

3 PILLOLE DI QUALITÀ

PROPOSTE DI APPROFONDIMENTO A CURA DELL'UFFICIO SVILUPPO ORGANIZZATIVO,
FORMAZIONE, QUALITÀ E INNOVAZIONE DELL'ENTE

La Qualità nel Comune di Modena



La Qualità nel Comune di Modena

A cura dell'Ufficio Sviluppo Organizzativo, Formazione e Qualità

Settore Personale, Organizzazione, Semplificazione Amministrativa, Privacy e Qualità

Indice

PREMESSA: GLI OBIETTIVI DI UNA RASSEGNA SULLA QUALITÀ	pag. 4
--	--------

PARTE PRIMA

LA QUALITÀ COME PROGETTO DI ENTE	pag.5
---	-------

LA FUNZIONE QUALITÀ: MISSION E LINEE DI LAVORO

LA PRATICA DELLA QUALITÀ:

- 1) Le applicazioni del CAF: il Servizio STM e il Settore Ambiente
- 2) Le carte dei servizi
- 3) Le indagini sui dipendenti

PARTE SECONDA

LA QUALITÀ NEI DIVERSI SETTORI DELL'ENTE	pag. 14
---	---------

- **LA CERTIFICAZIONE DELLA POLIZIA MUNICIPALE**
- **STANDARD, CRM E CERTIFICAZIONE NEL SERVIZIO COMUNICAZIONE E RELAZIONI CON I CITTADINI**
- **L'UFFICIO CONTROLLO QUALITÀ NEI SERVIZI RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI PER ANZIANI**
- **L'ESPERIENZA SULLA QUALITÀ DEL SETTORE ISTRUZIONE**
- **LE CARTE DEI SERVIZI ALL'INTERNO DEI SETTORI**
- **LE INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION**
- **LA QUALITÀ NELLE SOCIETÀ PARTECIPATE**

CONCLUSIONI	pag. 22
--------------------	---------

PREMESSA

Gli obiettivi di una rassegna sulla qualità

Questo numero di Pillole trae spunto dalla Relazione del Direttore Generale al Convegno "Obiettivo Qualità 2007" promosso dal Settore Istruzione e Rapporti con l'Università il 24 maggio 2007 e propone una rassegna delle esperienze di qualità presenti nel nostro Comune.

Lo scopo è quello di fornire ad Amministratori, Dirigenti, Posizioni Organizzative e referenti per la qualità:

- 1) una base comune di riflessione e spunto per promuovere pratiche innovative e di qualità
- 2) uno strumento con cui diffondere e valorizzare le esperienze in essere nel nostro Comune, favorire l'integrazione di azioni e interventi, promuovendo il confronto e condividendo approcci, obiettivi e strumenti
- 3) una sintesi utile per capire dove siamo arrivati, cosa stiamo facendo e cosa ancora possiamo fare per promuovere il miglioramento continuo dei nostri servizi e delle nostre politiche.

Questo terzo numero di Pillole di Qualità è suddiviso in due parti:

- 1) La prima presenta gli obiettivi della Funzione Qualità e il lavoro svolto dall'Ufficio Sviluppo organizzativo, Formazione e Qualità in collaborazione con altri Settori del Comune
- 2) La seconda presenta schematicamente le esperienze per la qualità sviluppate all'interno di alcuni Settori e Servizi dell'Ente ed al contempo fornisce alcune informazioni sui percorsi per la qualità introdotti nelle principali Società di servizio pubblico partecipate del Comune.

LA QUALITÀ COME PROGETTO DI ENTE

La Funzione Qualità: mission e linee di lavoro

Quali sono i motivi per cui nel Comune di Modena si è deciso di affrontare a livello di ente nel suo complesso – il tema della Qualità? Le ragioni sono principalmente tre e tre le conseguenti linee di intervento

<p>Il contesto socio-economico cambia continuamente, modificando i bisogni e le esigenze dei nostri cittadini. I cittadini dimostrano una crescente consapevolezza dei propri diritti e hanno aspettative sempre più elevate rispetto alle risposte dell'Amministrazione. La Pubblica amministrazione quindi deve:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. raccogliere e analizzare le esigenze dei cittadini, ricercando la piena soddisfazione delle attese, fino all'anticipazione dei bisogni 2. rispondere adeguatamente ai bisogni contingenti della comunità, 3. incidere sulla competitività e l'eccellenza del territorio 		<p>Accrescere la Qualità dei servizi erogati ai clienti/cittadini.</p> <p>Riconvertire e innovare i processi organizzativi e i servizi, adottando strumenti e modelli per sviluppare ulteriormente le capacità di leadership e di management.</p>
<p>Il contesto in cui opera la P.A. si caratterizza per risorse calanti. La Pubblica Amministrazione deve quindi modernizzarsi ed innovarsi, per fornire servizi all'altezza delle richieste dei cittadini e trovare soluzioni virtuose, ponendo un'attenzione sempre maggiore al modo in cui si utilizzano le risorse umane, tecnologiche e finanziarie.</p>		<p>Garantire l'efficienza e l'economicità della gestione, dotandosi di strumenti per ricombinare i fattori produttivi e assicurare, almeno a parità di risorse, servizi di qualità crescente.</p>

