



Performance management nelle Grandi Città

Seminario "La qualità dei servizi"
L'esperienza del Comune di Torino

ForumPa 2014

valutazione delle
performance

www.qualitapa.gov.it

Il Progetto Qualità del Comune di Torino

28 Maggio 2014

COMUNE di Torino
Francesco D'Alessandro
Dirigente Servizio Qualità

Come possiamo migliorare la qualità dei servizi in regime di scarsità di risorse?

Come è possibile offrire un servizio di qualità senza che per questo siano necessarie persone eccezionali?

Come si fa a non sprecare risorse?

Come si fa ad imparare dagli errori?

C'è un modo sostenibile per farlo?

Il Progetto Qualità della Città di Torino

Formez^{PA}



Il Comune di Torino sceglie il modello ISO 9001 per la Qualità

Il “Progetto Qualità” nasce nel 2007 dopo l’esperienza delle Olimpiadi Invernali del 2006.

Alcune scelte tattiche

- Puntare su un sistema organizzativo che pone il cittadino al centro dell’attenzione e che sia integrato con il sistema di pianificazione strategica aziendale
- Conseguire la certificazione di parte terza come strumento per oggettivare i risultati
- Realizzare una estensione graduale e progressiva su base volontaria

Quattro parole essenziali

- La soddisfazione del cliente
- Gli impegni di qualità
- Il Processo
- Il miglioramento



Il Progetto Qualità della Città di Torino

Formez^{PA}



Tra i passaggi più significativi si menzionano:

- ✓ identificazione dei processi rilevanti per la qualità e adeguamento ai requisiti della norma ISO 9001 e redazione delle procedure di lavoro
- ✓ definizione degli standard di qualità dei servizi e predisposizione delle Carte della Qualità dei servizi
- ✓ esecuzione di audit interni (auditor interni, dipendenti che svolgono audit part-time)
- ✓ esecuzione di indagini di customer satisfaction presso gli utenti dei servizi
- ✓ sensibilizzazione e formazione del personale
- ✓ attivazione dei progetti di miglioramento conseguenti

Il Progetto Qualità della Città di Torino

Formez^{PA}



L'impatto sulla cultura organizzativa interna a tutti i livelli:

- ✓ Attenzione al cittadino-utente
- ✓ Attenzione al rispetto delle procedure
- ✓ Comprensione della logica degli standard di qualità e delle performance
- ✓ Comprensione della logica degli audit interni
- ✓ Comprensione della logica del miglioramento continuo

LA QUALITA' E' UN GIOCO DI SQUADRA

Per migliorare la qualità non sono necessarie nuove risorse

valutazione delle
performance

www.qualitapa.gov.it

Il Progetto Qualità della Città di Torino

Formez^{PA}



Alcune tappe:

- Avvio del progetto a febbraio 2007
- Prima certificazione marzo 2008
- Primo rinnovo del certificato a marzo 2011
- Secondo rinnovo del certificato a marzo 2014

L'approccio graduale e progressivo ha consentito di:

- Conseguire subito risultati oggettivi
- Diffondere gradualmente la cultura della qualità
- Ottenere fiducia e consenso nei settori coinvolti
- Mettere a punto il “modello” di sistema qualità della Città

valutazione delle
performance

www.qualitapa.gov.it

Il Progetto Qualità della Città di Torino



La certificazione riguarda alcuni servizi all'interno dei:

- ❖ Servizi di Informazione e Rapporti con il Cittadino
- ❖ Servizi Tributari
- ❖ Servizi di Polizia Municipale
- ❖ Edilizia privata
- ❖ Servizio demografico ed elettorale
- ❖ Circoscrizioni
- ❖ Servizio Suolo e Parcheggi
- ❖ Politiche per il lavoro ed orientamento professionale
- ❖ Commercio e Attività Produttive
- ❖ Sport e Tempo libero
- ❖ Consiglio comunale
- ❖ Organizzazione
- ❖ Verde Pubblico
- ❖ Servizi Educativi

