
UN SISTEMA DI QUALITA'

L'ESPERIENZA DEL COMUNE DI VENEZIA



50° AICQ – L'eccellenza italiana nel mondo

Mestre – 18 novembre 2005

Paola Ravenna – servizio pianificazione e controllo di gestione/qualità

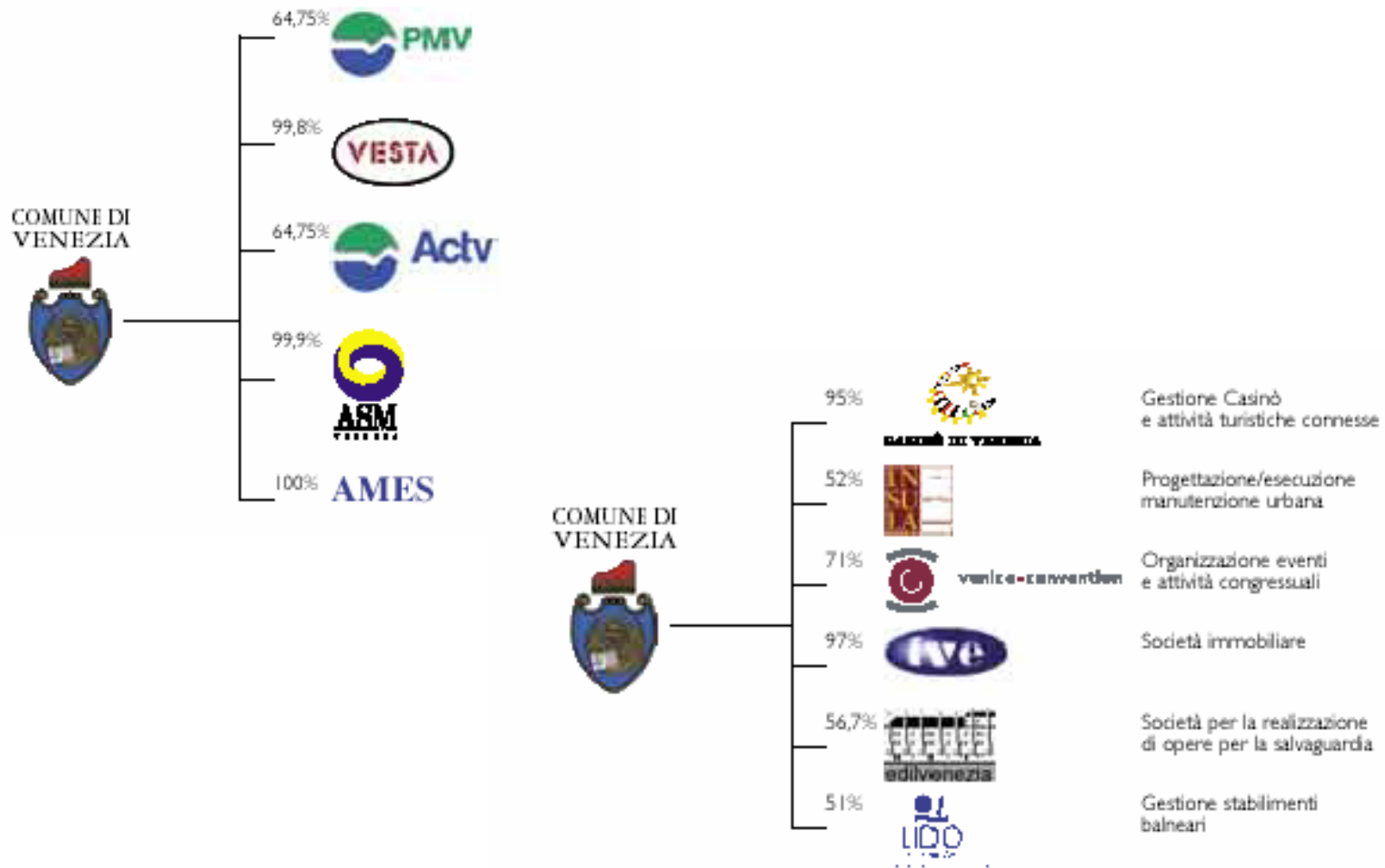


Contesto veneziano

- Città nella quale risiede saltuariamente o, comunque ha forti interessi, una cospicua comunità internazionale
- Città con un'elevata quantità di anziani - ultra 65enni sono il 24.5%
- Turisti che la visitano in media ogni anno circa 14 milioni
- Tendenze inerziali:
 - Centro Storico verso monocultura turistica
 - Porto Marghera - riduzione progressiva delle attività produttive
 - Spinte autonomistiche