<p>Il successo delle strategie e delle politiche dipende strettamente dalla motivazione e dal coinvolgimento del personale della PA. Per questo diventa indispensabile introdurre pratiche per migliorare gli strumenti di incentivo, crescita e valorizzazione del personale, nonché le modalità di coinvolgimento e di partecipazione dei dipendenti.</p>		<p>Motivare e coinvolgere maggiormente il personale, adottando strumenti e sistemi specifici per incentivare le persone e lavorare meglio.</p>
--	---	---

In tale ottica, al fine di lavorare per il miglioramento continuo e la qualità con una visione di Ente, il Comune di Modena ha introdotto nel 2004 **la Funzione Qualità.**

In seguito alla riorganizzazione dell'Ente, avvenuta ad ottobre del 2006, la Funzione Qualità è entrata a far parte dell'Ufficio Sviluppo organizzativo, Formazione e Qualità, all'interno del Settore Personale, Organizzazione, Semplificazione Amministrativa Privacy e Qualità.

L'obiettivo è stato anche quello di rafforzare il legame fra percorsi e strumenti per la qualità da un lato, e processi organizzativi e valorizzazione del personale dall'altro. Da questo punto di vista - come si vedrà in seguito - la qualità ha assunto quindi anche i connotati dell'analisi organizzativa.

Ma qual è la "missione" affidata alla Funzione qualità? Quali le linee di intervento?

Di seguito, vengono rappresentati i quattro principali obiettivi della Funzione Qualità. Ovviamente, essi sono strettamente correlati tra loro: creando un "circolo della qualità", si rinforzano l'un l'altro.



Ognuno dei suddetti obiettivi definisce altrettante linee di lavoro che la Funzione Qualità persegue:

- 1) **Diffondere la cultura della qualità:** promuovere contenuti e linguaggi afferenti il tema della qualità per sensibilizzare e promuovere tra il management l'orientamento al cliente, la cultura del risultato, dell'economicità e dell'efficienza.
Gli strumenti e i mezzi utilizzati sono:
 - **la collana "Pillole di Qualità**, agili dispense informative per diffondere le leve strategiche della Qualità. Nel primo numero sono stati pubblicati gli Atti del Convegno *"Qualità: un'occasione da cogliere"*. Il secondo numero è stato interamente dedicato alla Carta dei Servizi come strumento e impegno per la Qualità.
 - **"Programma di attività formative"** per Dirigenti, Posizioni Organizzative e Quadri, su temi chiave quali la Leadership, gli strumenti per la Qualità, la gestione del cambiamento, la motivazione e il coinvolgimento del personale

- 2) **Sviluppare la pratica della qualità:** promuovere concrete applicazioni degli strumenti e dei modelli utili a migliorare i servizi offerti e a innovare le forme gestionali e organizzative dei diversi Settori dell'Ente. Le direzioni di lavoro portate avanti in questi anni sono diverse:
 - l'applicazione ad alcuni settori/servizi dell'ente di modelli organizzativi per l'eccellenza e il miglioramento continuo (si pensi al modello CAF)
 - la promozione e la revisione delle Carte dei Servizi
 - le indagini per l'ascolto, la motivazione e il coinvolgimento di tutto il personale dell'Ente (quali le indagini ad hoc sui dipendenti)
 - la costruzione di sistemi di indicatori utili per verificare la qualità dei servizi erogati

- 3) **Promuovere il coordinamento all'interno** del Comune di Modena significa:
 - operare rassegne e monitoraggi delle esperienze di qualità già presenti nell'ente (si pensi al numero monografico sulla PM);
 - creare gruppi di coordinamento con i referenti per la Qualità all'interno dei diversi Settori per condividere e armonizzare approcci e obiettivi;
 - utilizzare modelli, metodologie e strumenti di analisi condivisi ed omogenei (si pensi all'applicazione del modello CAF e alla definizione di un sistema di indicatori)

- 4) **Promuovere il coordinamento all'esterno** del Comune di Modena significa:
promuovere azioni utili a conoscere e monitorare quanto le Società Partecipate fanno sotto il profilo della Qualità con l'obiettivo di costruire un vero e proprio network capace di raccordare i diversi percorsi per la Qualità, stabilire standard condivisi nell'erogazione dei Servizi, definire modalità comuni di analisi e valutazione dei bisogni.