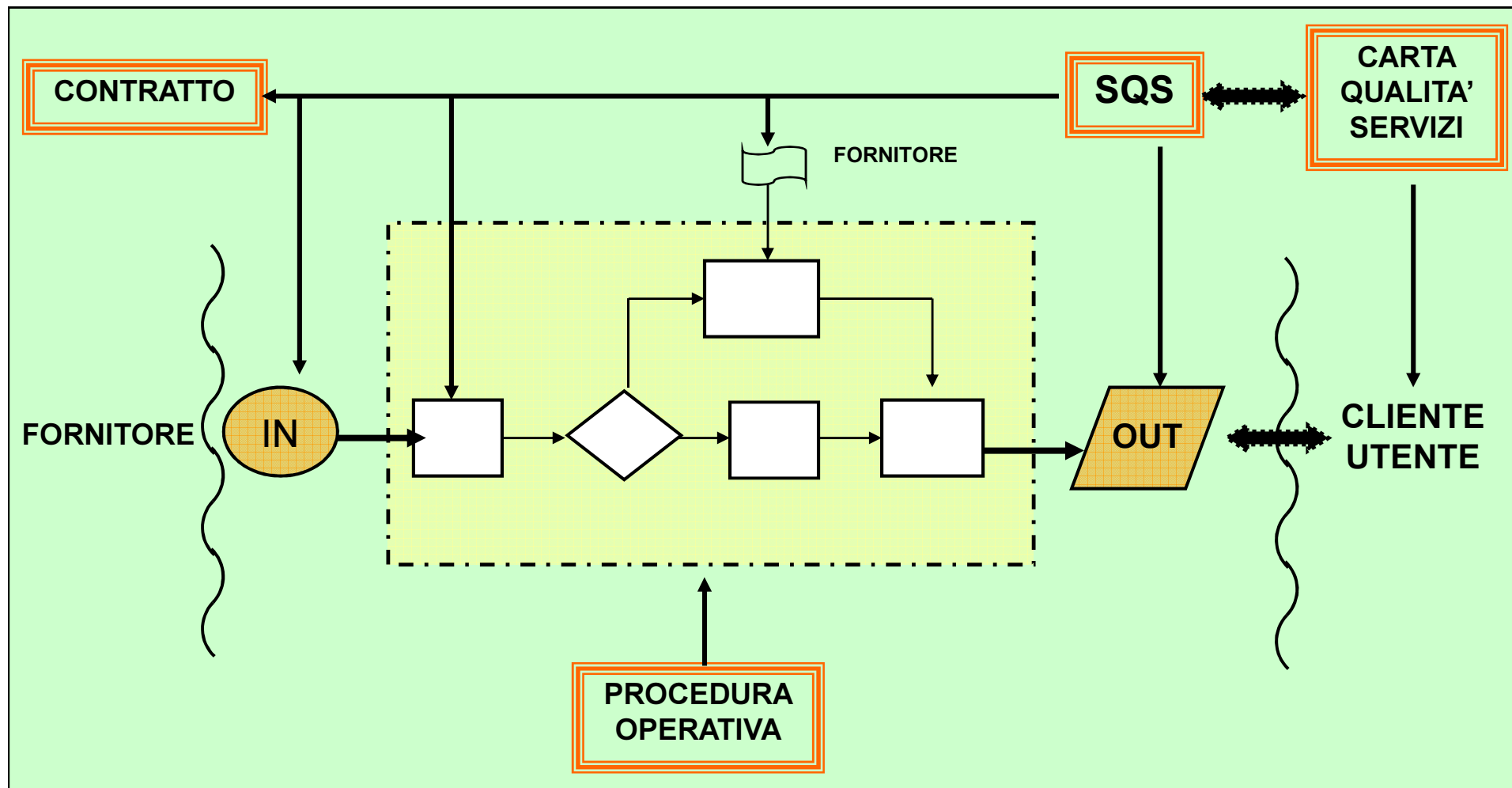
I servizi inclusi nel Sistema Qualità del Comune di Torino sono descritti in dettaglio su www.comune.torino.it/progettoqualita

Il Progetto Qualità della Città di Torino

Alcuni risultati oggettivi (dal 2008):

- ☐ sono stati coinvolti circa 2.000 dipendenti e oltre 60 dirigenti (37 Servizi su 129 in totale);
- ☐ sono state eseguite circa 60 indagini di customer satisfaction per le quali sono stati intervistati oltre 12.000 utenti
- ☐ sono state realizzate e regolarmente aggiornate circa 40 carte dei servizi;
- ☐ si è consolidato il monitoraggio continuo di circa 300 performance relative agli standard di qualità;
- ☐ si svolgono regolarmente oltre 50 audit interni all'anno, li svolgono 34 auditor interni adeguatamente addestrati;
- ☐ vengono gestite annualmente circa 200 azioni di miglioramento.