Il Comune di Venezia - Le società controllate



Il Comune di Venezia - Le Municipalità

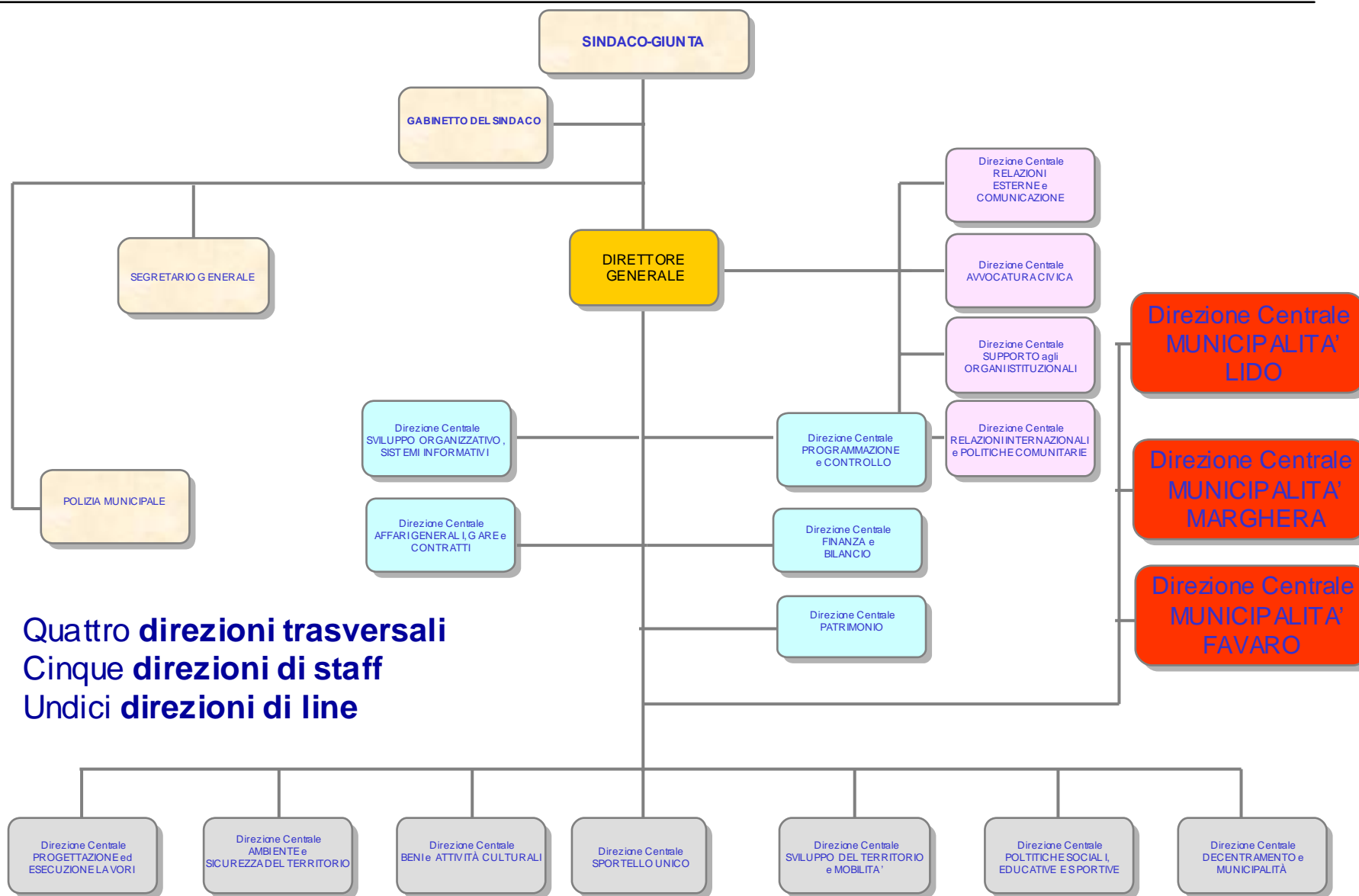
- Suddivisione del territorio comunale in **sei Municipalità** per essere più vicini ai cittadini:
 - Attivate nel 2001 le Municipalità del Lido e di Marghera
 - Attivata nel 2003 la Municipalità di Favaro Veneto
 - Maggio 2005 sono state avviate anche le altre 3 Municipalità con la contestuale elezione dei **6 presidenti** di Municipalità

- Entro il 30 novembre sarà approvata in Giunta la nuova struttura organizzativa (Dipartimentale con le sei Municipalità)

