

**LA REALIZZAZIONE DI UN SISTEMA DI GESTIONE PER LA QUALITA'**  
**NELLE ORGANIZZAZIONI COMPLESSE DELLA**  
**PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**  
**IL CASO PROVINCIA DI FORLI'-CESENA**  
**Soluzioni innovative adottate e risultati ottenuti**

*Di Andrea Chiarini (Presidente Chiarini & Associati srl, Professore a contratto Università Degli  
Studi di Modena e Reggio Emilia)*

## **1. Introduzione**

Molte organizzazioni della Pubblica Amministrazione (di seguito P.A.) hanno realizzato sistemi di gestione per la qualità, ottenendo la certificazione di conformità UNI EN ISO 9001. La complessità spesso offerta dalle P.A. porta, però, alla realizzazione di sistemi di gestione di alcune parti organizzative; ad esempio, numerose sono le unità operative certificate all'interno di Aziende Sanitarie od Ospedaliere, così come Servizi di Enti Locali. Si evidenzia, però, come siano pochissime sia le Aziende Sanitarie pubbliche sia le P.A. ed in particolare gli Enti Locali interamente certificati.

Fatte salve le organizzazioni della P.A. di piccole dimensioni, una realtà come la Provincia di Forlì-Cesena pone sfide non banali che devono essere affrontate tramite strumenti innovativi e mettendo in discussione, sovente, paradigmi consolidati.

Il presente lavoro è la sintesi di un progetto durato circa un anno e che ha portato l'intera Provincia, in tutti i suoi Servizi, all'ottenimento della certificazione UNI EN ISO 9001 rilasciata dall'ente terzo BVQI accreditato SINCERT. Il progetto è stato gestito con soluzioni innovative che meritano un confronto e che propongono un modello esportabile a realtà simili.

## **2. Situazione organizzativa di partenza**

Al momento dell'avvio del progetto, la situazione organizzativa della Provincia era la seguente:

- circa 480 dipendenti e 15 dirigenti;
- suddivisione dell'Ente in quattro aree: Servizi interni, Politiche educative formative e sociali, Politiche di sviluppo, Politiche territoriali;
- le quattro aree suddivise in 17 Servizi e 108 Uffici;

- il territorio gestito suddiviso in due Circondari (Forlì e Cesena), con numerosi uffici dell'Ente dislocati sul territorio provinciale;
- dotazione di un sistema informatizzato di pianificazione degli obiettivi (P.D.O.), di una capillare rete intranet e di un Dbase per la mappatura dei processi;
- un gruppo di lavoro interno, costituito da 11 membri, incaricato specificamente per il progetto;
- la Direzione Generale e il Presidente consapevoli delle problematiche che potevano emergere con impegno diretto sul progetto;
- il team della società di consulenza formato da un team leader con esperienza nei processi della P.A., oltre ad altri tre consulenti di direzione utilizzati in diversi momenti.

Riguardo il Dbase di mappatura processi, vale la pena citare che è uno strumento sviluppato internamente, tramite tecnologia "web-oriented", flessibile e, come si vedrà, particolarmente innovativo nel suo genere.

### 3. Le fasi principali del progetto e le soluzioni adottate

Il progetto ha seguito, nel suo insieme, un percorso relativamente standard, tramite le fasi di:

- kick off meeting (fase iniziale di avvio progetto);
- definizione degli strumenti di gestione processi;
- mappatura completa dei processi dei servizi/uffici;
- redazione delle procedure gestionali di processo;
- approvazione della documentazione prodotta da parte della Giunta;
- formazione ai componenti del gruppo di lavoro sui temi della qualità;
- creazione della consapevolezza al personale;
- misurazione della soddisfazione degli "utenti/portatori di interessi";
- formazione sulle tecniche di auditing e conduzione degli audit interni;
- avvio dell'iter di certificazione ISO 9001;
- definizione del processo di miglioramento continuo.

Le singole fasi del progetto, però, hanno portato il gruppo di lavoro ed il team di consulenti a sfide e problematiche affrontate con le soluzioni sotto evidenziate. La tabella, in particolar modo, mostra: le principali fasi, le soluzioni adottate, il loro carattere innovativo e i risultati conseguiti.

