

Milano, 14 dicembre 2007

Comunicato stampa

# AVVIATO IL CLUB DEI COMUNI ECCELLENTI

## BENCHMARKING Q-CLUB PER LA QUALITÀ NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Alla Facoltà di Economia dell'Università Roma 3 si è riunito il 4 dicembre per la prima volta il network che unisce i comuni di Trento, Milano, Genova, Venezia, Bolzano, Ravenna, Torino e Bergamo. Sono Comuni capoluogo di provincia che utilizzano in modo sistematico strumenti per la Qualità Totale. L'obiettivo è avviare un confronto (*benchmarking*) fra le migliori prassi amministrative e favorire la loro condivisione e diffusione.

Alla riunione di avvio dei lavori erano presenti i rappresentanti dei Comuni di Trento, Milano, Torino, Venezia, Genova, Bergamo; hanno partecipato Pia Marconi e Sabrina Bellotti del Dipartimento Funzione Pubblica, Bruno Susio, presidente di SistemaSusio, e come osservatore Giustino Trincia, dell'associazione Cittadinanza Attiva.

I comuni condurranno un confronto continuo fra di loro scambiandosi informazioni sui risultati ottenuti nell'applicare gli strumenti per la Qualità. In particolare, per l'avvio del lavoro sono stati individuati due ambiti in cui condividere esperienze per definire standard di valutazione oggettivi sulle procedure e i loro effetti:

- il processo di ascolto del cittadino/utente;
  - la misurazione dell'impatto della qualità nell'ambito delle funzioni delegate dallo Stato ai Comuni (indicatori di performance e/o impatto).
- Il monitoraggio consentirà di comprendere meglio l'impatto di queste politiche sulla qualità del lavoro amministrativo e dei servizi offerti al cittadino.

I metodi e i modelli migliori saranno condivisi e messi a disposizione di altri comuni ed enti locali che intendono avviare un processo organico di applicazione della Direttiva del dicembre 2006 "Per una Pubblica Amministrazione di Qualità" del Ministero per le Riforme e Innovazioni nella Pubblica Amministrazione.

Il Benchmarking Q-Club è nato con l'appoggio del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che promuove iniziative di riforma in direzione dell'efficienza dell'azione amministrativa.

A tenere le fila dell'attività del Benchmarking Q-Club sono i responsabili della Qualità dei comuni stessi con il supporto di SistemaSusio che, insieme al Comune di Trento, ha promosso l'iniziativa.

I Comuni aderenti avevano collaborato all'indagine conoscitiva condotta da SistemaSusio (marzo-aprile 2007) sull'applicazione negli Enti Locali della Direttiva "Per una Pubblica Amministrazione di Qualità" ("Nicolais").

---

SistemaSusio è una società di consulenza specializzata nel settore della Pubblica Amministrazione e in particolare nella promozione della qualità. Cardine del suo lavoro è il "Territorio strategico", il sistema territoriale evoluto che garantisce crescita economica e sociale. L'ispirazione metodologica è nel libro "Territori strategici. Modelli di pianificazione per lo sviluppo dei sistemi locali", di Bruno Susio, Federico Ceschin, Stefano Montanari, ed. Franco Angeli, 2007.

---

[www.sistemasusio.it](http://www.sistemasusio.it)

ufficio stampa (Stefano Fusi - 333 3481427)  
[ufficio.stampa@sistemasusio.it](mailto:ufficio.stampa@sistemasusio.it)

## ***Benchmarking Q-Club***

# **SCHEDE PARTECIPANTI**

Dalla ricerca SistemaSusio maggio 2007 "Per una Pubblica Amministrazione di Qualità"

INDICE

COMUNE DI BERGAMO .....	3
COMUNE DI BOLZANO.....	4
COMUNE DI GENOVA .....	5
COMUNE DI MILANO .....	6
COMUNE DI RAVENNA.....	7
COMUNE DI TRENTO .....	8
COMUNE DI VENEZIA .....	9

Nota: il Comune di Torino, che partecipa all'iniziativa, non ha contribuito alla ricerca del maggio 2007

## **COMUNE DI BERGAMO**

### ***ESPERIENZE DI GESTIONE DELLA QUALITA'***

Gli strumenti di gestione della Qualità attualmente utilizzati nell'ente sono: Certificazione ISO 9000 (per i servizi demografici, Polizia locale, Ufficio Giunta e Consiglio) e Organizzazione snella (per il servizio Sportello Unico edilizia e attività produttive). Gli indicatori di risultato rivelano che i migliori risultati sono stati raggiunti con la gestione della Qualità per mezzo del sistema di certificazione ISO 9000.