Il Comune di Venezia – alcuni dati

ALCUNI DATI - 31/12/2004	
POPOLAZIONE	271.400
DIPENDENTI	2.950
DIRIGENTI	80 (20 direttori)
DIRETTORE GENERALE	
CONSIGLIERI	46
ASSESSORI	12
SPESE CORRENTI - budget 2005	€ 487.000.000,00
INVESTIMENTI - budget 2005	€ 199.000.000,00
TERRITORIO	centro storico di Venezia
superficie senz'acqua: 189,84 kmq	le isole della laguna
superficie totale: 457,47 kmq	terraferma - Marghera

La Macrostruttura



ambiente di riferimento

- ✓ CAMBIAMENTI NORMATIVI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
- ✓ CAMBIAMENTO SOCIO-ECONOMICO
- ✓ CAMBIAMENTO TECNOLOGICO




ripensare in termini strategici alle modalità di erogazione dei servizi per rispondere alle nuove sfide



“Sistema di gestione per la qualità”

esperienza del comune di Venezia – primi passi

2000: ELEZIONE DEL SINDACO

NUOVO CITY MANAGER  FOCALIZZAZIONE SUI RISULTATI

PRIMI PASSI:

- 1 Settembre 2000: nuova struttura organizzativa, creazione della Direzione Pianificazione e Controllo e il Servizio Controllo Qualità
- 2 Novembre 2000 - Marzo 2001: forte spinta verso l'adozione di un sistema di gestione per obiettivi (strategici e gestionali)
- 3 PDO 2001: introduzione del sistema di gestione per la qualità

QUATTRO PROGETTI:

Sistemi di gestione per la Qualità

- Certificazione di qualità ISO 9001:2000
- Carte dei servizi
- Customer satisfaction
- Gestione dei reclami



Certificazioni ISO 9001

Servizi certificati:

- prevenzione e protezione negli ambienti di lavoro
- patrimonio
- anagrafe e stato civile
- personale affari economici
- formazione del personale
- contributi ai privati per il restauro e l'acquisto della prima casa
- entrate tributarie
- progettazione, direzione lavori, monitoraggio, prove, controlli e collaudi di opere pubbliche in qualità di stazione appaltante

In via di certificazione (giugno 2006):

- direzione centrale relazioni internazionali e politiche comunitarie
- servizio gare e contratti
- servizio ristorazione scolastica
- servizio trasporti scolastici

certificazione iso 9001 (Tributi, Formazione e LSV) - fasi

- Giornata di sensibilizzazione sulla qualità (ottobre 2001)
- Costituzione di un comitato guida
- Audit iniziale
- Formazione facilitatori (12)
- Individuazione gruppi di lavoro (40)
- Mappatura e descrizione dei processi (34)
- Realizzazione del manuale della qualità
- Lancio del sistema - sperimentazione dei processi
- Misurazione della qualità tecnica (V.I.I.) e percepita
- Verifica ispettiva (dicembre 2002)

...CONSEGUIMENTO DELLA CERTIFICAZIONE

certificazione iso 9001 – consegna del certificato



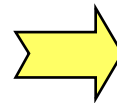
Lavori di gruppo

La scrittura delle regole:

“chi fa che cosa e come”

attraverso:

✓ inquadramento dei processi



Scheda di identificazione

✓ rappresentazione dei processi



Procedure (diagrammi di flusso)

Istruzioni operative (tabelle)

Miglioramenti suggeriti (tabelle)

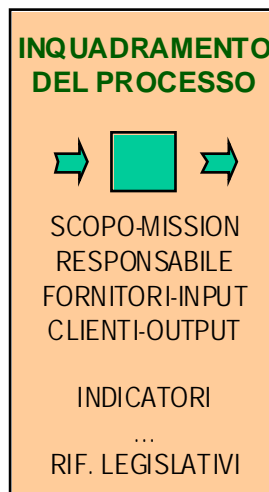


certificazione iso 9001 – metodologia

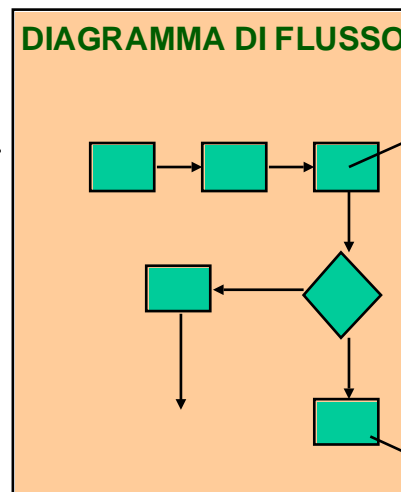
Schema di riferimento per rappresentare i processi