<b>Fase del progetto</b>	<b>Soluzioni adottate</b>	<b>Risultati conseguiti</b>
Kick Off Meeting	Riunione con il Presidente, Direttore Generale,	Focalizzazione sui risultati da ottenere, con particolare riguardo verso i

	rappresentanti del gruppo interno, consulenti	dipendenti dell'ente e tutte le parti interessate (cittadini, enti locali, associazioni di categoria, etc.). Discussione della pianificazione e dei tempi da rispettare. Formalizzazione della nomina di un responsabile qualità dell'Ente
Definizione degli strumenti di gestione processi	Definizione di un Dbase per la gestione dei processi e delle attività. Il Dbase definisce l'insieme dei processi collegati ai responsabili di processo, ai macro processi e all'ufficio (vedere fig. 1 di esempio). Per ogni processo un'apposita scheda (vedere fig. 2 e 3) di processo permette di riassumere attività, responsabilità uffici coinvolti e, in particolar modo, gli indicatori di performance del processo (riferiti alla L. 241/90 o a normativa di settore).	Messa a punto di un potente ed innovativo strumento di gestione processi e della documentazione collegata, sostituente il classico approccio: Manuale della qualità, procedure, istruzioni. Si evidenzia la possibilità di gestire, nelle schede processo, campi dedicati ai requisiti ISO 9001, alla privacy e alla L. 241/90.
Mappatura completa dei servizi/uffici	Il gruppo interno, inizialmente coadiuvato dal team dei consulenti e successivamente in completa autonomia, ha "mappato", ufficio per ufficio, tutti i processi compilando centinaia di schede e coinvolgendo, al tempo stesso, tutto il personale.	Definizione puntuale di ogni processo della Provincia, attraverso un lavoro senza precedenti di intervista dei responsabili e personale dedicato, condividendo attività ed indicatori. L'attività ha portato, al tempo stesso, alla definizione dei requisiti per la privacy del processo e alla sua semplificazione in conformità alla L. 241/90.
Redazione delle procedure gestionali di processo	Redazione delle procedure previste dalla norma ISO 9001, oltre ad importanti procedure	L'uso del Dbase e delle schede di processo ha permesso di introdurre un nuovo sistema di controllo della

	quali riesame della direzione, progettazione e misurazione della soddisfazione degli utenti.	documentazione. Quest'ultima è stata strutturata tramite: Manuale della qualità, procedure gestionali per i principali processi richiesti dalla norma ISO 9001 e schede di processo informatizzate. Come già evidenziato il sistema è integrato: qualità-privacy-L. 241/90.
Formazione al gruppo interno di lavoro	Formazione sui requisiti ISO 9001, sulle tecniche di redazione della documentazione e sulla conduzione delle visite ispettive interne	Autonomia del gruppo nella redazione di documenti, conduzione visite ispettive ed introduzione soluzioni di miglioramento
Misurazione della soddisfazione degli utenti	Definizione, assieme al responsabile qualità e al gruppo di lavoro, di un semplice questionario da somministrare ad ogni utente entrato in contatto con i servizi della Provincia, oltre alla misura della soddisfazione dei rappresentanti degli Enti Locali e delle associazioni di categoria. Instaurazione di un sistema di gestione dei reclami.	Misura della soddisfazione dei portatori di interesse, analisi dei dati per il riesame della direzione.
Processo di miglioramento continuo	Introduzione di percorsi che portino al miglioramento continuo dei processi quali controllo degli indicatori tramite software, azioni correttive e preventive, analisi dei dati della soddisfazione utenti.	Avvio di un processo di miglioramento continuo dopo l'ottenimento della certificazione

