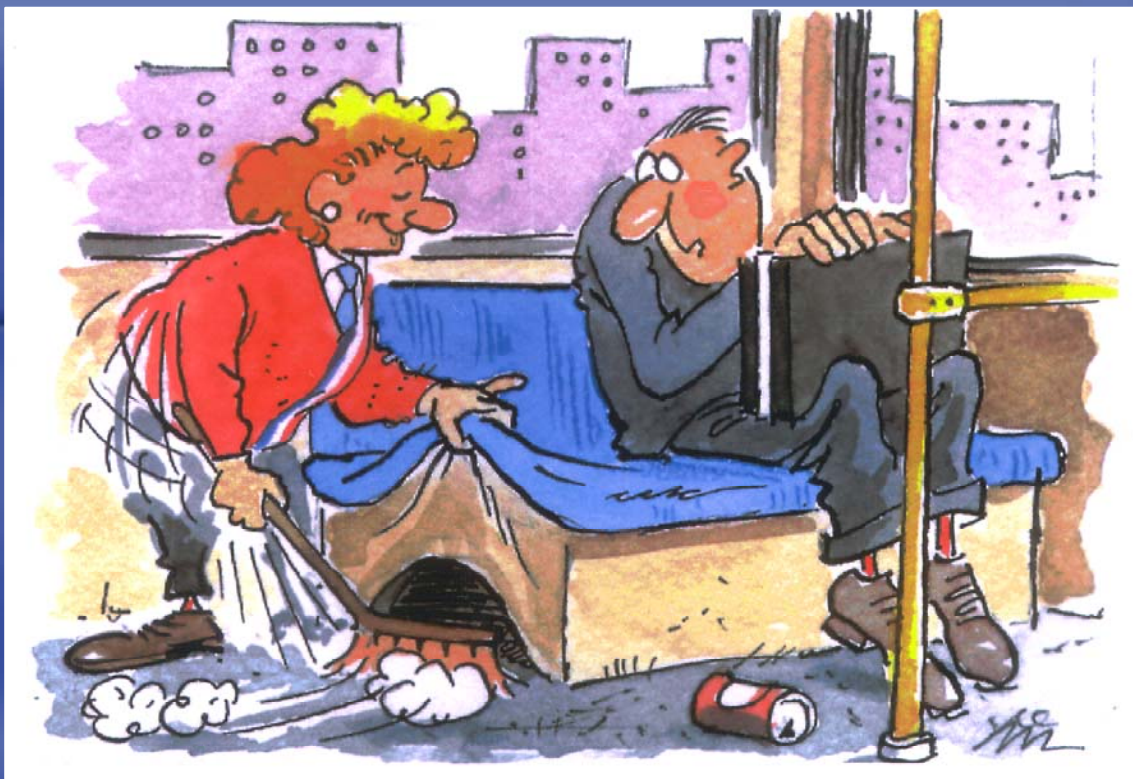
We will answer
your queries



You shall be informed
when things go wrong!



Vehicles will be clean,
making your journey pleasant!



We will reply
when you write to us!



We will listen to
your opinion!



We will pay
if you arrive late!



Compensation for taxi fares: NOK 300,-

If failures in Sporveien services mean that you arrive more than 20 minutes late at your destination, your taxi bill will be refunded up to NOK 400. (€53)

Everybody who speak their minds about the quality of the service, or have ideas about how it can be improved, takes part in a monthly draw of 50 travel tokens each worth NOK 300. (€40)



How to inform Sporveien when service fails?

A guarantee brochure is available in all vehicles, manned metro stations and at all other locations where tickets for public transport are sold. The brochure includes a customer response coupon with prepaid postage.