PER OGNI PROCESSO:

a) SCHEDA IDENTIFICATIVA



b) PROCEDURA

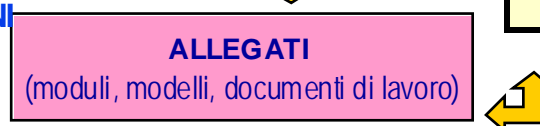


**c) ISTRUZIONI OPERATIVE
(quando necessario)**

Attività	Esecutore	Strumenti Moduli	Note

Attività	Esecutore	Strumenti Moduli	Note

d) REGISTRAZIONI



certificazione iso 9001 – aspetti da sottolineare

- ✓ Dirigente servizio tributi: *“All’inizio il lavoro da svolgere sembrava difficile e pesante, ma via via è diventato coinvolgente e a volte anche entusiasmante. (...) ho/abbiamo imparato un metodo di lavoro. Questo resterà acquisito nel nostro patrimonio professionale”;*
- ✓ Capacità del personale di mettere in discussione la pratica lavorativa, frutto dell’esperienza passata e di consuetudini createsi nel tempo, al fine di riprogettare e migliorare le modalità di erogazione del servizio;
- ✓ Il primi risultati concreti riguardano la rivisitazione di circa 40 modelli con i quali i cittadini presentano istanza (in collaborazione con li servizio relazioni esterne e comunicazione), la riduzione dei tempi di formazione delle graduatorie, la riduzione dei tempi di rilascio dei certificati,...

certificazione iso 9001 – software gestionale

Contents Frameset - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Home Search Favorites Media Print Copy Paste

Address http://localhost/IKW_QUALITA/IKW_Frameset.htm Go Collegamenti >>

Vens

Menu del Sito

- PROCESSI
- DOCUMENTI
- ALLEGA
- MESSAGGI
- NUOVI MESSAGGI
- HELP
- TABELLE
- PASSWORD

martedì, 10 settembre 2002

DOCUMENTI PER IL CONTROLLO DELLA QUALITA' - Comune di Venezia

Scegliere la funzione che si vuole visualizzare dalla barra di navigazione posta sulla sinistra dello schermo.

Local intranet

Start | ikw_qualita - Microsoft Vi... | Contents Frameset - ... | Pagina_4_Documenti.bm... | 10.01

certificazione iso 9001 – software gestionale

The screenshot displays the Venis software interface. On the left is a navigation menu with options: Menu del Sito, PROCESSI, DOCUMENTI, ALLEGA, MESSAGGI, NUOVI MESSAGGI, HELP, TABELLE, and PASSWORD. The main area shows a form for process management. At the top, there are navigation buttons: prec., succ., salva, canc., nuovo, trova, and stampa. Below these is a status bar: ** Occorrenza 2 di 9 / Pagina 1 di 1. The form fields are as follows:

Numero	Descrizione			versione
P.06-11.03-74	GESTIONE RILASCIO AUTORIZZAZIONI/INSTALLAZIONI PUBBLICITARIE/TENDE - RISCOSSIONE CANONE			<< 1 >>
Tipo				Nuova Vers
Accessorio				
Responsabile Processo	Ufficio	Direzione	Direttore	
Teresa Campolongh ...	Ufficio Canone Autoriz	Finanza e Bilanci ...	Piero Dei Rossi	
Rif. Normativa	Processi Collegati			
D. Lgs. 446/97 (art. 62; Regolamento Canone A	P04, P15			
Input	Output			
Istanza del cittadino	Autorizzazione, diniego o archiviazione			
Indicatori della Qualità		Modalità rilevazione	Frequenza monitoraggio	
tempo medio di conclusione dei procedimenti	sistema Informativo	semestre		
n° ricorsi / totale atti emessi	apposito registro	anno		
n° ricorsi accolti / totale ricorsi	apposito registro	anno		
Data e motivo revisione				
Firma preparazione	Firma approvazione	Firma verifica		
	firma		firma	
			firma	

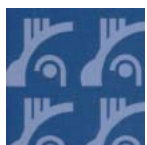
Carte dei Servizi



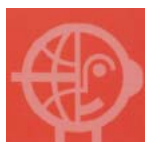
infanzia e adolescenza



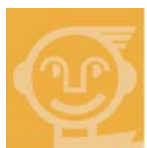
ristorazione scolastica



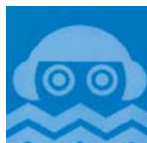
anagrafe e lo stato civile



**informazione ed orientamento
sull'immigrazione**



trasporti scolastici



piscine



osservatorio politiche di welfare



marginalità urbane



anagrafe e lo stato civile



sportello unico delle politiche educative



centro pace



servizio anziani

carte dei servizi – processo (1)