E' da oltre 10 anni che l'ente utilizza strumenti di gestione della Qualità.

Il promotore del processo di miglioramento della Qualità è la funzione specialistica che ne detiene anche la responsabilità insieme al Direttore Generale. Costoro si avvalgono sistematicamente di professionalità esterne all'ente per lo sviluppo dei processi di miglioramento.

### ***MISURAZIONE DEI RISULTATI E RENDICONTAZIONE***

Gli obiettivi da raggiungere attraverso la gestione della Qualità sono sistematicamente specificati negli strumenti di pianificazione e programmazione dell'Ente.

Per il personale coinvolto sono occasionalmente previste retribuzioni di risultato ancorate al conseguimento di obiettivi di miglioramento della Qualità.

Le metodologie utilizzate per misurare i risultati di miglioramento della qualità conseguiti sono: indagini di Customer Satisfaction, autovalutazione ed indicatori di efficacia ed efficienza.

La rendicontazione dei risultati avviene attraverso comunicati stampa, sito internet e periodico dell'ente.

### ***COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE E DEGLI STAKEHOLDERS***

Il personale dell'ente coinvolto nelle esperienze di applicazione di strumenti di gestione della Qualità non supera il 30%.

Nel Piano di Formazione dell'Ente sono previsti interventi formativi in merito alle competenze di gestione della Qualità.

Non sono stati coinvolti gli stakeholders nelle azioni di miglioramento della Qualità dell'ente.

Non vengono utilizzati indicatori o sistemi di accreditamento per la gestione dei fornitori.

### ***PUNTI DI FORZA E CRITICITA'***

Le criticità riscontrate nell'applicazione di strumenti e tecniche di gestione della Qualità sono state le resistenze culturali da parte della struttura e la difficoltà nell'adattare le tecniche alle specificità dell'ente.

I punti di forza che hanno contribuito a conseguire i risultati di miglioramento della Qualità sono stati l'impegno da parte dell'alta dirigenza, il coinvolgimento del personale e l'apertura dell'ente all'innovazione.

Le tecnologie informatiche sono utilizzate nei processi di miglioramento della Qualità per semplificare e snellire le procedure, per erogare servizi e per comunicare internamente ed esternamente all'ente.

In futuro, nell'ambito della gestione della Qualità l'ente intende sia mantenere e consolidare la situazione esistente che sperimentare nuovi approcci e avviare percorsi di confronto sistematico con altri enti.

### ***UNA PA DI QUALITA' E'...***

"Centrata sui bisogni dei cittadini utenti nell'ottica del miglioramento continuo"

## **COMUNE DI BOLZANO**

### ***ESPERIENZE DI GESTIONE DELLA QUALITA'***

Gli strumenti di gestione della Qualità di cui si avvale l'Ente sono: Modello EFQM (applicato a tutto l'ente), Certificazione ISO 9001 (Servizio Scuole Materne), Carta dei Servizi (Servizi: Estivi per ragazzi, Biblioteche, Polizia Municipale, Entrate tributarie, Edilizia, Anagrafe, Sport), Sistema dei suggerimenti, Benessere organizzativo, Customer Satisfaction e Benchmarking.

Questi strumenti sono utilizzati nell'ente da un periodo di tempo compreso tra i due e i cinque anni.

Gli strumenti che hanno dato i migliori risultati sono stati: Modello EFQM, Certificazione ISO 9001, Carta dei Servizi e Customer Satisfaction.

Il promotore dell'introduzione dei processi di miglioramento della Qualità nell'Ente e il responsabile dei processi è il Direttore Generale; coadiuvato sporadicamente da supporti e professionalità esterni all'Ente.