**Fig. 1 - Schermata iniziale del Dbase di Gestione Processi**

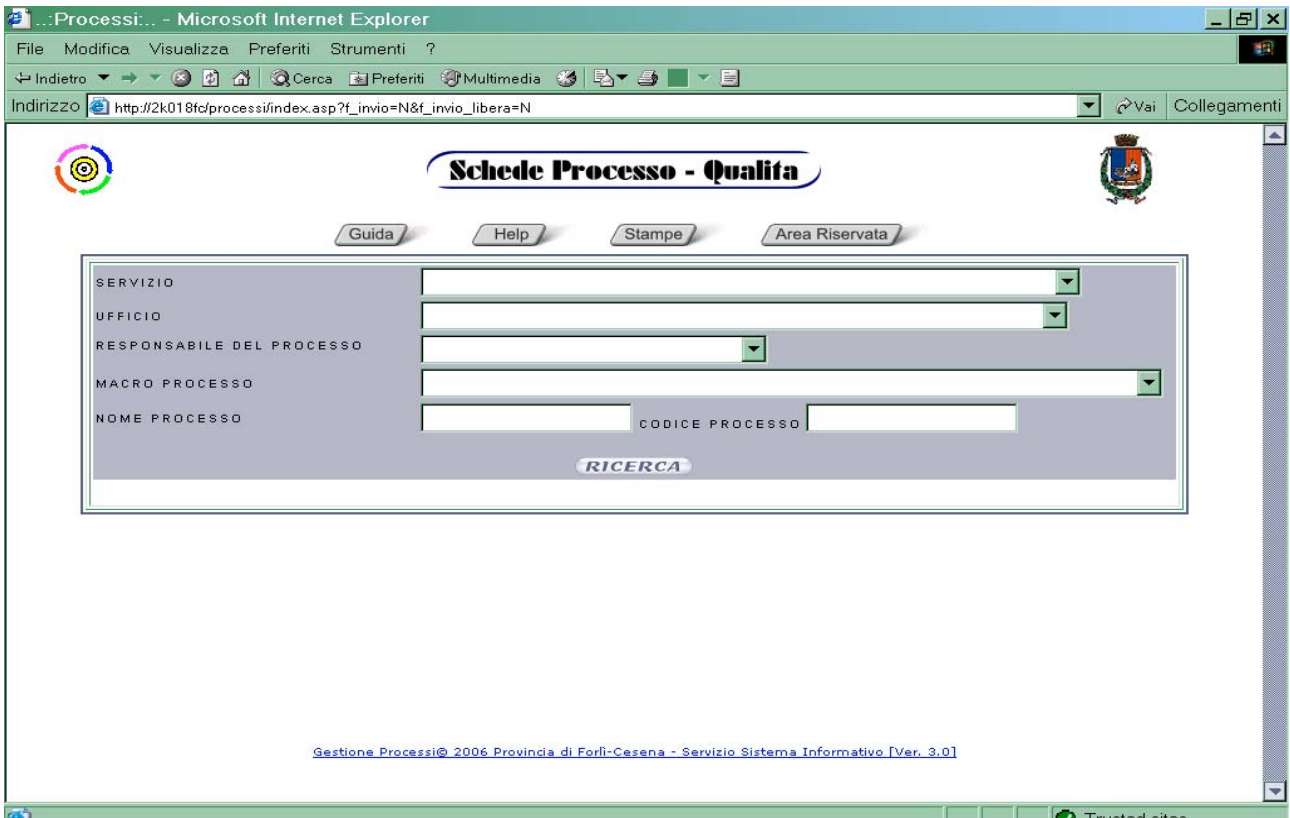