Giugno-Novembre 2001



- ✓ Giugno/luglio 2001: corso di formazione
- ✓ I gruppi di lavoro, incontrandosi ogni 15 giorni, supportati da apposite schede, hanno definito:
 - i servizi (individuando mission e vision)
 - i loro clienti
 - gli standard di qualità e gli indicatori per misurarli (coinvolgendo cittadini/associazioni/impresе, per mezzo di focus groups)
 - sistema di gestione dei reclami ed eventuali rimborsi
- ✓ Il comitato guida si riuniva periodicamente per analizzare il materiale e definire una linea comune

carte dei servizi – processo (2)

Dicembre 2001 - Marzo 2002

- ✓ Il comitato ha definito la versione finale delle carte
- ✓ Le carte sono state approvate dalla Giunta
- ✓ Sono state realizzate in forma di pieghevole
- ✓ E' stato organizzato un seminario per la presentazione



I coordinatori hanno presentato la loro esperienza sottolineando il passaggio da un atteggiamento scettico ad un atteggiamento positivo

carte dei servizi – sito internet

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying the website for the Comune di Venezia. The page title is 'VeNETia - Carte dei Servizi'. The address bar shows the URL 'http://www.comune.venezia.it/cartadeiservizi.asp'. The website header includes the logo of the Comune di Venezia and navigation links: 'il cittadino', 'il comune', 'l'economia', 'il turista', and 'la cultura'. The main content area is titled 'Carte dei servizi' and features a list of services on the left and detailed descriptions on the right. The services listed include: Servizio Infanzia Adolescenza, Servizio Informazione ed orientamento sull'immigrazione, Osservatorio Politiche Sociali e Volontariato, Servizio Piscine, and Gestione dei Servizi di Ristorazione Scolastica. Each service is accompanied by a small icon and a brief description of its purpose.

COMUNE DI VENEZIA
● il cittadino ● il comune ● l'economia ● il turista ● la cultura

● il cittadino Carte dei servizi

Il Comune di Venezia attraverso la Carta dei Servizi si propone di far conoscere i servizi offerti e gli standard di qualità con cui si impegna a fornirli.

In questo senso rappresenta un "patto" tra l'amministrazione e i cittadini per garantire una migliore qualità dei servizi nel fornire risposte adeguate, precise e tempestive ai loro bisogni.

Attraverso la Carta il cittadino potrà, sulla base della propria esperienza, apportare suggerimenti o indicazioni utili per il miglioramento del servizio.

Il Comune, ispirandosi ai principi previsti dalla normativa, si impegna ad erogare i propri servizi con continuità, nel rispetto dei diritti di ognuno e senza discriminazioni di alcun genere, garantendo trasparenza, parità di trattamento, partecipazione e cortesia verso tutti gli utenti.

- [Servizio Infanzia Adolescenza](#)
Ha il compito di promuovere condizioni di vita sociali, familiari e personali dirette a garantire a tutti i bambini e le bambine, i ragazzi e le ragazze una crescita equilibrata ed armoniosa nell'ambito della propria famiglia.
- [Servizio Informazione ed orientamento sull'immigrazione](#)
Offre orientamento e supporto ai cittadini immigrati, aiuti in casi di necessità, facilitazione nell'utilizzare i servizi del territorio.
- [Osservatorio Politiche Sociali e Volontariato](#)
Attiva reti di confronto tra soggetti interni ed esterni all'Amministrazione, al fine di promuovere e sviluppare la comunicazione e l'informazione reciproca tra Ente Locale, soggetti del Terzo Settore, Servizi e cittadini.
- [Servizio Piscine](#)
L'Amministrazione è proprietaria o convenzionata con numerose strutture sportive: stadi, campi da calcio, tennis, calcetto, piste di atletica e ...PISCINE
- [Gestione dei Servizi di Ristorazione Scolastica](#)
Garantisce il pasto a tutti i bambini ed agli insegnanti delle scuole materne, elementari e medie - comunali e statali - che svolgono attività anche in orario pomeridiano.