### ***MISURAZIONE DEI RISULTATI E RENDICONTAZIONE***

Gli obiettivi da raggiungere attraverso la gestione della Qualità sono sistematicamente specificati negli strumenti di pianificazione e programmazione dell'Ente.

I risultati di miglioramento della Qualità ottenuti vengono misurati attraverso le seguenti metodologie: indagini di Customer satisfaction, autovalutazione ed indicatori di efficienza ed efficacia.

Per dirigenti e PO inoltre, il sistema di valutazione del personale prevede retribuzioni di risultato ancorate al conseguimento di obiettivi di miglioramento della Qualità.

I risultati conseguiti sono comunicati attraverso comunicati stampa, sito internet e periodico dell'ente.

### ***COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE E DEGLI STAKEHOLDERS***

Occasionalmente sono stati effettuati interventi di formazione del personale volti al rafforzamento di competenze inerenti la gestione dei processi di Qualità.

Non più del 30% del personale è coinvolto nelle esperienze di applicazione di strumenti di gestione della Qualità.

Sono coinvolti nei processi di miglioramento della Qualità anche i destinatari dei servizi e gli stakeholders attraverso focus group, indagini e la gestione dei reclami e dei suggerimenti.

Non vengono utilizzati indicatori o sistemi di accreditamento per la gestione dei fornitori.

### ***PUNTI DI FORZA E CRITICITA'***

Le criticità riscontrate nell'applicazione di strumenti e tecniche di gestione della Qualità sono state le resistenze culturali da parte della struttura e la mancanza di risorse temporali per la gestione dei progetti.

I punti di forza che hanno contribuito a conseguire i risultati di miglioramento della Qualità sono stati l'impegno da parte dell'alta dirigenza e l'acquisizione della metodologia.

Le tecnologie informatiche sono utilizzate nei processi di miglioramento della Qualità per semplificare e snellire le procedure, per erogare servizi e per comunicare internamente ed esternamente all'ente.

Per il futuro, nell'ambito della gestione della Qualità, l'ente mira a mantenere e consolidare la situazione esistente.

### ***UNA PA DI QUALITA' E'...***

"Un sogno che mal si concilia con la realtà formalistica della P.A., che malgrado affermazioni reiterate sulla necessità di essere rivolta al cittadino, è tendenzialmente e nei fatti formalistica, a prescindere dalla qualità e dai tempi per i servizi all'utenza."

## **COMUNE DI GENOVA**

### ***ESPERIENZE DI GESTIONE DELLA QUALITA'***

Gli strumenti di gestione della Qualità di cui si avvale l'Ente sono: Carta dei Servizi, Certificazione ISO 9001, Customer Satisfaction (applicati ai principali servizi dell'ente), oltre a Benchmarking, Balanced Scorecard, Benessere Organizzativo e Gruppi di Miglioramento. I migliori risultati sono stati ottenuti con il metodo di Customer Satisfaction e di Certificazione ISO 9000.

In passato l'ente ha sperimentato anche il metodo EFQM.

Questi metodi di gestione della Qualità sono utilizzati nell'ente da un periodo di tempo compreso tra i cinque anni e i dieci anni.

La responsabilità dei processi di miglioramento è affidata ad una funzione dedicata che ne ha promosso l'introduzione nell'ente insieme agli organi politici.

L'ente si avvale sistematicamente di supporti e professionalità esterne per lo sviluppo dei processi di miglioramento.

### ***MISURAZIONE DEI RISULTATI E RENDICONTAZIONE***

Gli obiettivi da raggiungere attraverso la gestione della Qualità sono sistematicamente specificati negli strumenti di pianificazione e programmazione dell'Ente

I sistemi di valutazione del personale prevedono retribuzioni di risultato ancorate al conseguimento di obiettivi di miglioramento della Qualità per i dirigenti e per tutto il personale coinvolto.

I risultati di miglioramento della Qualità conseguiti vengono misurati per mezzo di indagini di Customer Satisfaction e indicatori di efficienza ed efficacia.

Gli strumenti per rendere conto dei risultati conseguiti nel miglioramento della Qualità dell'Ente sono l'organizzazione di eventi, il sito internet e i comunicati stampa.