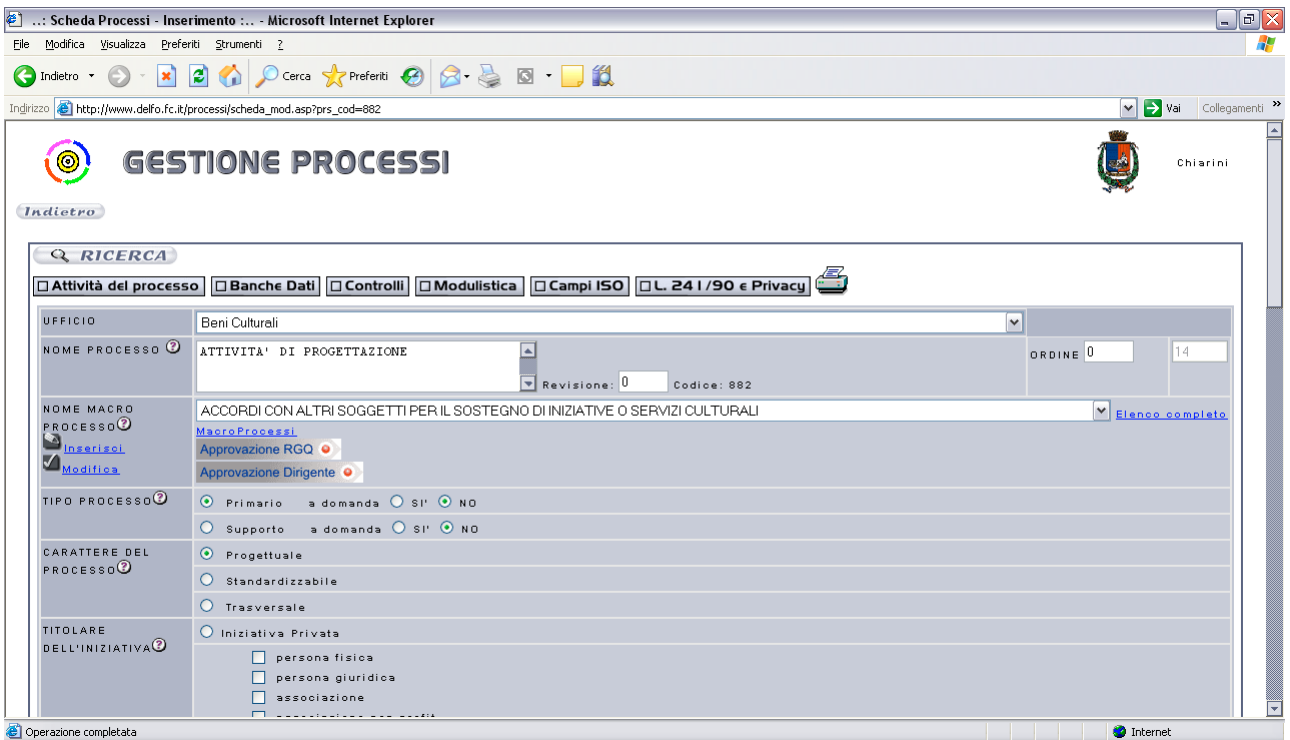
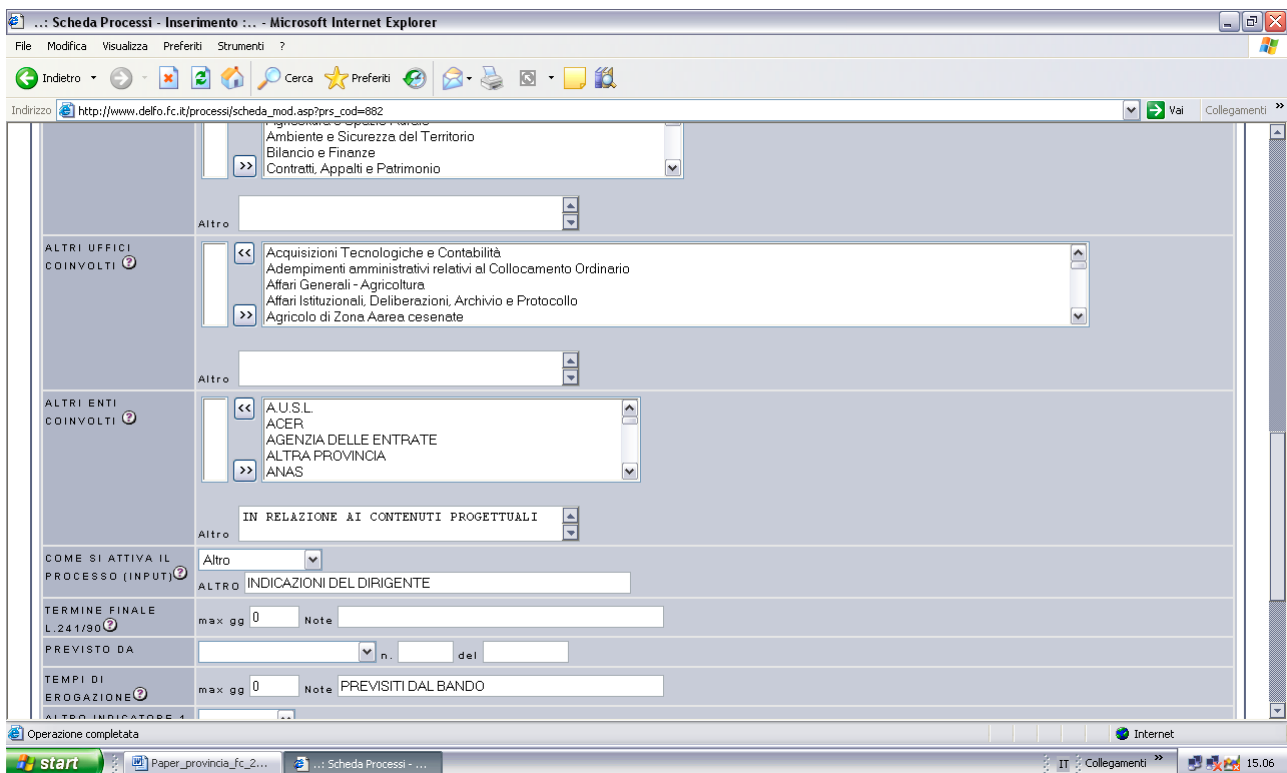