Il Progetto Qualità della Città di Torino



Il Progetto Qualità della Città di Torino

FormezPA





CITTA' DI TORINO

DIREZIONE CENTRALE AMBIENTE, SVILUPPO, TERRITORIO E LAVORO - DIREZIONE EDILIZIA PRIVATA

SPECIFICHE DI QUALITA' DEL SERVIZIO PERMESSI DI COSTRUIRE

DOCUMENTO
REV.
REDAZIONE
VERIFICA
APPROVAZIONE

STANDARD DI QUALITA' DEL SERVIZIO						PERFORMANCE QUALITA'	
Prestazione	Caratteristica del servizio	Regolamentazione di rif.	livello qualità programmato unità misura	situazione NC critica	Respons. se diversa dal settore	Indicatore	valore soglia base anno
RILASCIO DEL PERMESSO DI COSTRUIRE	CONFORMITA' TECNICA DELLE PRATICHE PRESENTATE	<div>R</div> DPR 380/2001	il PdC viene rilasciato nel rispetto di quanto previsto dal dpr 380/2001 e dalle altre norme applicabili	mancato rispetto dei vincoli di norma		% di Atti tecnicamente conformi	99%
	TEMPISTICHE RELATIVE ALL'ISTRUZIONE DELLA PRATICHE PRESENTATE DAGLI UTENTI	DPR 380/2001	la richiesta documenti integrativi viene inviata per Raccomandata entro 60 giorni dalla presentazione	mancato rispetto dei vincoli di norma		% di comunicazioni entro i termini previsti	95%
		DPR 380/2001	l'eventuale richiesta di modifiche di lieve entità viene comunicata entro 120 gg dalla presentazione dell'istanza	mancato rispetto dei termini		% di comunicazioni entro i termini previsti	90%
	TEMPISTICHE DI CHIUSURA PROCEDIMENTI	DPR 380/2001	la Proposta di provvedimento viene predisposta dal RdP entro 120 gg dalla presentazione dell'istanza completa di tutti i documenti	mancato rispetto dei vincoli di norma		% di pratiche archiviate entro i termini	95%
		DPR 380/2002	I pareri richiesti al Servizio Valutazioni per valutazione valori di monetizzazione aree per servizi vengono rilasciati entro 20 gg dalla richiesta	mancato rispetto dei termini	Direzione Patrimonio - Diritti reali, valorizzazioni e valutazioni - Servizio Valutazioni	% di pareri pervenuti entro i termini previsti	95%


valutazione delle
performance

www.qualitapa.gov.it

Il Progetto Qualità della Città di Torino

Formez PA



STANDARD DI QUALITA' DEL SERVIZIO					
Prestazione	Caratteristica del servizio	Regolamentazione di rif.	livello qualità programmato unità misura	situazione NC critica	Respons. se diversa dal settore
RILASCIO DEL PERMESSO DI COSTRUIRE	CONFORMITA' TECNICA DELLE PRATICHE PRESENTATE	 DPR 380/2001	il PdC viene rilasciato nel rispetto di quanto previsto dal dpr 380/2001 e dalle altre norme applicabili	mancato rispetto dei vincoli di norma	
	TEMPISTICHE RELATIVE ALL'ISTRUZIONE DELLA PRATICHE PRESENTATE DAGLI UTENTI	DPR 380/2001	la richiesta documenti integrativi viene inviata per Raccomandata entro 60 giorni dalla presentazione	mancato rispetto dei vincoli di norma	
		DPR 380/2001	l'eventuale richiesta di modifiche di lieve entità viene comunicata entro 120 gg dalla presentazione dell'istanza	mancato rispetto dei termini	
	TEMPISTICHE DI CHIUSURA PROCEDIMENTI	DPR 380/2001	la Proposta di provvedimento viene predisposta dal RdP entro 120 gg dalla presentazione dell'istanza completa di tutti i documenti	mancato rispetto dei vincoli di norma	
		DPR 380/2002	I pareri richiesti al Servizio Valutazioni per valutazione valori di monetizzazione aree per servizi vengono rilasciati entro 20 gg dalla richiesta	mancato rispetto dei termini	Direzione Patrimonio - Diritti reali, valorizzazioni e valutazioni - Servizio Valutazioni