### ***COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE E DEGLI STAKEHOLDERS***

Il personale dell'Ente coinvolto nelle esperienze di applicazione di strumenti di gestione della Qualità è compreso tra il 30 e il 50%.

Nel Piano di Formazione dell'Ente sono compresi interventi formativi in merito alle competenze di gestione della Qualità.

Gli stakeholders sono coinvolti nelle azioni di miglioramento della Qualità attraverso la gestione dei reclami e dei suggerimenti, focus group e indagini.

Il controllo della Qualità dei fornitori avviene attraverso indicatori da contratto di servizio e l'accreditamento delle strutture.

### ***PUNTI DI FORZA E CRITICITA'***

I punti di forza che hanno contribuito a conseguire i risultati di miglioramento della Qualità sono stati l'impegno da parte dell'alta dirigenza, il coinvolgimento del personale e l'apertura dell'ente all'innovazione.

Le criticità incontrate sono state le resistenze culturali della struttura all'applicazione di strumenti di gestione della qualità.

Le tecnologie informatiche sono utilizzate nei processi di miglioramento della Qualità per semplificare e snellire le procedure e per erogare servizi.

In futuro, nell'ambito della gestione della Qualità, l'ente intende sia mantenere e consolidare la situazione esistente che sperimentare nuovi approcci.

### ***UNA PA DI QUALITA' E'...***

"Una amministrazione che ha sviluppato la capacità di ascolto e di partecipazione e che ha acquisito una buona capacità di risposta alle esigenze espresse ed implicite del territorio e delle persone."

## **COMUNE DI MILANO**

### ***ESPERIENZE DI GESTIONE DELLA QUALITA'***

Gli strumenti di gestione della Qualità di cui si avvale attualmente l'ente sono: Metodo EFQM, Carta dei Servizi (per le strutture scolastiche), Certificazione ISO 9000 (in avvio su tutto l'ente), Customer Satisfaction, Benchmarking, Benessere Organizzativo, Sistema dei suggerimenti, Organizzazione snella e Gruppi di Miglioramento (per le strutture Educazione, Decentramento e Risorse Umane). I migliori risultati sono stati ottenuti con i metodi EFQM e Certificazione ISO 9000. In passato l'ente ha sperimentato il metodo di Balanced Scorecard. E' da oltre 10 anni che l'ente utilizza strumenti di gestione della Qualità.

Promotori dell'introduzione di strumenti di gestione della Qualità sono la classe dirigente e gli organi politici.

La responsabilità dei processi di miglioramento è affidata ad una funzione dedicata.

L'ente si avvale sistematicamente di supporti e professionalità esterne all'ente per lo sviluppo dei processi di miglioramento.

### ***MISURAZIONE DEI RISULTATI E RENDICONTAZIONE***

Gli obiettivi da raggiungere attraverso la gestione della Qualità sono sistematicamente specificati negli strumenti di pianificazione e programmazione dell'Ente. Non sono previste retribuzioni di risultato ancorate al conseguimento di obiettivi di miglioramento della Qualità. I risultati che si conseguono nell'ambito del miglioramento della qualità vengono misurati attraverso indicatori di efficacia ed efficienza, indagini di Customer Satisfaction e autovalutazione ma non vengono impiegati mezzi di comunicazione per rendicontarli.

### ***COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE E DEGLI STAKEHOLDERS***

Non più del 30% del personale dell'Ente è coinvolto nelle esperienze di applicazione di strumenti di gestione della Qualità. Nel Piano di Formazione dell'Ente sono compresi interventi formativi in merito alle competenze di gestione della Qualità. Gli stakeholders sono coinvolti nelle azioni di miglioramento della Qualità attraverso la gestione dei reclami e dei suggerimenti, focus group, indagini e incontri tra dirigenza e utenti.

Il controllo della Qualità dei fornitori avviene attraverso indicatori da contratto di servizio e l'accreditamento delle strutture.

### ***PUNTI DI FORZA E CRITICITA'***

I punti di forza che hanno contribuito a conseguire i risultati di miglioramento della Qualità sono stati l'impegno da parte dell'alta dirigenza e l'apertura all'innovazione da parte dell'ente.