OBIETTIVI	STRUMENTI
Diffondere la cultura della qualità	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblicazioni • Formazione
Sviluppare la pratica della qualità	<ul style="list-style-type: none"> • Applicazioni del CAF • Carte dei servizi • Indagini di customer/ coinvolgimento dipendenti • Sistema di indicatori
Promuovere il coordinamento all'interno	<ul style="list-style-type: none"> • Rassegne e monitoraggi delle esperienze degli altri settori • Gruppi intersettoriali di coordinamento • Fruizione di metodologie condivise
Promuovere il coordinamento all'esterno	<ul style="list-style-type: none"> • Rassegne e monitoraggi delle esperienze sul territorio • Creazione di un network

La pratica della Qualità

1. L' applicazione del CAF

I principali approcci e percorsi per la qualità sviluppati, negli ultimi anni, sia nel settore privato che in quello pubblico sono:

- 1) i Sistemi di Qualità proposti dalle Norme ISO per la Certificazione
- 2) i Sistemi che fanno capo al TQM (Total Quality Management) in particolare il modello dell'EFQM (European Foundation for Quality Management)
- 3) il Common Assessment Framework (CAF)¹, modello sviluppato in sede comunitaria per iniziativa della Commissione europea. Il CAF è un modello semplificato dell'EFQM, adattato alle caratteristiche e al linguaggio delle Pubblica Amministrazione.

Il CAF rappresenta uno strumento di autovalutazione;

OBIETTIVI

esso è **finalizzato** a scattare una fotografia dell'organizzazione – o parti di essa - evidenziandone sulla base di un'indagine strutturata i punti di forza e le aree di miglioramento

MODELLO

Il **modello** è articolato in 9 criteri, 5 relativi ai Fattori Abilitanti e 4 relativi ai Risultati. I 9 criteri rappresentano gli elementi da considerare nel valutare l'organizzazione. Ogni criterio è composto da diversi sotto-criteri, cioè affermazioni di pratiche che dimostrerebbero l'orientamento verso l'eccellenza. Ogni sotto-criterio è articolato e descritto tramite esempi, ovvero azioni che potrebbero meglio chiarire il successo nel raggiungimento del sottocriterio



¹ La stessa Direttiva per la Qualità del Ministro Nicolais del 19-12-2006 vede nel CAF un valido modello per accrescere o favorire percorsi per la qualità e il miglioramento continuo nella Pubblica Amministrazione italiana

Criteri 1-5

Fattori abilitanti: indicano le capacità di agire ovvero le caratteristiche di un'organizzazione che determinano come essa opera; i fattori abilitanti determinano le performance dell'organizzazione

Criteri 6-9

Risultati: ovvero gli outputs che l'organizzazione consegue; in termini di soddisfazione delle esigenze dei clienti/utenti, del personale, dell'impatto economico e sociale ottenuto sulla città, del raggiungimento degli obiettivi strategici

PROCESSO

Il **processo** di autovalutazione basato sul CAF – che è strumento di autodiagnosi - è articolato nelle seguenti fasi principali:

- Pianificazione dell'analisi: impegno, tempistica, comunicazione, costituzione del gruppo di lavoro
- Autovalutazione dei fattori abilitanti: attraverso:
 - interviste al Dirigente Responsabile sui diversi fattori abilitanti
 - somministrazione di un questionario a tutti i dipendenti dell'organizzazione
 - focus group con i quadri e i responsabili per approfondire alcune tematiche emerse
- Autovalutazione dei risultati: raccolta ed aggregazione dei dati relativi ai risultati di performance degli ultimi 3 anni (TRACCIA DEI SOTTOCRITERI - ESEMPI)
- Stesura della Relazione di autovalutazione: sintesi e analisi dei risultati e dei fattori abilitanti
- Pianificazione del miglioramento: scelta delle priorità e quindi dei Piani di azione

Il Servizio STM

Il Servizio STM ha applicato il modello CAF all'interno del progetto "Percorsi per la Qualità" promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Dopo il percorso di autovalutazione, realizzato con il supporto dell'Ufficio Qualità, seguendo i criteri e gli strumenti di analisi proposti dal modello, si sono individuati quattro piani di miglioramento, su cui attualmente si sta lavorando:

1. Nel 2006 è stata realizzata la **1° Indagine di Customer Satisfaction**, allo scopo di misurare il livello di soddisfazione dei clienti interni del Servizio (settori comunali), in termini di accessibilità, professionalità e efficacia dei lavori eseguiti. Sulla base dei risultati dell'indagine sono poi state individuate due ulteriori iniziative di miglioramento:

- definizione di uno strumento di comunicazione finalizzato a migliorare l'informazione e la comunicazione da parte dell'STM e sui servizi offerti
- definizione di uno strumento capace di rilevare in maniera diretta e più capillare la soddisfazione degli utenti rispetto agli interventi di manutenzione eseguiti

2. **Ridefinizione e aggiornamento della mission** dell'STM, in termini di obiettivi, campi di attività, interventi eseguiti e clienti/utenti a cui ci si rivolge. Presentazione della nuova mission a tutto il personale del Servizio e ai principali stakeholders

3. Definizione del **Piano annuale e strutturato della formazione specialistica** del personale del Servizio, attraverso un coinvolgimento diretto dei dipendenti nella rilevazione dei fabbisogni formativi.