A separate form for taxi refund is also available from OsloTaxi

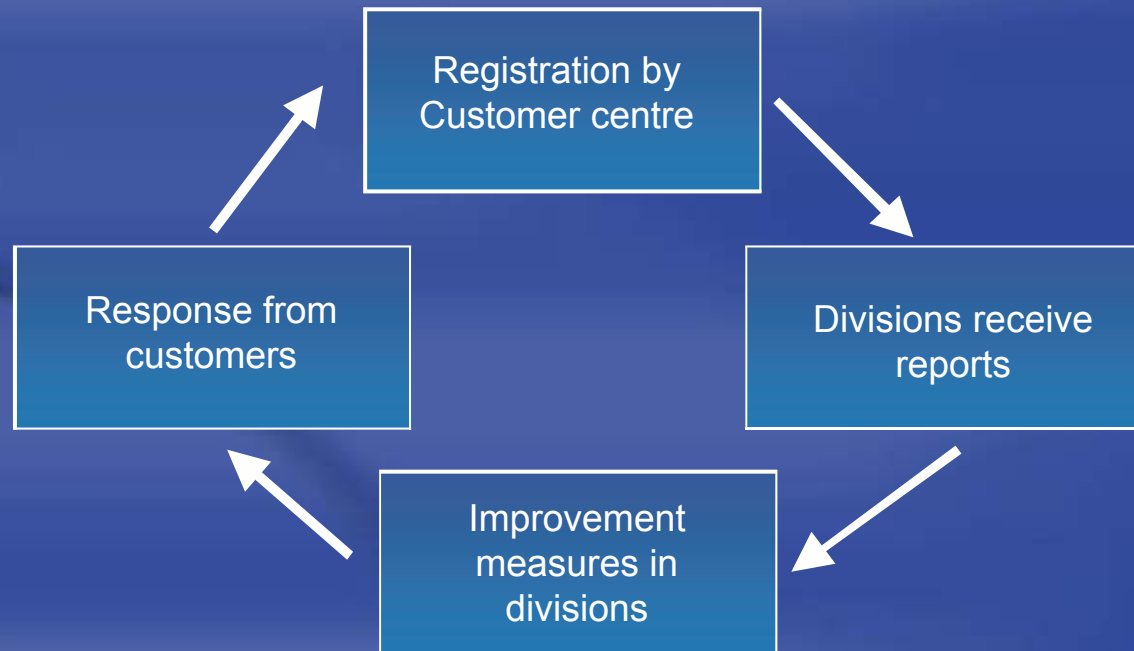


Function of the Customer centre

- Registration of customer response (reply coupons, phone calls etc.)

- Processing of taxi refunds

- Reporting on customer response, refunds



Effectiv reporting of delays/breakdowns