Le resistenze culturali, la mancanza di risorse temporali e la difficoltà di adattare le tecniche di gestione della Qualità alla realtà dell'Ente sono stati gli elementi critici nelle esperienze avviate.

Le tecnologie informatiche stanno influenzando nel processo di miglioramento della Qualità attraverso la semplificazione delle procedure. Per il futuro l'ente intende estendere a tutta la struttura le esperienze avviate e sperimentare nuovi approcci.

### ***UNA PA DI QUALITA' E'...***

"Le Pubbliche Amministrazioni, sia centrali (Ministeri e relativi Organi Tecnici), sia periferiche (Regioni, Province, Comuni, Enti locali), sono chiamate da un lato, a tutelare i bisogni di qualità dei cittadini, tramite la funzione loro propria di regolamentazione e controllo delle attività di produzione di beni e servizi e della vita sociale in genere; dall'altro, ad erogare esse stesse qualità, in quanto realizzatrici di opere e fornitrici di servizi di pubblica utilità. Esse sono pertanto tenute a svolgere **il triplice e delicato compito** di: promotori e regolatori di qualità (funzione "politica"), committenti di qualità (funzione "amministrativa") e fornitori di qualità (funzione "tecnica").

## **COMUNE DI RAVENNA**

### ***ESPERIENZE DI GESTIONE DELLA QUALITA'***

Gli strumenti di gestione della Qualità di cui si avvale attualmente l'ente sono: Benchmarking, Carta dei Servizi (per i Servizi di front office dell'Area Politiche di sostegno, giovani e sport e il Servizio della formazione interna), Certificazione ISO 9000 (per i Servizi di progettazione, programmazione, affidamento, direzione lavori e collaudo della realizzazione di lavori pubblici, manutenzione ordinaria; gestione espropri), Customer Satisfaction e Gruppi di miglioramento (per i seguenti processi: comunicazione interfunzionale, gestione degli strumenti di lavoro dell'Area Politiche di sostegno, giovani e sport, trasporti scolastici, sistema premiante, gestione dei reclami, semplificazione dei procedimenti). In passato l'ente ha sperimentato anche i metodi EFQM e Benessere Organizzativo. Gli strumenti di gestione della Qualità sono utilizzati da un periodo di tempo compreso tra i cinque anni e i dieci anni. Promotori e responsabili dei processi di miglioramento sono Il Direttore Generale, ciascun dirigente coinvolto nei processi e l'Unità Organizzativa "Qualità e Formazione" appositamente costituita all'interno del Servizio Risorse Umane e Qualità. Occasionalmente ci si avvale di supporti esterni all'Ente per lo sviluppo dei processi di miglioramento.

### ***MISURAZIONE DEI RISULTATI E RENDICONTAZIONE***

Gli obiettivi da raggiungere attraverso la gestione della Qualità sono sistematicamente specificati negli strumenti di pianificazione e programmazione dell'Ente. Non sono previste retribuzioni di risultato ancorate al conseguimento di obiettivi di miglioramento della Qualità.

I risultati che si conseguono nell'ambito del miglioramento della qualità vengono misurati attraverso indicatori di efficacia ed efficienza e indagini di Customer Satisfaction. Gli strumenti per rendere conto dei risultati conseguiti nel miglioramento della Qualità dell'Ente sono: comunicati stampa, sito internet, organizzazione di eventi e newsletter interna.

### ***COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE E DEGLI STAKEHOLDERS***

Il personale dell'ente coinvolto nelle esperienze di applicazione di strumenti di gestione della Qualità è compreso tra il 30% e il 50%.

Nel Piano di Formazione dell'Ente sono compresi interventi formativi in merito alle competenze di gestione della Qualità. Gli stakeholders sono coinvolti nelle azioni di miglioramento della Qualità attraverso la gestione dei reclami e dei suggerimenti, indagini, focus group, incontri tra dirigenza e utenti e strumenti di Agenda 21.

Il controllo della Qualità dei fornitori avviene attraverso indicatori da contratto di servizio, l'obbligo di certificazione di qualità e il sistema di monitoraggio della qualità del servizio.