Customer Satisfaction e gradimento

Indagini di Customer Satisfaction

- Centro Maree
- Nidi / Spazio Cuccioli / Cuccioli in famiglia
- Igiene Urbana / Verde Pubblico (VESTA S.p.A.)
- Servizio Piscine
- Sportello Unico Attività Produttive (SUAP)

Indagini di gradimento per l'erogazione di nuovi servizi

- "Alfabetizzazione Informatica" della Municipalità di Marghera
- "Ufficio Mobile" della Polizia Municipale

STRUMENTO UTILIZZATO: Questionario



**Domande
socio-demografiche
per definire la tipologia
dell'intervistato**



**Domande
per individuare la
qualità percepita dai
cittadini-utenti**



**Suggerimenti
per migliorare
il servizio**

NUMERO INTERVISTE COMPLESSIVE: 4551

**Interviste telefoniche operate
mediante il sistema integrato CATI
(*Computer Assisted Telephone
Interviewing*) (n° 3580)**

**Rilevazione attraverso
questionario postale o
presso la sede del servizio
(n° 971)**

Selezione del campione

CUSTOMER SATISFACTION

SERVIZIO	MODALITA' DI SELEZIONE	QUANTITA'	METODO
CENTRO MAREE	elenco iscritti al Call Manager	288	CATI SYSTEM
	residenti ai piani terra edifici a rischio maree	75	
	residenti non ai piani terra edifici a rischio maree	228	
NIDI	genitori/tutori dei bambini iscritti	561	CATI SYSTEM
SPAZIO CUCCIOLI CUCCIOLI IN FAMIGLIA	genitori/tutori dei bambini iscritti	103	CATI SYSTEM
IGIENE URBANA VERDE PUBBLICO	campione stratificato per zona di residenza	823	CATI SYSTEM
SERVIZIO PISCINE	utenti usufruttori del servizio a fine giugno 2003	792	AUTOCOMPILATO
SPORTELLO UNICO	da elenco pratiche concluse marzo-maggio 2003	82	CATI SYSTEM
	da elenco pratiche concluse giugno-luglio 2003	179	AUTOCOMPILATO

PRE - INDAGINI DI GRADIMENTO

ALFABETIZZAZIONE INFORMATICA	campione stratificato per sesso e fasce d'età sul tutto il territorio della Municipalità di Marghera	705	CATI SYSTEM
UFFICIO MOBILE	campione stratificato per sesso e fasce d'età su zone periferiche della Terraferma	715	CATI SYSTEM

Ad esempio il Servizio Maree...

- Sistemi di alerting **tramite SMS** e **posta elettronica** quando la marea supera i livelli di soglia ...
- **CALL MANAGER** è un sistema dedicato ai residenti ai piani terra del centro storico e delle isole e agli operatori economici che hanno residenza in terraferma e in caso di previsione di marea sostenuta (+110 cm) chiama automaticamente al telefono (fisso o cellulare)

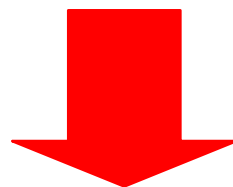
... che si affiancano al sistema tradizionale delle **sirene**



591 SOGGETTI INTERVISTATI

Gli iscritti al *Call Manager*
(servizio di allertamento telefonico)

I residenti in edifici "a rischio maree" del Centro Storico di
Venezia (piani terra e piani superiori)



**VOTO MEDIO COMPLESSIVO
ASSEGNATO AL SERVIZIO:
8,2**

C
E
N
T
R
O
M
A
R
E
E

PUNTI DI FORZA

- Disponibilità e cortesia degli operatori
- Call Manager

ELEMENTI BUONI MA MIGLIORABILI

- Informazioni tramite Internet
- Informazioni tempestive e dettagliate

CRITICITA'

- Informazioni tramite pannelli luminosi
- Computer interattivo presso le edicole del Centro Storico

Programma Gestione Reclami e Suggerimenti

- Strumento di sistematizzazione della gestione dei reclami e dei suggerimenti all'Amministrazione Comunale;

www.comune.venezia.it/urp

- Canali a disposizione del cittadino:

- Web ed e-mail
- Telefono e fax
- Sportelli U.R.P.
- Lettere

The screenshot displays a web application interface for managing complaints and suggestions. The main window shows a list of items with the following details:

Codice segnalazione	Nr. pratica	Tipic
10	5d511669x	richiesta informazioni
11	s1511b9208	richiesta informazioni
12		
13		
14	m5q8102h80	richiesta informazioni

Additional details for each item include: Operatore URP (Giuliano Caterina), Fonte (web), Ufficio (Finanza e Bilancio - Direzione), Data inserimento (9/6/2003), and Chiusura procedimento (1/6/2003).

