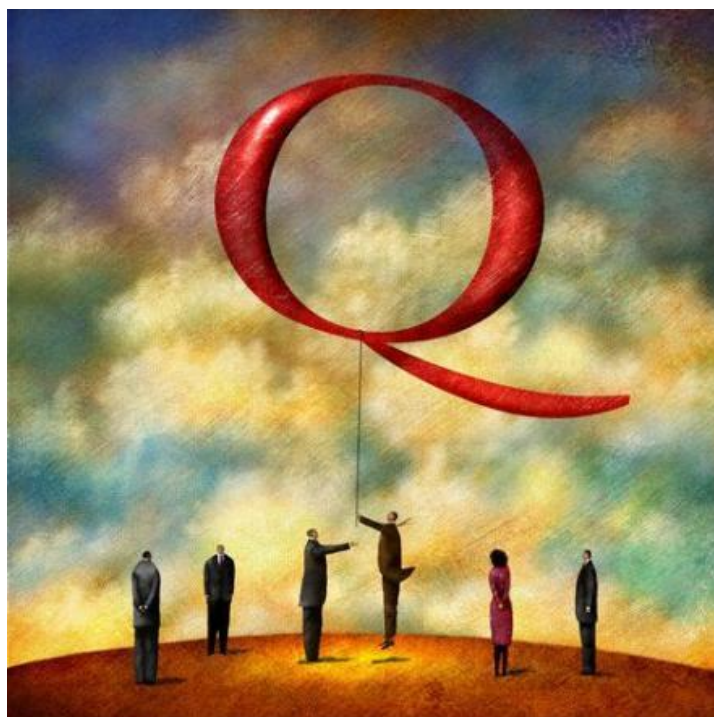


***PROGETTO " SISTEMA GESTIONE QUALITA' " 2010-2012***



**INDICE**

<b>1. Premessa.....</b>	<b>2</b>
<b>2. Obiettivi.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Contenuti .....</b>	<b>3</b>
<b>4. Risultati attesi.....</b>	<b>6</b>
<b>5. Pianificazione .....</b>	<b>6</b>

## 1. Premessa

Negli Enti locali, in questi ultimi anni, è in atto un forte processo di rinnovamento che può essere ricondotto a due direttrici principali: il miglioramento della capacità di utilizzo delle risorse (principio di efficienza) e il miglioramento della capacità di risposta ai bisogni dei cittadini-utenti (principio di efficacia).

La Pubblica Amministrazione deve orientarsi sempre di più al proprio utente, cercando di generare un valore condiviso nel momento in cui eroga qualsiasi prodotto/servizio. Questo approccio si ricollega direttamente al concetto di *"efficacia"* attorno al quale ruota tutta la norma UNI EN ISO 9001:2008 dove Efficacia significa sostanzialmente *"fare ciò che consente di raggiungere l'obiettivo"* ed Efficienza significa *"farlo nel modo migliore"*. In entrambi i casi è indispensabile monitorare l'impatto che hanno i prodotti/servizi realizzati sul lato dell'utenza finale.

Il processo, fondamentale punto chiave per il Sistema di Gestione per la Qualità, pone all'interno di uno schema circolare la conoscenza e il soddisfacimento delle aspettative del cittadino/utente, in un continuo sviluppo di rilevazione delle informazioni e di aggiornamento dei processi di erogazione dei servizi/prodotti.

Nessuna organizzazione privata presenta una così accentuata diversificazione ed eterogeneità di attività e di servizi offerti, come la Pubblica Amministrazione: possono infatti essere contemporaneamente presenti servizi di natura molto differente tra loro, dalla realizzazione delle opere pubbliche alla gestione di contributi a favore dell'agricoltura o del commercio, dalla pianificazione territoriale alla gestione degli istituti scolastici superiori ed altro ancora; tutti però possono e debbono avere un aspetto comune, l'attenzione all'utente del servizio.

La qualità nelle aziende di servizi pubblici è un'istanza collettiva che proviene dalla comunità, espressa con forza e consapevolezza. Il motivo per cui la qualità nel settore pubblico è oggi un fattore richiesto a gran voce risiede nel fatto che il cittadino ha capito di essere un "cliente consumatore". Analogamente a quanto accade nei servizi offerti da enti privati, il cittadino/utente ha consapevolezza dei suoi diritti, vuole che siano rispettate le sue esigenze, nei modi più idonei, poiché, nei fatti, è lui a pagare, per quanto in modo indiretto.