4. **Analisi dei processi caratterizzanti il Servizio STM**, con particolare attenzione ai ruoli ricoperti ed agiti dal personale

II Settore Ambiente

I Dirigenti del Settore Ambiente hanno promosso l'applicazione del modello perché hanno ritenuto il CAF uno strumento adeguato per analizzare la propria organizzazione, valutare e sistematizzare i risultati raggiunti e individuare possibili elementi di miglioramento. In seguito all'individuazione dei punti di forza e delle possibili aree di miglioramento, ottenuta attraverso l'elaborazione della Relazione di autovalutazione, ad oggi è in corso l'implementazione dei seguenti piani di miglioramento.

1. Definizione di un **Piano strutturato per il coinvolgimento del personale** allo scopo di migliorare i processi di comunicazione e informazione e di promuovere la partecipazione e il coinvolgimento diretto del personale alla definizione delle attività e dei piani di lavoro.
2. Definizione di un **Piano strutturato per la formazione specialistica** dei dipendenti del Settore, sulla base della rilevazione diretta dei fabbisogni formativi presso i dipendenti e dell'analisi dei fabbisogni rispetto agli obiettivi strategici del Settore.
3. Progettazione di un **Sistema unitario per la comunicazione e l'informazione** verso l'esterno, allo scopo di razionalizzare gli strumenti di comunicazione e migliorare l'efficacia delle attività di informazione.
4. Definizione di un **Sistema di raccolta e gestione per le segnalazioni e gli esposti ricevuti dal Settore**, allo scopo di aumentare l'efficienza organizzativa e implementare attività capaci di rispondere meglio alle esigenze dei cittadini/clienti.

2. Le Carte dei Servizi

Sulla base di linee guida per l'elaborazione di Carte dei Servizi non autoreferenziali, ma capaci di fornire uno strumento per la valutazione della qualità del servizio offerto, alcuni Servizi dell'Ente stanno lavorando all'aggiornamento delle stesse. In particolare, con il supporto dell'Ufficio Sviluppo Organizzativo, Formazione e Qualità si stanno rivedendo:

- **la Carta dei Servizi informativi di "Piazza Grande"** (Servizio Comunicazione e Marketing)
- **le Carte dei Servizi 0-3 anni e delle Scuole per l'Infanzia** (Settore Istruzione e Rapporti con l'Università)

In particolare, la revisione prevede:

- l'aggiornamento e la revisione dei contenuti in una logica non autoreferenziale
- la semplificazione del linguaggio e dei termini specialistici utilizzati
- l'introduzione di opportuni standard di Qualità e di obiettivi di miglioramento
- il coinvolgimento dei principali stakeholders nel percorso di definizione dei contenuti

3. Le indagini sui dipendenti

Nel 2003 si è promossa una prima indagine per tracciare le identità del dipendente comunale, negli anni successivi, sulla base dei risultati ottenuti, si è sviluppato uno specifico percorso per promuovere iniziative per il benessere organizzativo.

Tale percorso ha portato alla definizione di uno schema comune per introdurre modalità di coinvolgimento strutturate e alla ripresa della pubblicazione di *Strettamente Personale*. In continuità con queste iniziative oggi si sta lavorando alla:

- **Indagine sull'identità del dipendente comunale**, focalizzando la ricerca sulle differenze esistenti fra due "generazioni" di dipendenti (i neoassunti e quelli con maggiore anzianità) nel rapporto con il lavoro genericamente inteso, con il lavoro nell'Ente locale e, non da ultimo, con quello svolto all'interno del Comune di Modena.
- **Indagine sulle responsabilità attribuite ai funzionari di categoria D**. L' Indagine, che ha coinvolto 283 funzionari, è finalizzata ad approfondire la conoscenza del ruolo e delle funzioni ricoperte, anche nell'ottica di definire una metodologia adeguata ad attribuire i compensi per particolari responsabilità.

LA QUALITÀ NEI DIVERSI SETTORI DELL'ENTE

Anche precedentemente all'introduzione di una funzione Qualità nel Comune di Modena, diversi sono stati i Settori che hanno lavorato autonomamente per sviluppare strumenti o percorsi per la qualità. Tra questi, alcuni Settori hanno promosso percorsi formali e riconosciuti anche da consulenti e certificatori esterni (vedi la certificazione secondo le norme ISO della Polizia Municipale). D'altro lato poi ci sono Settori che hanno realizzato percorsi informali sviluppati in completa autonomia (come l'Ufficio Controllo Qualità delle strutture per anziani) e Settori che hanno introdotto pratiche e strumenti finalizzati alla valutazione e al miglioramento dei servizi offerti (vedi ad esempio la realizzazione di Indagini di Customer Satisfaction).