A pop-up window titled "Informazioni generali - Microsoft Internet Explorer" is open, displaying details for item 11:

- Data inizio: lunedì 3 giugno 2003 alle ore 10.29
- Preso in carico: martedì 10 giugno 2003 alle ore 17.01
- Chiusura procedimento: venerdì 1 agosto 2003 alle ore 12.54
- Ufficio: Finanza e Bilancio - Direzione
- Ne verde?: No
- Fonte: web
- Oggetto: richiesta informazioni
- Testo: Desidererei consultare il vostro contratto di Tesoriere Comunale trovandomi nella necessità di procedere ad aspettare la gara di appalto della Tesoreria del mio Comune. Mi è stato consigliato il vostro contratto perchè ottimo. Molte grazie a presto.
- Franco Borgioli
- La risposta è stata avvisata direttamente dall'ufficio in intereccato.



● **il cittadino**

- cercare informazioni
- essere cittadino
- studiare
- lavorare
- avere una casa
- avere una famiglia
- avere un figlio
- vivere in salute
- pagare le tasse
- essere consumatore
- usare un mezzo di trasporto
- fare il servizio militare o civile
- vivere l'ambiente
- aiutare gli altri
- andare all'estero
- fare sport
- vivere il tempo libero e la cultura
- essere in pensione
- fare/subire una denuncia

- **back**
- **home**

U.R.P. On Line

Suggerimenti

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico provvederà a:

- inviare una prima comunicazione tramite email o se indicato a mezzo posta ordinaria, dell'awenuto ricevimento del suggerimento e del numero di riferimento dello stesso;
- valutare il suggerimento pervenuto;
- inoltrare il suggerimento all'ufficio competente per materia, dandone al tempo stesso comunicazione all'utente tramite email o se indicato a mezzo posta ordinaria;
- informare eventualmente l'utente, se l'ufficio competente non provvede direttamente, in merito agli esiti di quanto suggerito, tramite email o se indicato a mezzo posta ordinaria.

Inserite i Vostri dati (i campi contrassegnati da * sono obbligatori)

Cognome *	<input type="text"/>	Nome *	<input type="text"/>
Indirizzo *	<input type="text"/>		
Città *	<input type="text"/>	CAP *	<input type="text"/> PR * <input type="text"/>
Telefono	<input type="text"/>	Fax	<input type="text"/>
email	<input type="text"/> per ricevere copia della segnalazione.		

Inserite il testo del suggerimento

, lunedì 17 ottobre 2005 ore 17.02



● **il cittadino**

- cercare informazioni
- essere cittadino
- studiare
- lavorare
- avere una casa
- avere una famiglia
- avere un figlio
- vivere in salute
- pagare le tasse
- essere consumatore
- usare un mezzo di trasporto
- fare il servizio militare o civile
- vivere l'ambiente
- aiutare gli altri
- andare all'estero
- fare sport
- vivere il tempo libero e la cultura
- essere in pensione
- fare/subire una denuncia

- **back**
- **home**

U.R.P. On Line

Segnalazione di inefficienze

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico provvederà a:

- inviare una prima comunicazione tramite email o se indicato a mezzo posta ordinaria, dell'awenuto ricevimento della segnalazione e del numero di riferimento della stessa;
- valutare la segnalazione pervenuta;
- inoltrare la segnalazione all'ufficio competente per materia dandone al tempo stesso comunicazione all'utente tramite email o se indicato a mezzo posta ordinaria;
- verificare che l'ufficio competente esamini quanto segnalato dall'utente;
- informare l'utente in merito agli esiti della segnalazione tramite email o se indicato a mezzo posta ordinaria, se l'ufficio competente non provvede direttamente.