valutazione delle performance

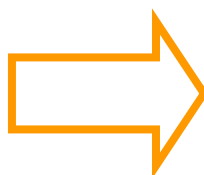
www.qualitapa.gov.it

Il Progetto Qualità della Città di Torino

Formez PA



STANDARD DI QUALITA' DEL SERVIZIO	
Prestazione	Caratteristica del servizio
RILASCIO DEL PERMESSO DI COSTRUIRE	CONFORMITA' TECNICA DELLE PRATICHE PRESENTATE
	TEMPISTICHE RELATIVE ALL'ISTRUZIONE DELLA PRATICHE PRESENTATE DAGLI UTENTI
	TEMPISTICHE DI CHIUSURA PROCEDIMENTI



PERFORMANCE QUALITÀ	
Indicatore	valore soglia base anno
% di Atti tecnicamente conformi	99%
% di comunicazioni entro i termini previsti	95%
% di comunicazioni entro i termini previsti	90%
% di pratiche archiviate entro i termini	95%
% di pareri pervenuti entro i termini previsti	95%




valutazione delle
performance

www.qualitapa.gov.it

Il Progetto Qualità della Città di Torino




 CITTA' DI TORINO	DIREZIONE EDILIZIA PRIVATA SERVIZIO PERMESSI DI COSTRUIRE E ATTIVITÀ EDILIZIA SEGNALATA							
	SCHEDA DI PERFORMANCE QUALITÀ DEL SERVIZIO RILASCIO PERMESSI DI COSTRUIRE							
	aggiornata al: 15/04/2013							pag 1 di 1

Prestazio- ne	Livello di qualità programmato	Resp. Perf. Se diverso dal settore	Indicatore di performance	Valore soglia base anno	Risulta to 2011	Risulta to 2012	Risulta to 2013	Esi- to
Rilascio del permesso di costruire	il PdC viene rilasciato nel rispetto di quanto previsto dal dpr 380/2001 e dalle altre norme applicabili		% di Atti tecnicamente conformi	99%	100%	100%	99%	
	la richiesta documenti integrativi viene inviata per Raccomandata entro 60 giorni dalla presentazione al professionista e all'intestatario (dpr 380/2001)		% di richiesta documenti integrativi entro i termini previsti	95%	94%	91%	88%	
	la Proposta di provvedimento viene predisposta dal RdP entro 120 gg dalla presentazione dell'istanza completa di tutti i documenti (dpr 380/2001)		% di proposte di provvedimento entro i termini	90%	92%	96%	82%	

Il Progetto Qualità della Città di Torino

Formez-PA



 CITTA' DI TORINO		DIREZIONE VERDE PUBBLICO ED EDIFICI MUNICIPALI – SERVIZIO VERDE GESTIONE					
		SCHEDA DI PERFORMANCE QUALITÀ DEL SERVIZIO MANUTENZIONE DEL PATRIMONIO ARBOREO DELLA CITTÀ					
aggiornata al: 18/04/2014						pag 1 di 1	
Prestazione	Livello di qualità programmato	Indicatore di performance	Valore soglia base anno	Risult a-to 2011	Risult a-to 2012	Risult a-to 2013	Esito
MONITORAGGIO DI STABILITA'	controlli di stabilità delle alberate - Controllo annuo del 25% delle piante sul numero totale piante	Numero di piante controllate in un anno sul totale delle piante	25%	50%	25.7%	28,5%	😊
	controlli di stabilità delle alberate - monitoraggio efficace delle piante negli ultimi 24 mesi	alberi monitorati non schiantati / numero alberi monitorati	90%	ND	99.7%	98,8%	😊
	controlli di stabilità delle alberate - abbattimento alberi classificati in classe D (rischio di schianto) entro 1 mese dalla comunicazione della classe di rischio da parte dei professionisti esterni incaricati	nr. di abbattimenti come da std/nr piante classificate in classe D	95%	ND	89.4%	85,2%	😞

valutazione delle
performance

www.qualitapa.gov.it

Il Progetto Qualità della Città di Torino

FormezPA



CARTE DELLA QUALITA' per i servizi al pubblico

- ❑ Uno modello unico per tutte le Carte della Città (grafica e contenuti)
- ❑ Un pieghevole economico e di facile consultazione