Tra gli elementi che hanno una rilevante correlazione con il tema della qualità dei servizi nell'Ente pubblico – e che di conseguenza influiscono direttamente sulla soddisfazione del cittadino-utente - ci sono il processo di semplificazione e trasparenza amministrativa, il processo di autonomia e responsabilizzazione del personale ed infine il processo di integrazione tra le funzioni di monitoraggio e controllo proprie delle politiche gestionali dell'ente con le attività di misurazione e miglioramento continuo specifiche delle politiche della qualità. Gli obiettivi posti sui livelli qualitativi dell'erogazione dei servizi devono dunque discendere "a cascata" dagli obiettivi strategici dell'Ente: in tal senso diviene essenziale la puntuale connessione che deve esistere sia con gli indirizzi di medio-lungo termine previsti nella Relazione Previsionale Programmatica – considerata il documento di pianificazione strategica dell'Ente – che con le linee più operative e di più breve periodo indicate annualmente nel Piano Esecutivo di Gestione.

I "principi della qualità" che emergono in premessa trovano applicazione nel Sistema di Gestione per la Qualità dell'Ente e possono essere considerati una prima

sperimentazione strutturata rispetto ai contenuti delle norme in materia di Pubblica Amministrazione degli ultimi anni, fino al recentissimo D.LGS. 150/2009, che riguardano la trasparenza, la migliore organizzazione del lavoro, l'efficienza e l'efficacia, la misurazione della performance, la comunicazione e l'attenzione alla soddisfazione del cliente.

## 2. Obiettivi

Il Progetto Qualità della Provincia di Modena si sviluppa attraverso un percorso già avviato in modo proficuo, di analisi dei processi e attivazione degli strumenti di misurazione e monitoraggio propri di un Sistema di Gestione per la Qualità (con particolare attenzione laddove possibile e significativo alla rilevazione della Customer Satisfaction). Gli obiettivi di tale percorso sono:

1. raggiungere la Certificazione di Qualità di tutto l'Ente nei prossimi tre anni, mantenendo e migliorando contemporaneamente il Sistema già implementato negli attuali 9 Servizi e 9 Unità Operative certificate;
2. consolidare l'integrazione con gli strumenti di pianificazione, di sviluppo organizzativo e di controllo direzionale già operativi nell'Ente;
3. integrare nel Sistema di Gestione Qualità gli obiettivi strategici dell'Ente e svilupparli congiuntamente, come ad esempio il tema della semplificazione amministrativa e della sicurezza sul lavoro.

Il raggiungimento degli obiettivi di cui sopra è fortemente condizionato dai seguenti fattori:

1. Disponibilità, presenza e collaborazione di tutte le funzioni interessate dei Servizi ancora da certificare
2. Dalla complessità dei processi individuati nei Servizi da avviare alla certificazione (criticità evidenziate in fase di analisi dei processi)
3. Motivazione, condivisione e partecipazione della Dirigenza e di tutto il personale coinvolto.

## 3. Contenuti

In particolare si realizzeranno le seguenti attività:

### 1. Individuazione, analisi e descrizione dei processi

La modellizzazione delle attività/processi avviene attraverso l'uso di tecniche di rappresentazione quali la matrice d'attuazione del processo o del diagramma di flusso (flow-chart) nei quali vengono descritte le fasi del processo, individuate le responsabilità, indicati i tempi, gli strumenti (tra i quali sono compresi la modulistica in uso che viene conseguentemente standardizzata e resa disponibile a tutto il Servizio o U.o.) e le interfacce con gli altri servizi/U.O. dell'Ente o esterni.

2. **Individuazione dei criteri di misurazione e monitoraggio dei processi** attraverso la scheda di mappatura in cui si dà evidenza degli elementi peculiari

del processo: clienti, fornitori, fattori di qualità, indicatori di qualità, standard, confini del processo e interazioni.

### **3. Formazione al personale**

Il percorso di certificazione dei Servizi/U.o. sarà accompagnato da uno o più momenti formativi del personale volto a fornire elementi di conoscenza della normativa di riferimento UNI EN ISO 9001 e dei principi di gestione della qualità, finalizzato ad un maggiore e consapevole coinvolgimento.

I Servizi/U.o. già inseriti nel Sistema di Gestione Qualità dell'Ente saranno supportati nel miglioramento da momenti formativi specifici e di approfondimento (ad esempio concetto e gestione di Non conformità, Reclamo, Azione Correttiva e Preventiva, Soddisfazione del Cliente).