1. LA CERTIFICAZIONE DELLA POLIZIA MUNICIPALE

La Polizia Municipale di Modena, primo capoluogo di provincia in Italia, ha ottenuto nel 2004 la **Certificazione di Qualità secondo le norme ISO 9001**. Il percorso, iniziato nel 2003, ha permesso al Servizio di PM di introdurre nella propria organizzazione un sistema integrato e strutturato di strumenti e concetti, finalizzato ad intervenire in diversi ambiti organizzativi e di lavoro. In particolare:

- **incontri di informazione per tutto il personale** della PM per presentare gli obiettivi del percorso qualità
- **attività di formazione specifiche sullo sviluppo organizzativo e il sistema qualità** (rivolte a Comandante e Commissari), sulle competenze e la gestione degli audit interni per gli Ispettori
- **creazione di un Comitato di Direzione, composto dal Comandante del Servizio e dai 4 Commissari**, con l'obiettivo di realizzare incontri settimanali utili alla definizione, programmazione e valutazione di attività e obiettivi
- elaborazione di un **Manuale per la Qualità** finalizzato a sistematizzare e presentare i documenti di sistema del Settore (politiche, mission e vision) e a realizzare una più efficiente ed efficace gestione delle attività e dei processi
- **realizzazione di un' Indagine sull'identità del vigile urbano** per capire le aspettative e il modo di percepire questa figura da parte della città
- aggiornamento della **Carta dei Servizi** rispetto alla nuova mission, alla riorganizzazione attuata, alle modificate esigenze

- **introduzione di un Contact Center** per migliorare la gestione interna ed esterna di tutte le attività di front office
- realizzazione di **periodiche Indagini di Customer Satisfaction** utili a rilevare la soddisfazione dei cittadini, nonché eventuali bisogni e aspettative non soddisfatte (l'ultima si è conclusa nell'estate del 2007)

A tre anni dalla prima certificazione, nel marzo scorso, la PM ha poi ottenuto la riconferma della certificazione, anche attraverso l'aggiornamento delle procedure e dei processi di ciascuna unità organizzativa complessa e la verifica dell'andamento delle azioni di miglioramento.

2. STANDARD, CRM E CERTIFICAZIONE NEL SERVIZIO COMUNICAZIONE, MARKETING E RELAZIONE CON I CITTADINI

All'interno del Servizio Comunicazione, Marketing, Promozione Turistica e Relazione con i cittadini sono tanti gli strumenti (riconosciuti anche da premi nazionali) messi a punto per migliorare le risposte ai cittadini, garantendo la semplificazione delle informazioni e dei rapporti con la pubblica amministrazione. I percorsi promossi in questo Servizio giocano significativamente sulle potenzialità dell'innovazione tecnologica. In particolare, questo vale per gli obiettivi legati alla qualità della comunicazione on-line (usabilità del sito internet), alla personalizzazione delle informazioni, all'offerta di servizi veloci, diretti e facilmente accessibili. Fra le linee di lavoro del Servizio è quindi opportuno ricordare:

- la definizione, nel 2001, dei primi **"Standard di qualità della Rete Civica Monet"**, (accessibilità, usabilità, aggiornamento della Rete Civica e utilizzo di internet da parte dell'Amministrazione).
- **l'introduzione di UnoX1, tra le prime esperienze di Citizen Relationship Management (CRM)**, il sistema di gestione diretta delle relazioni con i cittadini- utenti su temi di interesse specifico. Unox1 rappresenta una nuova modalità di approccio all'utente e di personalizzazione dei servizi, perché contemporaneamente fornisce informazioni personali su temi specifici, raccogliendo informazioni sui profili degli utenti.
- nel 2003 **la certificazione secondo le norme ISO 9001 dei Servizi di Informazione e Comunicazione con i cittadini "Piazza Grande"** (*URP, Informagiovani, Informadonna e Europe Direct*), in gestione al consorzio IN&CO. La certificazione riguarda la progettazione e gestione dei servizi di comunicazione e orientamento rivolti ai cittadini e ai giovani, servizi di accoglienza, gestione del pubblico e

reference nell'area cultura (teatri, biblioteche, mostre), nonché la progettazione di applicazioni per la diffusione dell'informazione. La certificazione è stata riconfermata a maggio 2007.