<http://www.comune.torino.it/cartaqualita>



valutazione delle
performance

www.qualitapa.gov.it

CARTE DELLA QUALITA' per i servizi al pubblico

- ✓ Format scarno ed essenziale, tutte e sole le informazioni per
 - ✓ Accedere al servizio
 - ✓ Utilizzare il servizio
 - ✓ Reclamare sul servizio
- ✓ Presenza di impegni di qualità sul servizio
 - ✓ nelle procedure ...modalità, comportamenti
 - ✓ nelle prestazioni erogate: standard di qualità oggettivi e misurabili dagli utenti

Il Progetto Qualità della Città di Torino

FormezPA



DOVE SI OTTENGONO INFORMAZIONI

Le informazioni inerenti l'utilizzo del servizio fornito, possono essere reperite attraverso:

- **il Call Center** del Comune di Torino telefonando ai numeri 011 4427114 - 011 4427136.
- Orari: lunedì - venerdì 8,00-18,00; sabato 8,30-12,30
- **il sito internet** all'indirizzo: www.comune.torino.it/vigilurbani/sicurezzaurbana/

Il personale a contatto con il pubblico è identificabile tramite la placca riportante il numero di matricola, il personale che risponde al telefono si identifica tramite il proprio nominativo.

RECLAMI

I reclami relativi all'operato del Nucleo di Prossimità possono essere presentati al Contact Center tramite:

- **posta** all'indirizzo: Corpo di Polizia Municipale di Torino Contact Center Via Bologna 74 - 10152 Torino
- **e-mail** all'indirizzo: contactcenterpm@comune.torino.it
- **telefono**: 011 4426495 - 011 4426400
- **fax**: 011 4426358

Il cittadino fornirà indicazioni precise circa le proprie generalità e rilascerà un recapito utile per ricevere la risposta che sarà fornita entro 30 giorni dal ricevimento del reclamo.

STANDARD DI QUALITA' DEL SERVIZIO

La Divisione Corpo di Polizia Municipale, nel perseguire l'obiettivo di un costante miglioramento dei servizi offerti ai cittadini, ha individuato alcuni indicatori ("standard") che quantificano e misurano il livello di qualità garantito nell'erogazione dei servizi.

Servizio	Aspetto di qualità	Standard di qualità
Nucleo di prossimità	Primo contatto con il cittadino	Entro 5 giorni dalla richiesta/segnalazione

CITTÀ DI TORINO

DIVISIONE CORPO DI POLIZIA MUNICIPALE
SICUREZZA URBANA

CARTA DELLA QUALITÀ SERVIZI DI PROSSIMITÀ

2010

CARTA DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI DI PROSSIMITÀ

MODALITÀ DEI SERVIZI

Il Nucleo di Prossimità fornisce un servizio continuo ai cittadini per risposta ai loro bisogni in ambito di sicurezza urbana, nella trattazione dei casi metodi che incidono sul miglioramento della qualità della vita, intesa come attenzione ai fenomeni di disordine urbano, alle situazioni di degrado e di

MODALITÀ DI ACCESSO - ORARI DI SERVIZIO

È possibile contattare gli agenti del Nucleo di Prossimità direttamente in strada, gli stessi sono riconoscibili dal cappello sul quale è apposta una fascetta a scacchi gialli e blu.
In alternativa è possibile entrare in contatto con il Servizio tramite i seguenti canali:

Modalità di accesso tramite il CONTACT CENTER	
Telefono	011.4426495 – 011.44226400 lunedì-venerdì 8.00-15.00 *
Fax	011.4426358
Posta	Contact Center Corpo di Polizia Municipale Via Bologna n. 74 10152 Torino
E-mail	nucleodiprossimita@comune.torino.it contactcenterpm@comune.torino.it

SCOPO E DESTINATARI DEI SERVIZI

Il Nucleo di Prossimità si occupa di SICUREZZA URBANA, in particolare problemi relativi a **convivenza civile**, **qualità e allarme sociale**, instaurando e mantenendo una relazione con il cittadino per tutta la durata dell'attività. L'azione del Nucleo di Prossimità è orientata a soluzioni effettive e durature da attuare attraverso un metodo di lavoro che cura le relazioni e utilizza (insieme di soggetti o Enti, anche diversi dal Comune, che possono contribuire a dare la risposta al problema).