Fig. 2 e 3 - Schermate della Scheda processi





Va, infine, citato come l'ottenimento della certificazione di conformità sia stato sempre visto come una garanzia da offrire alle parti interessate, piuttosto che un traguardo di puro "marketing territoriale".

#### 4. Il modello consolidato a seguito del progetto

Le fasi e le soluzioni adottate hanno permesso di delineare un modello proponibile a realtà organizzative complesse della P.A., in particolare degli Enti Locali.

Il primo punto fondamentale del modello è il cosiddetto "sistema di controllo della documentazione". In un approccio classico, la documentazione si basa su più livelli ed, in particolare:

- un manuale della qualità;
- procedure descrittive un processo o parte di esso (comprehensive delle procedure prescritte dalla norma ISO 9001);
- eventuali istruzioni;
- altra documentazione descrittiva i processi;
- registrazioni.

Il sistema di controllo della documentazione della Provincia è strutturato, invece in:

- un manuale della qualità;
- schede di processo informatizzate sostituenti buona parte delle procedure e delle istruzioni;

- procedure tradizionali (file word con frontespizio di approvazione) per i soli punti importanti della norma;
- registrazioni e altri documenti collegati e richiamabili dalle schede di processo.

L'adozione delle schede di processo ha sicuramente portato ad:

- un maggior coinvolgimento del personale nella loro messa a punto e comprensione;
- un puntuale collegamento con indicatori per la maggior parte dei processi;
- un'integrazione con il sistema di gestione della privacy e della semplificazione (L. 241/90);
- una maggior fruibilità delle informazioni da parte del personale e delle sedi della Provincia;
- un'analisi puntuale dei procedimenti e relativa semplificazione.

Interessante notare come, l'adozione di schede di processo informatizzate, ha inoltre portato a semplificare il processo di redazione, approvazione e distribuzione della documentazione. Le schede, infatti, non necessitano di firme di approvazione e di liste di distribuzione e/o rimozione, ma ogni "passaggio" è rintracciabile nell'archivio elettronico e nel contempo ogni scheda dispone di indice di revisione, automaticamente aggiornato in seguito all'approvazione del Dirigente e del Responsabile Gestione Qualità.

Infine, come secondo punto importante del modello, si evidenzia l'adozione di un sistema di monitoraggio della soddisfazione delle parti interessate sia a livello di cittadini/utenti sia a livello di altri Enti Locali/Associazioni di Categoria/ecc.; in un approccio classico e riduttivo rivolto alle P.A., si punta, infatti, principalmente alla misura della soddisfazione dei cittadini.

## **5. Conclusioni**

Il presente documento, sintesi del progetto di realizzazione di un sistema di gestione per la qualità nell'Ente Locale Provincia di Forlì-Cesena, ha evidenziato come, oltre ai tradizionali vantaggi ottenibili tramite la certificazione, ormai noti in letteratura, si possano introdurre soluzioni innovative peculiari degli ambiti complessi. Attraverso l'utilizzo di un software "web-oriented", personalizzato per le esigenze dell'ente e, oltretutto, realizzato con risorse interne, si è potuto semplificare il controllo sulla documentazione. Il contributo del responsabile qualità e del gruppo di lavoro ha portato, attraverso lo strumento di cui sopra ad una gestione puntuale ed integrata degli aspetti di semplificazione dei procedimenti, privacy, partecipazione, trasparenza e diritto di accesso dei cittadini/imprese/associazioni.

Infine, l'impostazione strategica voluta dal Presidente e dal Direttore Generale, ha portato ad un allargamento del concetto di "cliente" voluto dalla norma ISO 9001, verso imprese, associazioni ed