### **4. Mantenimento e Miglioramento del SGQ nei Servizi/U.o. già certificati**

a partire dal raffronto tra documenti di Pianificazione (PEG) e documenti del Sistema di Gestione Qualità (flow-chart, matrici di processo, mappature ecc.) si procederà:

- ad eventuali integrazioni e/o modifiche dei contenuti e delle responsabilità.
- alla gestione dello stato di "revisione" della documentazione e della modulistica
- all'individuazione e condivisione dei possibili Piani di Miglioramento
- alla verifica e/o implementazione degli strumenti di monitoraggio (individuazione di nuovi indicatori, verifica degli indicatori esistenti e raccolta dati).

A tale scopo è necessaria la presenza presso i Servizi/U.O. certificati del personale della U.O. Qualità e Dotazione organica almeno una volta ogni 30/45 giorni, così da mantenere alta l'attenzione del personale rispetto a SGQ e da organizzare un aggiornamento della documentazione più puntuale, che consenta di arrivare alla Verifica Ispettiva di Cermet con maggiore tranquillità.

#### **Audit Interni (verifiche ispettive interne)**

- pre-visita certificativa nei Servizi/U.O. prossimi alla certificazione
- di sorveglianza nei Servizi/U.O. già certificati (almeno 2 all'anno per ogni Servizio/U.O.: una nei primi 6 mesi dell'anno e la seconda più "ravvicinata" alla data della Verifica Ispettiva e potrebbe coincidere in quella fase con l'appuntamento "mensile" sopraccitato)

entrambi finalizzati alla verifica della corretta applicazione del Sistema di Gestione per la Qualità dell'Ente e la corretta applicazione della norma.

### **5. Gestione della documentazione mediante Software Gestionale J-Q9000**

Inserimento della documentazione prodotta nella struttura documentale creata a partire dall'integrazione con il database del P.E.G. dell'anno di riferimento, per i servizi in via di certificazione

Adeguamento della documentazione per i Servizi già certificati.

Aggiornamento della documentazione di Sistema (Manuale Qualità e Procedure Generali)

Obiettivo concreto è far sì che ogni Servizio e Unità Operativa "migliori" alla luce, in particolare, delle relazioni che esistono tra le attività che costituiscono i processi gestionali dell'Ente.

L'individuazione dei processi, ovvero di sequenze di attività che erogano prodotti/servizi/informazioni - che necessariamente devono essere coerenti con gli obiettivi strategici dell'Ente - permette di intervenire, in modo continuo e sistematico, affinché ogni elemento della struttura organizzativa agisca per soddisfare il proprio utente (sia esso interno o esterno all'Ente) e parimenti a beneficio dell'Ente nel suo insieme.

E' noto poi che il processo di semplificazione amministrativa della P.A. trova nella "reingenerizzazione" dei processi un importante punto di partenza: rilevare e monitorare i passaggi relativi alla realizzazione/erogazione di un bene/servizio può favorire l'emergere di passaggi inutili o ridondanti e portare all'individuazione di nuove modalità operative più performanti o di appropriate tecnologie informatiche di supporto. Ne consegue che le attività di cui sopra, in particolare quelle evidenziate ai punti 1 e 2, siano da considerare anche nell'ottica del conseguimento di tale risultato.

## **6. Programmazione attività di Customer Satisfaction**

Come già sviluppato in precedenza per i Servizi già certificati, si metteranno a disposizione le necessarie conoscenze relative sia al "modello" di rilevazione della soddisfazione del cliente individuato per l'Ente (SERVQUAL), sia ai problemi di metodo di misura delle opinioni e alle modalità operative per costruire efficaci osservatori di Customer Satisfaction, con l'obiettivo di far comprendere il concetto di "qualità del servizio" e gli strumenti necessari alla sua misura.

Successivamente, all'interno di un gruppo operativo definito per ogni Servizio interessato, verranno implementati gli strumenti di lavoro (questionari e modalità di svolgimento delle indagini) attraverso un percorso formativo e applicato al tempo stesso.

All'interno del Sistema di Gestione Qualità (SGQ) dell'Ente è stato realizzato un Osservatorio permanente sulla Qualità dei servizi a supporto dei Servizi/U.o. certificati che svolgono indagini di C.S. I dati rilevati sono inseriti in un data-base centralizzato remoto ed elaborati attraverso una procedura, ad accesso controllato (username e password), fruibile in modalità web e accessibile da ogni computer dell'Ente.

Gli operatori individuati come responsabili di tale attività, debitamente formati, potranno analizzare rapidamente e sinteticamente le informazioni raccolte o consultando le elaborazioni statistiche dei dati direttamente dalla procedura oppure esportandole nel formato del file di excel direttamente su computer locale.