- **la realizzazione di Indagini di Customer Satisfaction.** (La prima realizzata nel 2001, l'ultima a giugno 2007). Oltre a monitorare e verificare la qualità percepita dagli utenti, la ricerca consente di raccogliere suggerimenti e bisogni latenti, rilevando inoltre il profilo degli utenti che li utilizzano. I risultati delle indagini vengono poi utilizzati per implementare eventuali modifiche ai processi di erogazione e fruizione dei servizi.

- **l'introduzione, nel 2004, di una Carta dei Servizi per la Comunicazione e l'Informazione con i cittadini di "Piazza Grande"**, oggi in fase di aggiornamento e revisione secondo le linee guide elaborate dall'Ufficio Sviluppo Organizzativo, Formazione e Qualità.

3. L'UFFICIO CONTROLLO QUALITÀ NEI SERVIZI RESIDENZIALI E SEMIRESIDENZIALI DESTINATI AGLI ANZIANI NON AUTOSUFFICIENTI

Nel 2001, contestualmente al percorso di esternalizzazione di tre strutture protette, è stato istituito un Ufficio Controllo Qualità presso i Servizi Residenziali per anziani non autosufficienti, con l'obiettivo di sviluppare tre linee di lavoro:

1. verificare la corrispondenza fra la qualità prodotta dai gestori e la qualità "negoziata" con il Comune in sede di definizione del contratto di appalto;
2. adeguare la qualità prodotta alla qualità negoziata, fornendo consulenza ai responsabili delle strutture e ai loro collaboratori;
3. migliorare ulteriormente la qualità realizzata, ricercando soluzioni efficaci e compatibili con le politiche e le risorse disponibili.

Nel concreto l'attività si è declinata in due specifiche azioni:

- monitoraggio della qualità dei servizi e del grado di benessere delle persone assistite, attraverso controlli diretti nelle strutture appaltate e la realizzazione di indagini di customer satisfaction
- supporto all'Amministrazione nella gestione indiretta e nel coordinamento delle strutture in appalto attraverso la partecipazione ai coordinamenti tecnici e ai gruppi di miglioramento della qualità, in integrazione con i ruoli di coordinamento sanitario-infermieristico.

In particolare, **l'Ufficio ha progettato ex novo un Sistema di indicatori per la Qualità** (anche in integrazione con l'AUSL), che partendo dai comportamenti spontanei degli ospiti e dai risultati assistenziali sulla persona, indaga il contesto organizzativo e il processo di erogazione del servizio. In particolare:

- **indicatori di esito e di risultato** per rilevare le condizioni di benessere della persona (cura di sé, relazioni con gli altri, ecc.), la qualità dell'assistenza (utilizzo di psicofarmaci o mezzi di sicurezza, ecc.), il benessere e il malessere psico-sociale negli stati di demenza
- **indicatori di contesto e di processo** per valutare la gestione del servizio, i metodi e i sistemi di controllo, rispetto all'assistenza (tempi e modalità degli interventi); professionalità degli operatori; qualità degli strumenti (operativi e tecnologici); condizioni ambientali e alberghiere; fattori organizzativo - gestionali (ruoli, processi, sviluppo delle risorse umane).

Contestualmente ai controlli diretti, l'Ufficio Qualità utilizza gli **indicatori delle indagini di customer sugli anziani e i famigliari**, collaborando alle indagini che dal 2004 l'Amministrazione realizza in tutte le strutture. Nel 2006 l'Ufficio Qualità ha monitorato direttamente le indagini nelle strutture appaltate, nelle private convenzionate e in quelle a gestione diretta. Ciò ha permesso l'estensione del lavoro alle strutture private convenzionate e a gestione diretta, favorendo l'ulteriore sviluppo delle attività nelle private convenzionate: a gennaio 2007, infatti, è stata ufficialmente fornita loro una sintesi degli indicatori già utilizzati nei servizi appaltati.

Il lavoro dell'Ufficio Qualità quindi consente all'Amministrazione e ai Responsabili delle strutture di individuare i punti deboli della gestione e di definire obiettivi per il miglioramento dei servizi, rendendo più efficace l'applicazione dei capitolati e l'adeguamento dei servizi ai cambiamenti della domanda di assistenza.

4. L'ESPERIENZA SULLA QUALITÀ DEL SETTORE ISTRUZIONE

Da qualche anno, all'interno delle scuole comunali dell'infanzia e dei nidi sono stati introdotti diversi strumenti per l'autovalutazione e il monitoraggio dei servizi offerti ai genitori e ai bambini.

Nei nidi d'infanzia comunali, in particolare, si utilizzano strumenti per valutare aspetti chiave della vita e del progetto educativo, quali la relazione con le famiglie e il valore del gioco. Da un lato, quindi, si è avviato un percorso di ricerca che attraverso il coinvolgimento dei genitori verifica la qualità del servizio rispetto alla partecipazione delle famiglie. A tale percorso hanno inoltre partecipato alcuni nidi convenzionati. Dall'altro poi, dopo un periodo sperimentale in alcuni nidi, si sta introducendo in tutte le strutture uno strumento di valutazione del contesto educativo attraverso indagini sull'aspetto e il valore del gioco.