### ***PUNTI DI FORZA E CRITICITA'***

I punti di forza che hanno contribuito a conseguire i risultati di miglioramento della Qualità sono stati l'impegno da parte dell'alta dirigenza, il coinvolgimento del personale e l'acquisizione della metodologia.

Le criticità incontrate sono state le resistenze culturali all'applicazione di strumenti di gestione della qualità e i risultati talora non soddisfacenti.

Le tecnologie informatiche sono utilizzate nei processi di miglioramento della Qualità per semplificare e snellire le procedure, per erogare servizi e per comunicare internamente ed esternamente all'ente.

In futuro, nell'ambito della gestione della Qualità, l'ente intende sia estendere le esperienze in atto a tutto l'ente che sperimentare nuovi approcci.

### ***UNA PA DI QUALITA' E'...***

"E' una Pubblica Amministrazione che persegue il miglioramento continuo delle proprie prestazioni ponendo attenzione ai bisogni dei cittadini ed ottimizzando le risorse a disposizione"



## **COMUNE DI TRENTO**

### ***ESPERIENZE DI GESTIONE DELLA QUALITA'***

Gli strumenti di gestione della Qualità di cui si avvale attualmente l'ente sono: Metodo EFQM, Carta dei Servizi (per Asili Nido, Polizia Municipale e servizi funerari e cimiteriali), Certificazione ISO 9000 (per Asili Nido e Sistema di sicurezza), Customer Satisfaction, Benchmarking, Benessere Organizzativo (per il Servizio Tributi), Sistema dei suggerimenti e Gruppi di Miglioramento. Customer Satisfaction, Metodo EFQM e Gruppi di Miglioramento sono i metodi che hanno dato i risultati migliori.

Gli strumenti di gestione della Qualità sono utilizzati nell'ente da un periodo di tempo compreso tra i cinque e i dieci anni.

Responsabile dei processi di miglioramento è una funzione dedicata che ne ha promosso l'introduzione nell'ente insieme al Direttore Generale e agli altri dirigenti.

Occasionalmente ci si avvale di professionalità esterne all'ente per lo sviluppo dei processi di Qualità.

### ***MISURAZIONE DEI RISULTATI E RENDICONTAZIONE***

Gli obiettivi da raggiungere attraverso la gestione della Qualità sono sistematicamente specificati negli strumenti di pianificazione e programmazione dell'Ente.

I risultati che si conseguono nell'ambito del miglioramento della qualità vengono misurati attraverso indicatori di coinvolgimento del personale, indagini di Customer Satisfaction e autovalutazione.

Per dirigenti e PO il sistema di valutazione del personale prevede retribuzioni di risultato ancorate al conseguimento di obiettivi di miglioramento della Qualità.

Gli strumenti per rendere conto dei risultati conseguiti nel miglioramento della Qualità dell'Ente sono: comunicati stampa, sito internet e periodico dell'ente.

### ***COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE E DEGLI STAKEHOLDERS***

Il personale dell'ente coinvolto nelle esperienze di applicazione di strumenti di gestione della Qualità è meno del 30%. Nel Piano di Formazione dell'Ente sono compresi interventi formativi in merito alle competenze di gestione della Qualità. Gli stakeholders sono coinvolti nelle azioni di miglioramento della Qualità attraverso la gestione dei reclami e dei suggerimenti, indagini e focus group.

Il controllo della Qualità dei fornitori avviene attraverso indicatori da contratto di servizio e l'obbligo di certificazione di qualità.

### ***PUNTI DI FORZA E CRITICITA'***

I punti di forza che hanno contribuito a conseguire i risultati di miglioramento della Qualità sono stati l'impegno da parte dell'alta dirigenza, il coinvolgimento del personale e l'acquisizione della metodologia.

La difficoltà riscontrata nell'applicazione degli strumenti di gestione della Qualità è stata la mancanza di risorse temporali per la gestione dei progetti.

Le tecnologie informatiche sono utilizzate nei processi di miglioramento della Qualità per semplificare e snellire le procedure e per comunicare internamente ed esternamente all'ente.

In futuro, nell'ambito della gestione della Qualità, l'ente intende mantenere e consolidare la situazione esistente ed avviare percorsi di confronto sistematico con altri enti.