- Customer centre manned by people from different divisions
- Weekly statistics to divisjon chief/staff
- Monthly "Travel guarantee report" to all employees
- Tertial report to management and board members

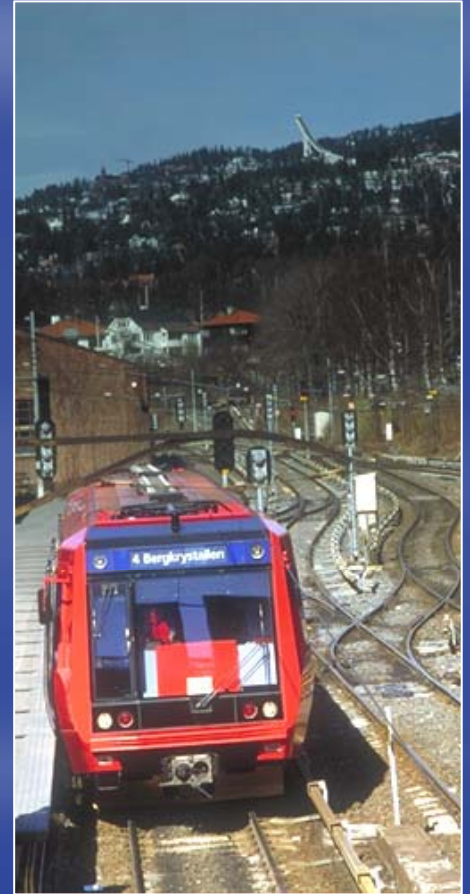
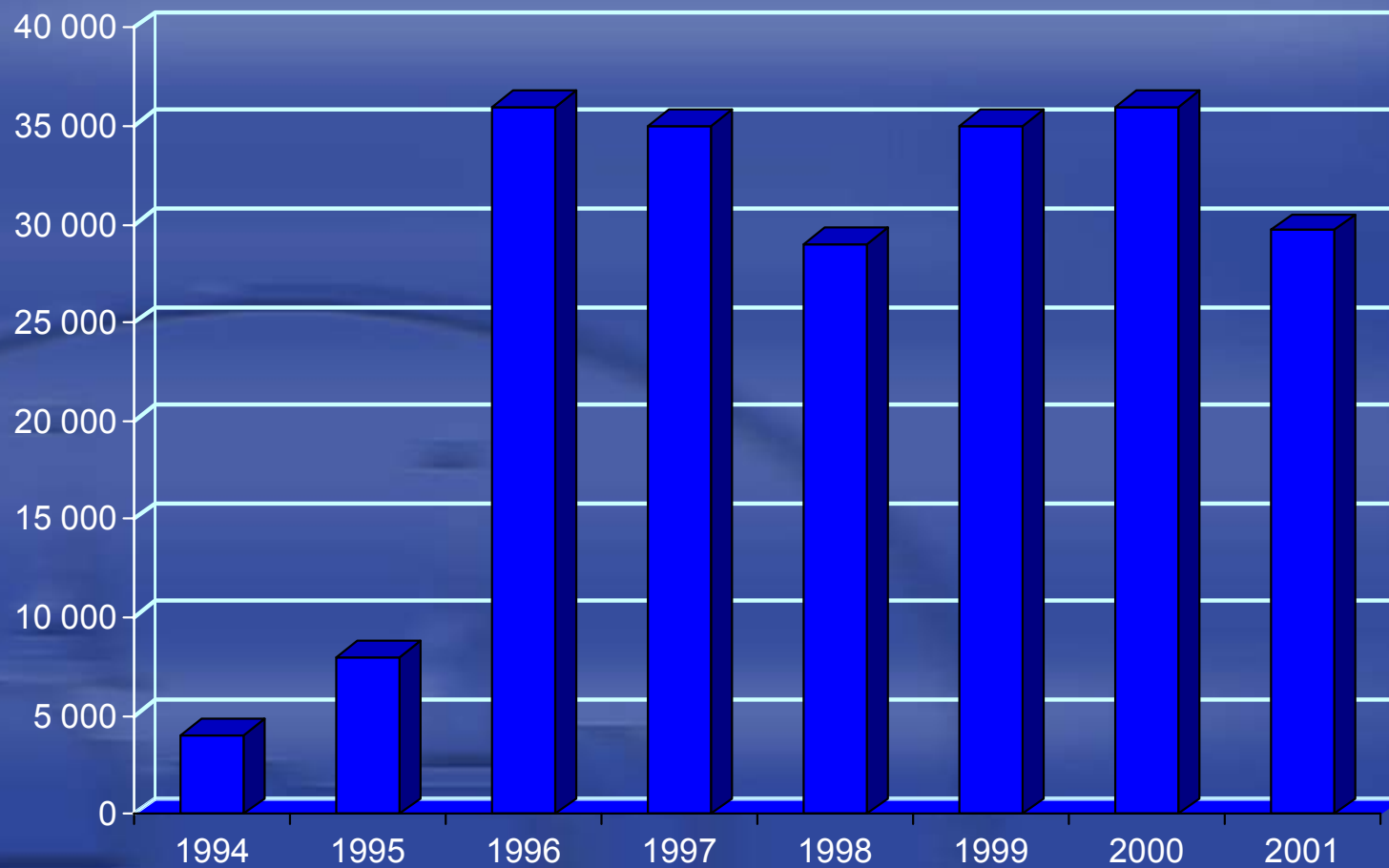