Nelle scuole delle infanzia, invece, si sono introdotti strumenti ad hoc per valutare il contesto educativo e familiare. In particolare, si utilizza la Scala per l'Osservazione e la Valutazione della Scuola d'Infanzia di Harms e Clifford (più nota come SOVASI), che articolandosi in 7 aree di valutazione, indaga la routine della scuola, gli arredi e i materiali, le esperienze cognitive e linguistiche, le attività motorie; le attività creative ed espressive; lo sviluppo sociale; i bisogni degli adulti.

Per affiancare e integrare l'azione sviluppata all'interno delle scuole e dei nidi, **nel 2006 si è poi istituito un apposito Ufficio Qualità del Settore Istruzione** con l'obiettivo di promuovere la qualità del sistema integrato pubblico - privato 0/6 anni, coordinando gli interventi e promuovendo nuove azioni e iniziative. In particolare, all'Ufficio sono state assegnate le seguenti funzioni:

- **attività di controllo sui servizi privati convenzionati 0/6 anni**, sia in termini di controlli amministrativi (relativi all'accertamento del possesso dei requisiti normativi e al rispetto delle clausole contrattuali di convenzioni e appalti) sia di monitoraggio dei percorsi pedagogici e della qualità dei servizi erogati.
- **azioni di indagine e ricerca**, (conoscitive ma anche, più strettamente di customer satisfaction) finalizzate ad analizzare il contesto di riferimento e a individuare bisogni e aspettative delle famiglie e degli educatori, (ad esempio è in corso la ricerca presso le famiglie dei bambini al di sotto dei 3 anni che non frequentano nessun servizio educativo) e a rilevare la qualità percepita, interna ai servizi (ad esempio si è già realizzata un'indagine di customer presso i bambini che hanno frequentato il terzo anno del nido di infanzia, mentre è in corso quella con i bambini che hanno frequentato la scuola dell'infanzia).
- **attività di supporto per sviluppare azioni di miglioramento in collaborazione con i gestori dei nidi e delle scuole**, finalizzate a condividere strumenti, obiettivi e metodologie comuni.
- **revisione delle Carte dei Servizi per i Nidi e le Scuole dell'infanzia**, con la partecipazione degli educatori e dei genitori, e secondo le linee guide elaborate dall'Ufficio Sviluppo Organizzativo, Formazione e Qualità.

5. LE CARTE DEI SERVIZI

Allo scopo di presentare i servizi offerti e fornire le necessarie informazioni per usufruirne, sono state elaborate dai Settori dell'Ente specifiche Carte dei Servizi:

Carta dei Servizi della Polizia Municipale

Carta dei Servizi residenziali e semiresidenziali comunali per anziani

Carta dei Servizi, Assistenza Domiciliare e integrata

Pagine Mobili, Carta della Mobilità

Carta dei Servizi Zero - Tre anni e Carta dei Servizi Scuole Comunali dell'Infanzia (in corso la revisione secondo le linee guide proposte dall'Ufficio Qualità)

Carta dei Servizi della Comunicazione e delle Relazioni con i Cittadini (in corso secondo le linee guide proposte dall'Ufficio Qualità)

6. LE INDAGINI DI CUSTOMER SATISFACTION

Nell'ottica di rilevare la soddisfazione dei cittadini/clienti per i servizi offerti e soprattutto di anticipare nuove esigenze e ed aspettative, **l'Ufficio Ricerche del Gabinetto del Sindaco** realizza per i diversi Settori periodiche Indagini di Customer Satisfaction. Ad oggi sono state promosse le seguenti indagini:

- **sugli asili nidi** (indagini biennali)
- **sui servizi e le strutture residenziali e semiresidenziali per anziani** (indagini biennali che coinvolgono sia gli ospiti delle strutture che i familiari)
- **sui servizi della Polizia Municipale** (l'ultima si è da poco conclusa) **e sul contact center** (indagini annuali)
- **sugli interventi di manutenzione interni all'ente (STM)**
- **sui servizi dell'Anagrafe** (indagine biennale)
- **sui servizi per la mobilità** (realizzata un'indagine sul progetto "C'entro in bici" e in fase di conclusione l'indagine per rilevare la soddisfazione dei cittadini verso gli incentivi per i veicoli elettrici).
- **sui servizi offerti dal Centro per Adattamento dell'Ambiente domestico** (in corso di realizzazione)
- **sulle offerte di attività motorie per anziani** (in corso di realizzazione)
- **sulle scuole dell'infanzia** (in corso di realizzazione)

Recentemente poi l'Ufficio ha aperto un altro filone di ricerca, finalizzato ad analizzare le ragioni per cui cittadini o utenti specifici non utilizzano un determinato servizio: questo filone di analisi consente di capire, più nel dettaglio se esistono punti di criticità del servizio o aspettative non soddisfatte, o più semplicemente, se le ragioni di non utilizzo del servizio stesso sono indipendenti dalle attività offerte. Attualmente ricerche di questo tipo sono state realizzate sulle rinunce al servizio degli asili nido e sul mancato utilizzo delle biblioteche da parte di chi non frequenta il servizio.