Le elaborazioni dei dati rilevati, sia nel formato numerico che grafico, possono essere rese disponibili ai Responsabili di Servizio per la costruzione di specifici report.

## **7. Realizzazione di una Carta dei servizi**

Per quei Servizi che hanno già completato e consolidato il percorso della Customer Satisfaction, e pensando a un progetto che possa poi comprendere - in un secondo momento - tutto l'Ente, dovrebbe essere avviata la costruzione di una Carta dei Servizi in formato "Scheda". Vale a dire con caratteristiche di sintesi, modularità,

facile aggiornamento e altrettanto facile pubblicazione sia in forma cartacea che on-line nel sito internet della Provincia di Modena.

#### **4. Risultati attesi**

**A)** La prima fase d'implementazione di un Sistema di Gestione per la Qualità, che consiste per l'appunto nell'individuazione e analisi dei processi, permette di evidenziare, rispetto ai servizi che vengono erogati, i carichi di lavoro, le responsabilità, le criticità e i punti di forza, con l'obiettivo – dove possibile - di ridurre i tempi, diminuire i costi, evitare ridondanze e contemporaneamente evidenziare possibili aree di miglioramento. Infatti spesso in un'organizzazione – ancor più se Ente Pubblico – le attività tendono a diventare di "routine" e vengono svolte in modo meccanico senza porre attenzione al miglioramento delle "performance" nel tempo e soprattutto rispetto all'utente finale.

**B)** Le indagini di Customer Satisfaction, se eseguite con metodo e modalità appropriate consentono una corretta individuazione di "bisogni e aspettative" dei cittadini-utenti e sono un utile punto di riferimento nel momento in cui si tende ad un miglioramento delle caratteristiche del servizio che viene erogato.

Spesso, la rilevazione della soddisfazione del cliente, viene vista dal cittadino come uno "sforzo" indirizzato all'ascolto da parte dell'Ente pubblico, rivelandosi uno degli strumenti più efficaci per ridurre la "distanza" tra Cittadino e Amministrazione.

La precisa e corretta individuazione di criticità e punti di forza permette all'Organizzazione di focalizzare "risorse" ed "energie" laddove maggiormente è necessario evitando sprechi e strategie inutili.

**C)** Dai risultati di Customer Satisfaction si ottengono i parametri utili a costruire una Carta dei Servizi intesa come un vero e proprio patto tra cittadino ed Ente Pubblico, nel quale vengono definiti con chiarezza i servizi erogati e gli standard di qualità (efficacia ed efficienza) che l'Ente si impegna a garantire al cittadino-utente nel rispetto della propria *mission* politica.

#### **5. Pianificazione**

A fronte di un totale di:

n. 6 Aree

n. 1 Direzione Generale

n. 1 Dipartimento di Presidenza

n. 22 Servizi

con il supporto dell'U.O. Qualità e Dotazione organica composto da n. 2 persone inserite nell'organico dell'Area Risorse Umane, ad oggi risultano certificati (in riferimento all'applicazione della seconda fase di riorganizzazione dell'Ente - DG n. 580 del 29/12/2009) :

n. 9 Servizi

n. 9 Unità Operative.

Per il completamento della certificazione si ritiene necessario:

- Per quanto riguarda **le risorse umane**:
  - l'utilizzo di 2 persone a tempo pieno (di fatto l'organico dell'U.O. Qualità e Dotazione organica e Dotazione organica) per seguire sia la parte di estensione che di mantenimento.
  - l'ausilio di una terza persona per almeno 2 gg a settimana in supporto alla fase di mantenimento e miglioramento dei Servizi/U.O. già certificati, organizzata così come sopradescritto al punto 4 e 5 del paragrafo "Contenuti". Per competenza ed esperienza è stata individuata Monica Ficarelli – Servizio Artigianato e Commercio -.
  - il supporto di una consulenza esterna – specializzata nell'applicazione di sistemi di qualità negli enti pubblici – per ciò che attiene la formazione interna del personale e il costante aggiornamento del SGQ al mutamento delle norme di riferimento, prevedendo un impegno di circa 12 giornate/anno.
  - la partecipazione attiva del Responsabile del Servizio interessato da certificazione (almeno 2 gg al mese).
  - la collaborazione del personale dei Servizi/U.O. di nuova certificazione (un minimo di 3 gg al mese, compatibilmente con le esigenze del Servizio).
  - l'individuazione in ogni Servizio certificato e in via di certificazione di un Referente Qualità che sarebbe opportuno coincidesse con la figura del Referente per l'URP.
- Per quanto riguarda **i tempi**:

si prevede di completare la certificazione dei rimanenti Servizi/U.O. nel corso del prossimo triennio (anni 2010/2012). Un calendario dettagliato dovrà essere concordato assieme ai Dirigenti responsabili compatibilmente con le esigenze di operatività da questi evidenziate.
- Per quanto riguarda gli **strumenti di supporto**:
  - Il progetto di informatizzazione del SGQ è stato avviato nel 2006 con l'analisi funzionale del Sistema qualità orientata a definire le specifiche di un sistema informativo (S.I.) in grado di gestire sia le attività proprie connesse al mantenimento in funzione e allo sviluppo del S.Q. da un punto di vista strettamente legato agli adempimenti della norma ISO 9001, sia quelle connesse più propriamente alla gestione degli aspetti della Customer relationship management (C.R.M.).

Di fatto il progetto di realizzazione del S.I. Qualità è stato suddiviso in due fasi:

1. realizzazione software per attività di gestione del S.G.Q
2. realizzazione software per gestione C.R.M.

e ad oggi è stata completata la prima fase che vede realizzato il primo modulo del software gestionale denominato J-Q9000, in grado di supportare l'U.O. Qualità e Dotazione organica ed i vari Servizi/U.O. in quelle che sono le principali attività previste dal SGQ in riferimento alla norma ISO 9001:2008:

- Gestione della documentazione di sistema (Manuale, procedure generali, riesame della direzione, verifiche ispettive interne, documentazione specifica relativa ai processi individuati nei Servizi/U.O. certificati (CDR)
- Gestione delle Revisioni della documentazione
- Gestione dei reclami, non conformità, azioni correttive e preventive

Il software, totalmente web, integrato con le basi dati delle Risorse umane, della Finanziaria, del P.E.G e dei procedimenti dell'Ente (DPS), è stato realizzato in collaborazione con la ditta ADS fornitore dei principali applicativi gestionali in uso nell'Ente ed è incluso nella cosiddetta "scrivania virtuale", quotidiano ambiente di lavoro per gli utilizzatori dei principali sistemi informativi dell'Ente.

La revisione della documentazione di sistema e di servizio attuata con l'ausilio del software in preparazione della visita Ispettiva effettuata da Cermet – ente terzo di certificazione – nel mese di novembre 2009 ha evidenziato alcune problematiche che si rende necessario discutere e risolvere con la ditta, quali ad esempio:

- aggiornamento della data sul documento revisionato
- perdita del dato relativo al cdr di riferimento
- notifica della documentazione attraverso work list ai soggetti interessati

Ancora da realizzare invece è l'integrazione con il software di gestione del protocollo per la fascicolazione dei documenti digitali per la quale non sono ancora state proposte dalla ditta specifiche tecniche ed economiche di realizzazione.

La seconda fase del progetto, così come indicata nell'analisi del S.I., prevede di sviluppare un sistema di Performance Management System (PMS), che sia in grado di permettere all'Ente una corretta valutazione degli obiettivi e indicatori traendo le informazioni dal Sistema Informativo esistente (contabilità finanziaria, PEG, RPP, Sistema qualità ecc.) senza che queste risultino ridondanti.

La soluzione proposta consentirebbe all'Ente di mettere in relazione strategie, azioni e obiettivi di ciascun Centro di Responsabilità (CDR) in un'ottica di ricomposizione della più generale strategia dell'Ente, dando modo di governare processi e attività controllandone obiettivi e indicatori; si verrebbe così a creare un sistema di misurazione delle performance multidimensionale.

Questo approccio porta all'individuazione di parametri, spesso non contabili, quali le misure di performance di processo e altri elementi legati all'erogazione dei servizi al cliente/utente.

In relazione a quanto sopra è stato costituito un gruppo tecnico di lavoro composto dal Servizio Sistemi Informativi e telematica, dall'U.O. Qualità e dotazione organica allargato alla U.O. Sviluppo organizzativo e controllo direzionale che collaborerà con Ads alla fase di analisi e sviluppo.



Nel caso venga valutata la necessità di procedere alla realizzazione del secondo modulo, si reputa opportuno chiedere alla ditta ADS un aggiornamento della valutazione tecnico economica.

- Per quanto riguarda **l'incentivo di produttività speciale**, in continuità a quanto già avvenuto dal 2002, anno di prima certificazione, le risorse che si renderanno disponibili per la realizzazione di Progetti Speciali saranno prioritariamente destinate ai dipendenti dei Servizi/U.O. che otterranno la certificazione di qualità per la prima volta .