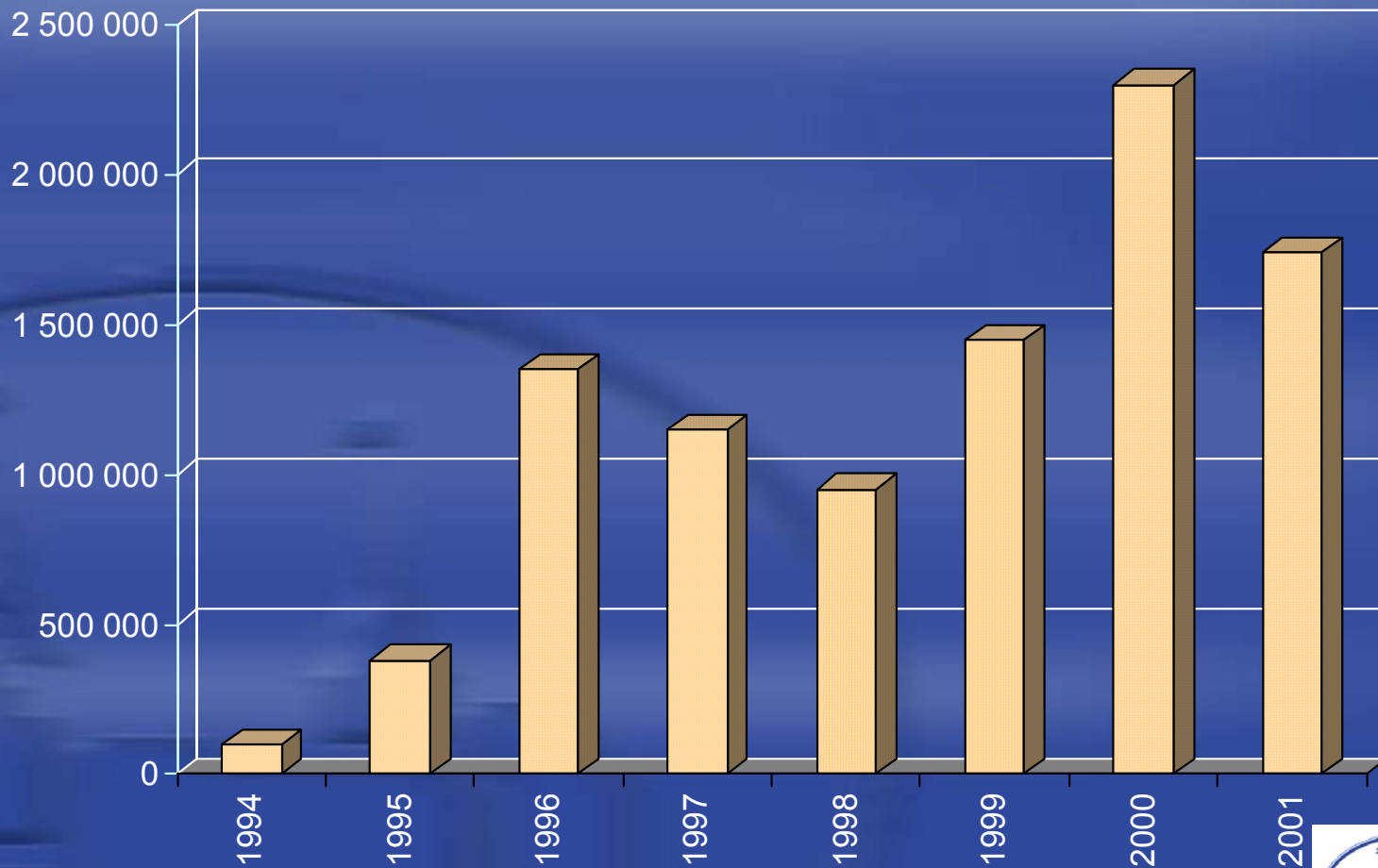
Foto: Hans-P. Lyshaug



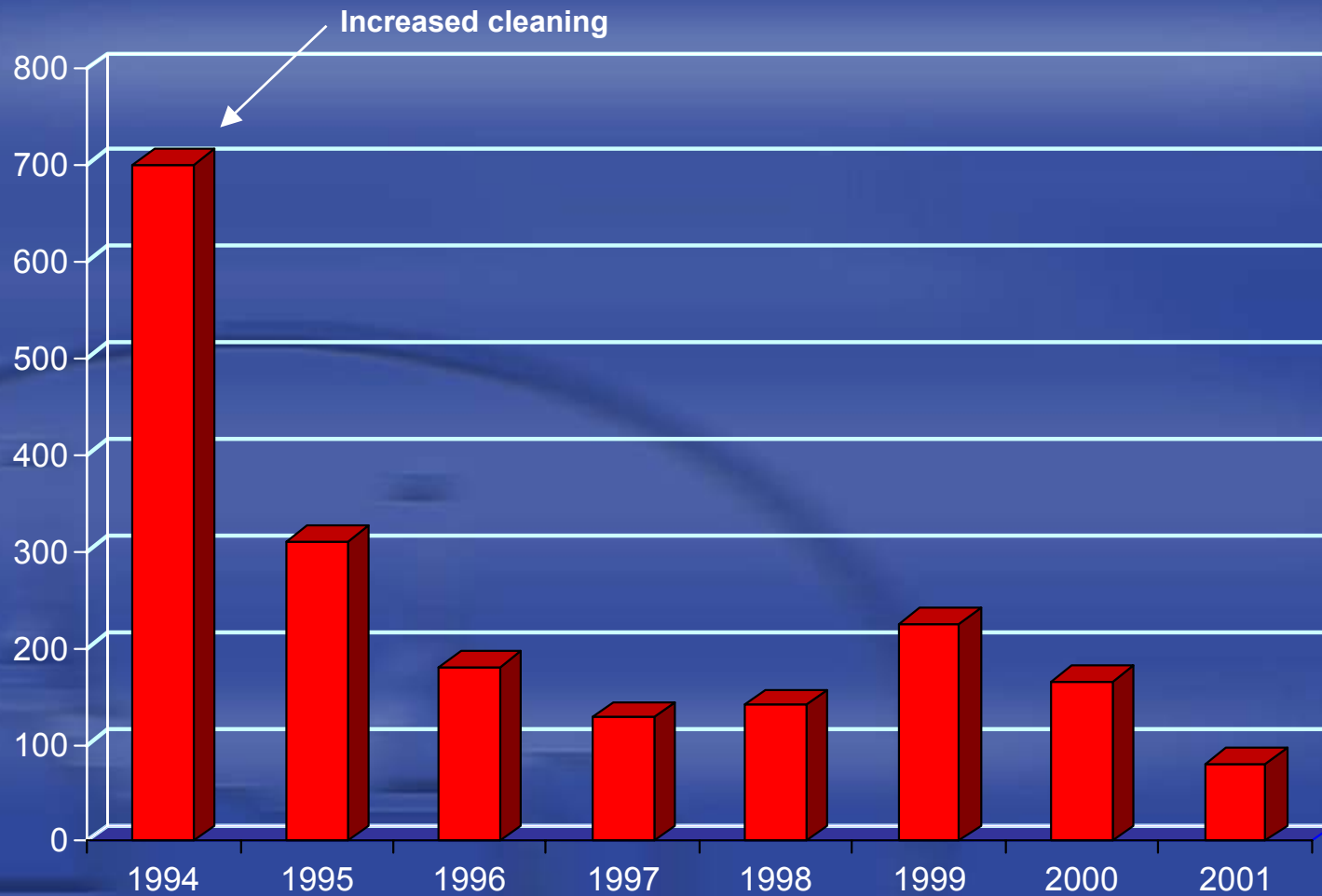