7. LA QUALITÀ NELLE SOCIETÀ PARTECIPATE

All'interno del sistema di erogazione dei servizi pubblici, riveste un ruolo strategico (per il territorio e i cittadini stessi) il sistema di Società Partecipate attraverso cui oggi il Comune di Modena gestisce servizi pubblici locali come la distribuzione dell'acqua, del gas, dei rifiuti urbani, il trasporto pubblico, la fornitura di medicinali e altro. Ciò rende necessario guardare a queste aziende anche dal punto di vista della qualità. Nello specifico, infatti, queste aziende sono viste dal cliente finale (ossia l'utente e il cittadino) come una emanazione diretta delle scelte e delle attività del Comune. Inoltre, erogano servizi e prodotti la cui capacità di rispondere alle esigenze e alle richieste dei cittadini incide sulla qualità della vita della città, dei suoi abitanti e dei suoi utenti.

Considerata la rilevanza di queste società, è quindi importante vedere come le principali Società presenti sul territorio (HERA, ATCM, Farmacie Comunali) si siano mosse per promuovere e garantire la qualità dei servizi.

Hera (nello specifico l'Ex META spa) e ATCM hanno promosso percorsi di certificazione su alcune attività e prodotti specifici, non solo secondo le norme ISO 9001 sui servizi, ma anche secondo le norme ambientali. Attualmente, però, in conseguenza dei cambiamenti introdotti nel sistema delle società partecipate – dal processo di fusione di Meta nel gruppo Hera all'introduzione dell'Agenzia per la Mobilità e alle conseguenti modifiche nel ruolo di ATCM – i percorsi per la qualità sono in fase di revisione e aggiornamento.

In questo contesto, al di là dei percorsi formali, vale la pena citare le esperienze delle Carte dei Servizi, essendo la Carta uno strumento fondamentale per favorire la fruizione dei servizi e garantire la risposta ai bisogni del territorio.

Hera Modena

Meta SPA aveva elaborato una Carta dei Servizi relativi a tutti i prodotti e servizi erogati (servizi energia elettrica, gas metano, idrico ed ambientali). Oggi, in seguito alla fusione con Hera, si sta lavorando ad una nuova Carta dei Servizi di tutto il gruppo. Tale Carta dovrebbe essere pubblicata entro il 2007.

ATCM, Carta della Mobilità

ATCM ha elaborato la Carta dei Servizi precedentemente alla Certificazione ISO 9000. Con l'introduzione dell'Agenzia per la Mobilità, la competenza sull'elaborazione della Carta dei Servizi (nonché la realizzazione di Indagini di Customer Satisfaction) è passata a questo nuovo soggetto. La Carta della Mobilità è oggi in fase di revisione ed aggiornamento.

Farmacie Comunali

La Carta dei servizi, insieme al relativo Contratto di Servizio ha permesso di definire con chiarezza i servizi offerti dalle 12 farmacie comunali prevedendo modalità e caratteristiche delle nuove forme gestionali (i servizi di base, del CUP) fino a stabilire standard di qualità relativi alla dispensazione e all'uso dei farmaci, al comportamento del personale nei confronti dell'utenza, ecc.

CONCLUSIONI

In questa presentazione dei progetti per la qualità all'interno del Comune di Modena, risulta chiaro come ragionare sulla qualità sia una prassi abbastanza diffusa all'interno del nostro Ente, oggi rafforzata dal lavoro che stiamo facendo per sistematizzare un percorso e una strategia comune. Un obiettivo ambizioso e certo non facile se si pensa che gli approcci e i modelli per la qualità sono tanti e diversi e spesso non immediatamente riproducibili: ogni realtà è una realtà a sé, che deve essere contestualizzata nell'ambito in cui si trova ad operare. L'elemento imprescindibile per tutto il nostro lavoro, deve, però essere l'attenzione ai servizi che forniamo e alle esigenze a cui dobbiamo rispondere.

A tale scopo, è importante promuovere un approccio culturale comune che ci permetta di intervenire sull'organizzazione, sui nostri processi, garantendo un determinato livello di Qualità. In questo senso l'ottica di lavoro del Comune di Modena è quella del **miglioramento continuo e di una Qualità strutturata** che produca la soddisfazione dei cittadini e il benessere del personale, un miglior governo del territorio e il miglior utilizzo di tutte le risorse dell'organizzazione.