### ***UNA PA DI QUALITA' E'...***

"E' la P.A. che, ponendo al centro del proprio agire i bisogni e gli interessi dei singoli cittadini e dell'intera comunità garantisce, attraverso un approccio sistematico e diffuso all'intera organizzazione, il miglioramento continuo dei servizi erogati e della qualità dei processi, facendo leva principalmente sul coinvolgimento e la motivazione delle risorse interne e la riduzione dei costi della non qualità."

## **COMUNE DI VENEZIA**

### ***ESPERIENZE DI GESTIONE DELLA QUALITA'***

Gli strumenti di gestione della Qualità di cui si avvale attualmente l'ente sono: Carta dei Servizi, Certificazione ISO 9001 e Customer Satisfaction (applicati ai principali Servizi dell'ente), Metodo EFQM (per il Servizio Comunicazione al cittadino e Uffici URP) e Organizzazione snella (per il Servizio Edilizia Privata). I migliori risultati sono stati ottenuti con i metodi di Customer Satisfaction e Certificazione ISO 9000.

Gli strumenti di gestione della Qualità sono utilizzati nell'ente da un periodo di tempo compreso tra i cinque e i dieci anni. Promotori dei processi di miglioramento della Qualità nell'ente sono il Direttore Generale e i dirigenti, il responsabile è una funzione dedicata.

Occasionalmente ci si avvale di professionalità esterne all'ente per lo sviluppo dei processi di Qualità.

### ***MISURAZIONE DEI RISULTATI E RENDICONTAZIONE***

Gli obiettivi da raggiungere attraverso la gestione della Qualità sono sistematicamente specificati negli strumenti di pianificazione e programmazione dell'Ente

I sistemi di valutazione del personale prevedono retribuzioni di risultato ancorate al conseguimento di obiettivi di miglioramento della Qualità per i dirigenti e per tutto il personale coinvolto.

Le metodologie utilizzate per misurare i risultati di miglioramento della qualità conseguiti sono: indagini di Customer Satisfaction, autovalutazione ed indicatori di efficacia ed efficienza.

La rendicontazione dei risultati avviene attraverso comunicati stampa e sito internet.

### ***COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE E DEGLI STAKEHOLDERS***

Il personale dell'ente coinvolto nelle esperienze di applicazione di strumenti di gestione della Qualità è meno del 30%.

Nel Piano di Formazione dell'Ente sono compresi interventi formativi in merito alle competenze di gestione della Qualità.

Gli stakeholders sono coinvolti nelle azioni di miglioramento della Qualità attraverso la gestione dei reclami e dei suggerimenti, indagini e focus group.

Il controllo della Qualità dei fornitori avviene attraverso indicatori da contratto di servizio, l'obbligo di certificazione di qualità e l'accreditamento delle strutture.

### ***PUNTI DI FORZA E CRITICITA'***

L'impegno dell'alta direzione, il coinvolgimento del personale e l'apertura dell'ente all'innovazione sono i punti di forza che hanno permesso di raggiungere risultati concreti di miglioramento della Qualità.

La difficoltà riscontrata nell'applicazione degli strumenti di gestione della Qualità è stata la mancanza di risorse temporali per la gestione dei progetti.

Le tecnologie informatiche sono utilizzate nei processi di miglioramento della Qualità per la comunicazione interna dell'ente e nell'accesso ed erogazione di servizi al cittadino.

In futuro, nell'ambito della gestione della Qualità, l'ente intende sia mantenere e consolidare la situazione esistente che sperimentare nuovi approcci come i percorsi di confronto sistematico con altri enti. Si intende inoltre sviluppare un sistema di ascolto del cittadino per tutti i servizi di linee e completare la realizzazione di tutte le carte dei servizi di linee.

### ***UNA PA DI QUALITA' E'...***

"Una pubblica Amministrazione di qualità deve saper ascoltare le richieste del cittadino e non limitarsi a soddisfare le esigenze espresse dall'utenza ma anticipare le situazioni di disagio attraverso un'interpretazione attenta dei dati che è tenuta a monitorare (indicatori, analisi di customer, suggerimenti e reclami)."