Number of responses



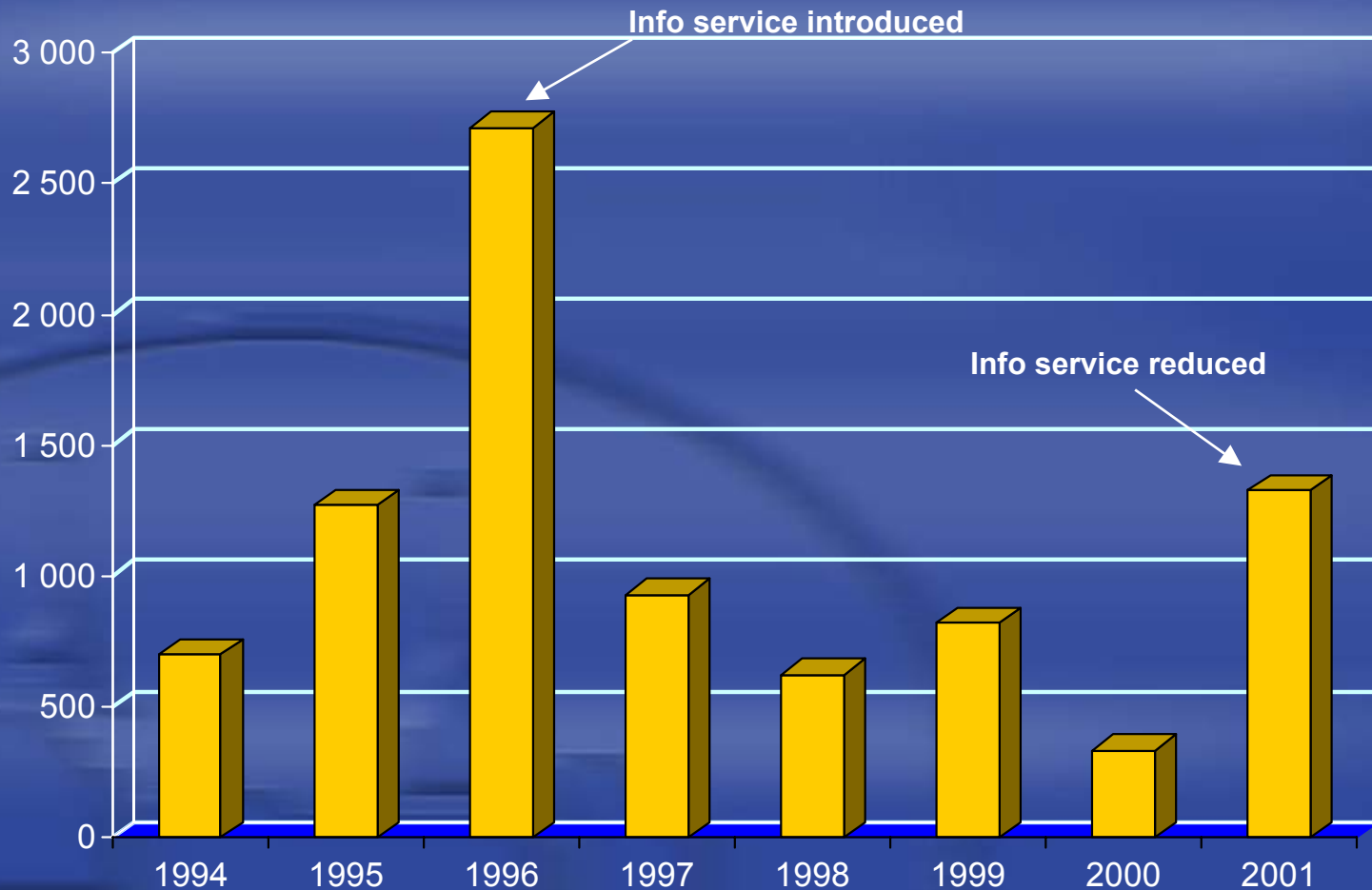
Taxi refunds (NOK)