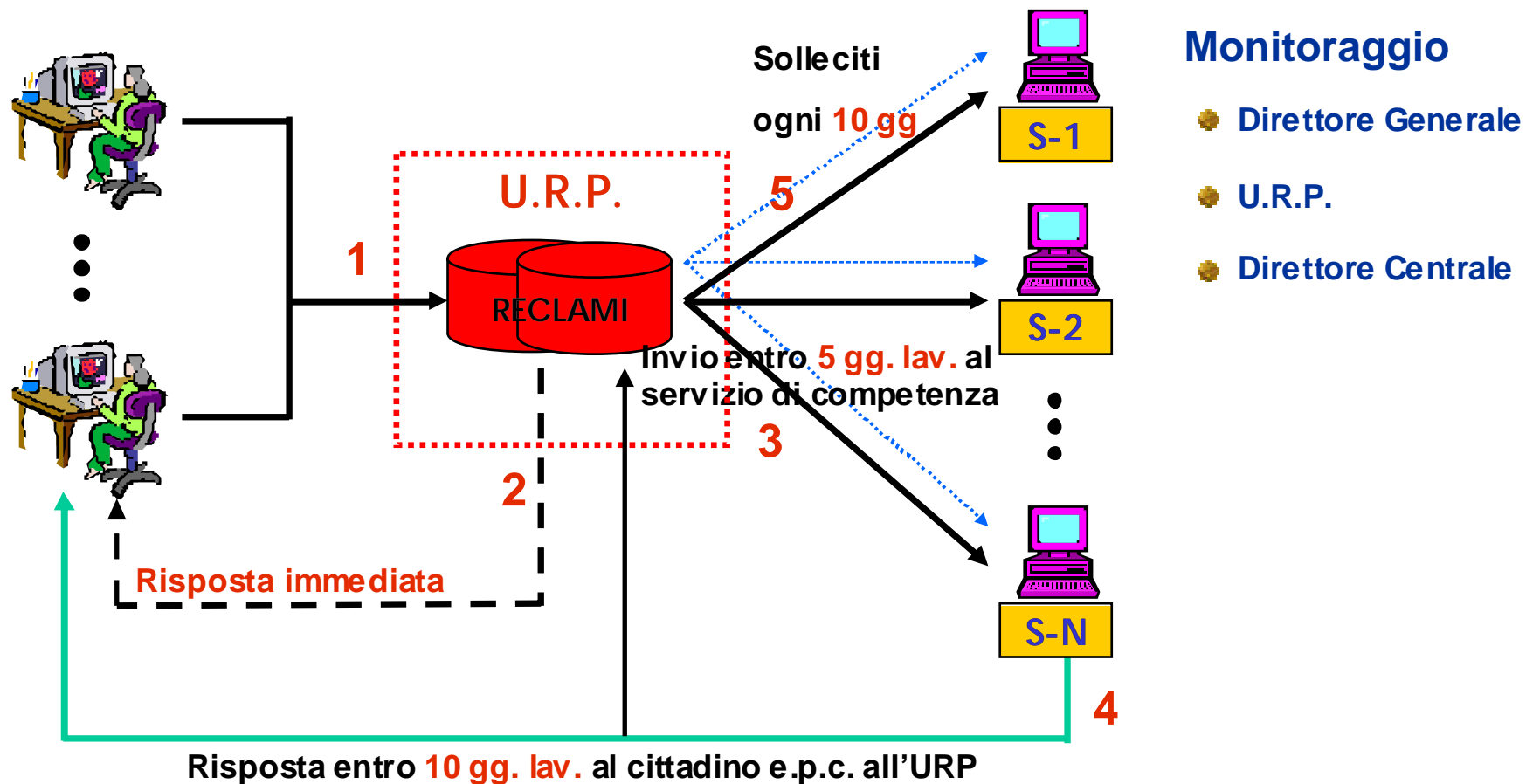
Inserite i Vostri dati (i campi contrassegnati da * sono obbligatori)

Cognome *	<input type="text"/>	Nome *	<input type="text"/>
Indirizzo *	<input type="text"/>		
Città *	<input type="text"/>	CAP *	<input type="text"/>
Telefono	<input type="text"/>	Fax	<input type="text"/>
email	<input type="text"/>	per ricevere copia della segnalazione.	

Inserite il testo della segnalazione

, lunedì 17 ottobre 2005 ore 17.02

Programma Gestione Reclami e Suggerimenti



● Se dopo 30 gg. non viene data risposta il reclamo viene segnalato alla Direzione Generale

Informazioni - risultati

- Su 676 richieste l'URP ha risposto a 586 quindi al 87% dei casi, mentre soltanto 82 sono state inviate agli uffici di competenza
- Tempo medio di risposta dell'URP 1,3 giorni :
 - ➔ 162 evase tra 0 e 1 giorno
 - ➔ 418 evase tra 2 e 5 giorni
 - ➔ 6 evase in oltre 5 giorni
- Tempo medio di risposta altri uffici 23 giorni :

Criticità

- ✓ Portare a regime un sistema di monitoraggio permanente degli indicatori di qualità, definiti e riportati nelle carte dei servizi
- ✓ Anche per i servizi certificati, la “cultura della misurazione” non fa ancora parte della pratica lavorativa
- ✓ Risulta inoltre difficile innescare dei meccanismi di feedback per il corretto uso delle informazioni di ritorno

Conseguita la certificazione e approvate le carte dei servizi...
è difficile mantenere “alta” l'attenzione

Fine

- Paola Ravenna
- Comune di Venezia – Servizio Programmazione e Controllo di Gestione
- Telefono: 0039412748678
- e-mail: paola.ravenna@comune.venezia.it



**Grazie per la
vostra cortese
attenzione!**