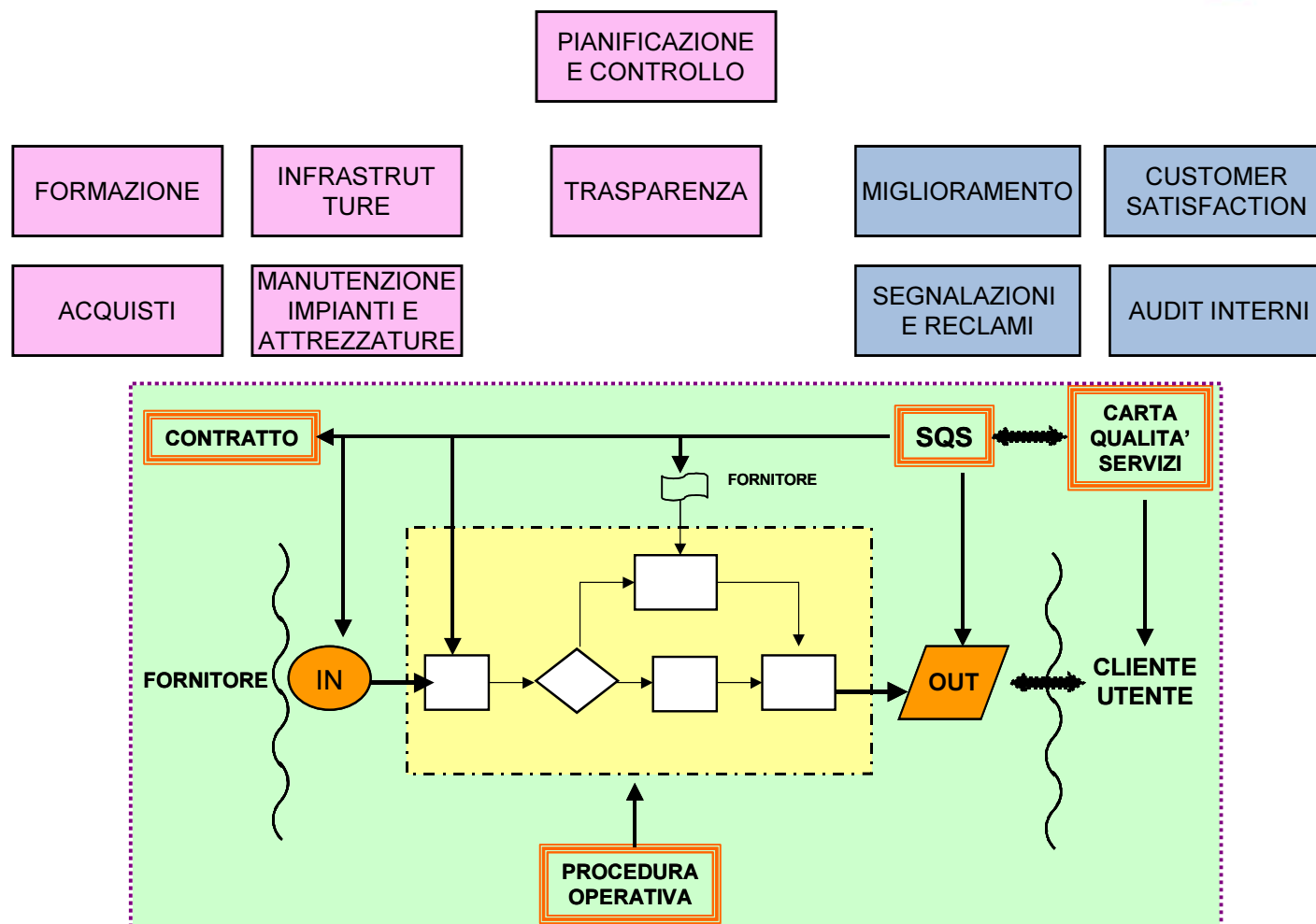
Il Nucleo di Prossimità ha competenza nella trattazione di casi inerenti a:

- **convivenza civile**: situazioni che incidono sulla pacifica convivenza tra persone (conflitti tra condomini, disturbi della quiete pubblica)
- **qualità urbana**: situazioni che influiscono negativamente sulla qualità e sulla vivibilità dell'ambiente cittadino (pulizia e decoro della città)
- **allarme sociale**: situazioni che generano allarme (violenza di genere, bullismo nelle scuole, anziani in difficoltà anche a causa di raggiri o truffe)

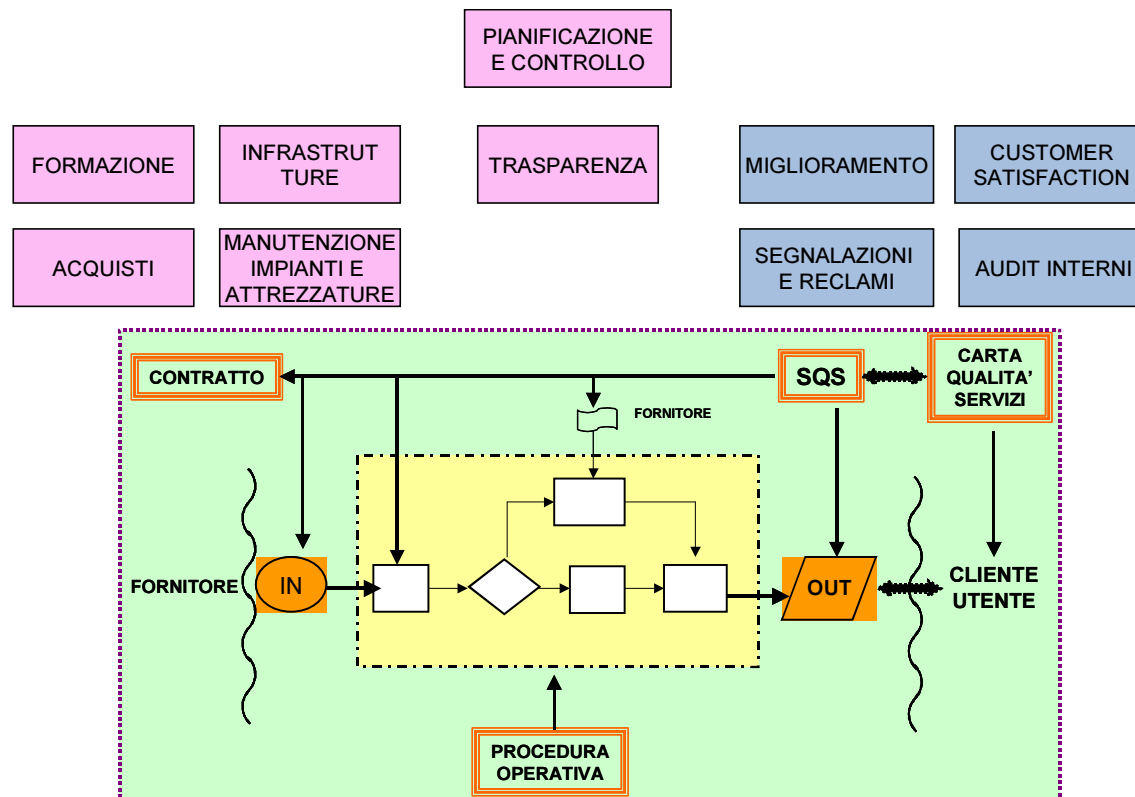
Valutazione delle
performance

www.qualitapa.gov.it

Il Progetto Qualità della Città di Torino



Il Progetto Qualità della Città di Torino



APPROCCIO di SISTEMA

Presupposto per

SEMPLIFICAZIONE
CORRUZIONE
INNOVAZIONE

valutazione delle
performance

www.qualitapa.gov.it

Il Progetto Qualità della Città di Torino



PER SAPERNE DI PIU' <http://www.comune.torino.it/progettoqualita/>

REFERENTE DEL PROGETTO

ing. Francesco D'Alessandro

Servizio Centrale Risorse Umane

Comune di Torino

Via Corte d'Appello, 16

10121 Torino

ufficio 011 4431146

cell 349 4162367

francesco.dalessandro@comune.torino.it