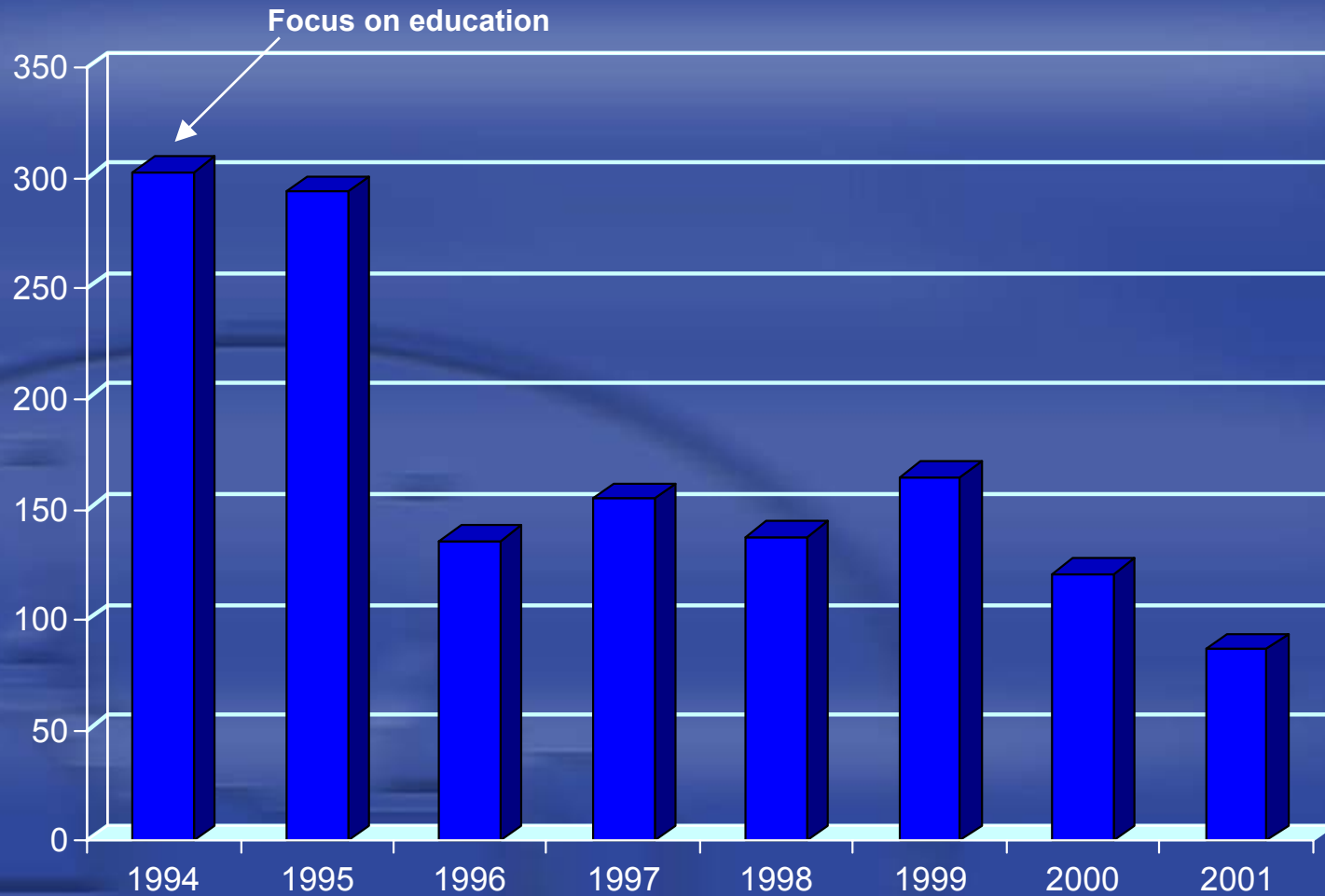
Complaints concerning cleanliness on the metro



Complaints concerning lack of information during delays on the metro

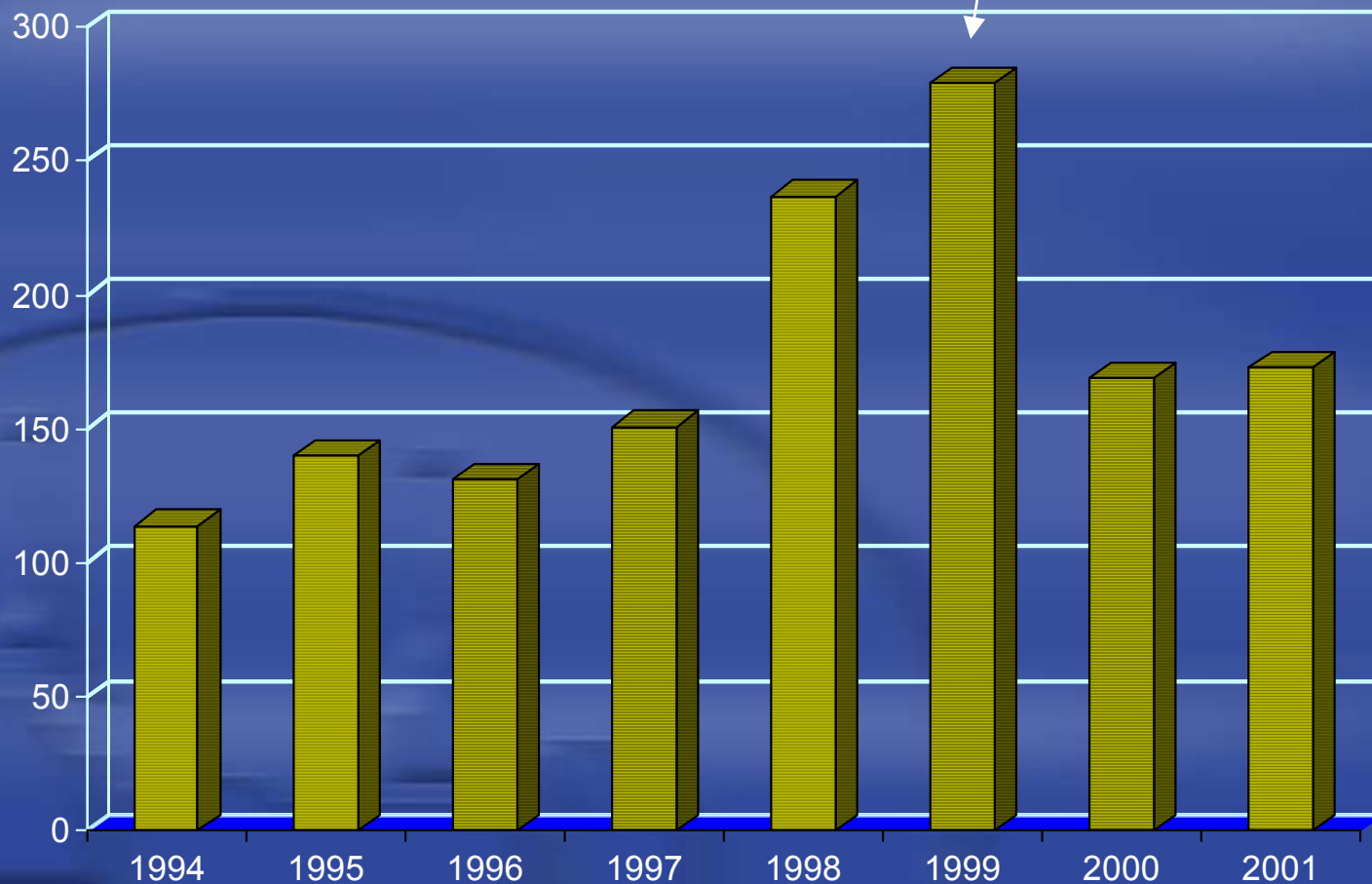


Announcement of the next bus stop

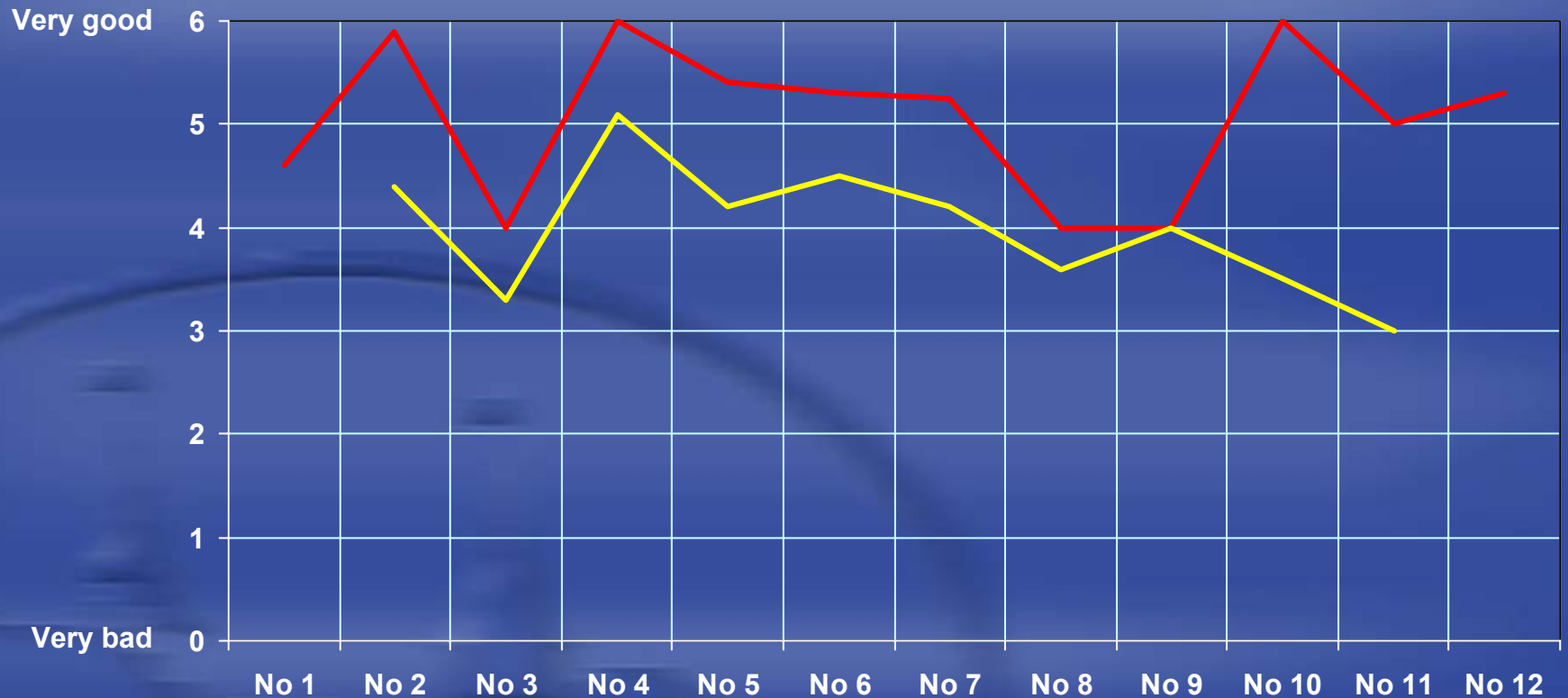


Departing too early - busses

Focus on driving too early - per driver

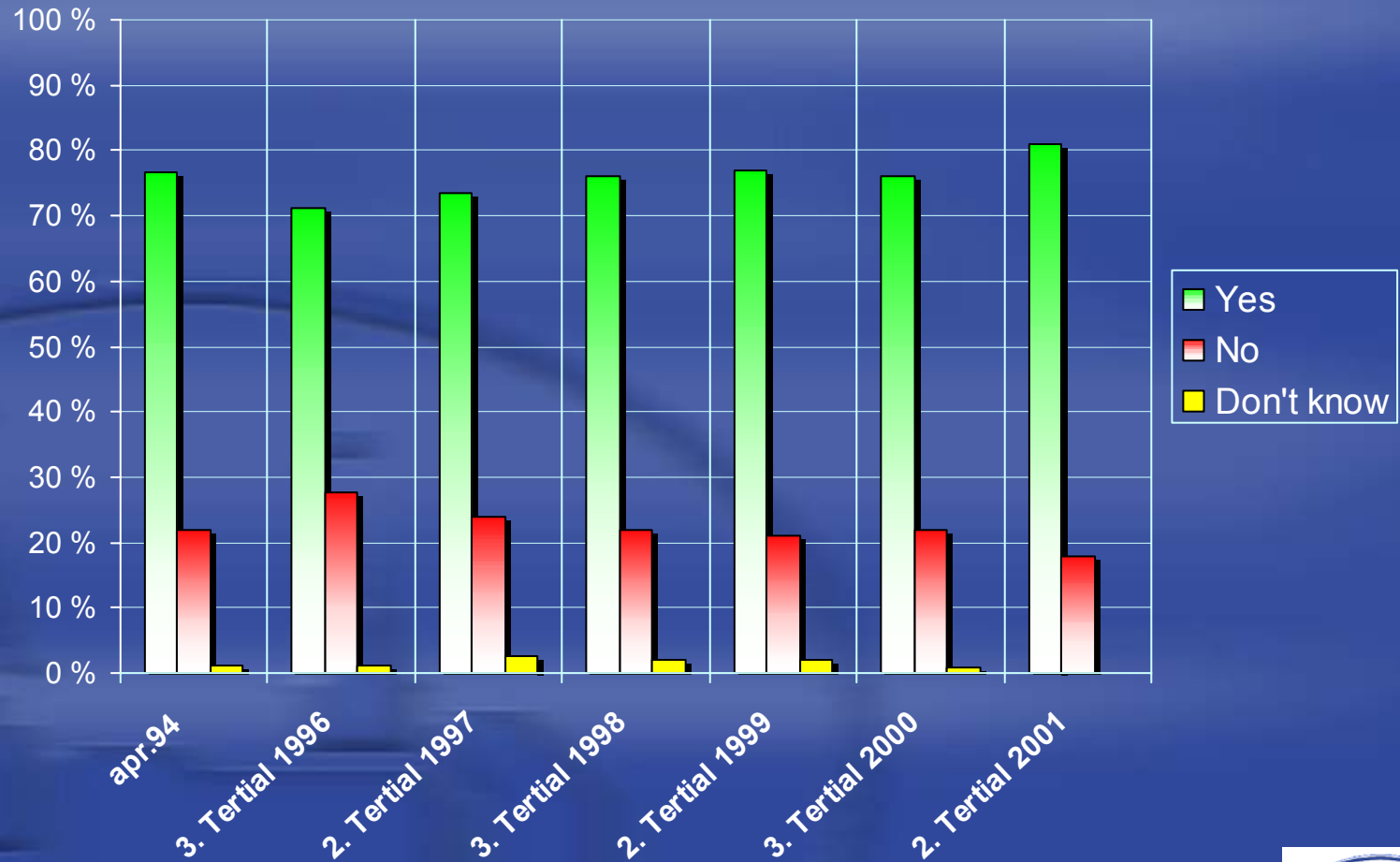


Quality of guarantee items



Knowledge about the travel guarantee

The population of Oslo



The lesson of experience

- Top-management involvement is vital
- Allow enough time for an internal process
- Provide all staff and partners with good information
- Thorough analysis of the market
 - test the guarantee concept before launching it
- Follow up on staff and other important target groups with frequent, good information
- Keep the market informed about the guarantee and follow-up and develop the guarantee concept
- Don't be afraid of the economic consequences
 - they are always overestimated



Results



- Increase of customer responses per year:..... 70 times
- Number of customers receiving taxi refunds per year: 17.000
- Increased traffic since 1994:.... 20% or 28 mill

The challenge: To maintain the positive interest within the organization!

