

10 ANNI DI QUALITÀ

Norma di riferimento UNI EN ISO 9001:2008

Il libro bianco del miglioramento continuo del Comune di Sovizzo

Il Miglioramento continuo come sfida



Edizione

2013

Questo documento rappresenta la risposta alla domanda:

“A cosa è servito certificarsi?”

Raccoglie e cataloga tutti gli spunti di miglioramento generati in 10 anni dal Sistema di Gestione per la Qualità del Comune di Sovizzo.



Sommario

PREMESSA.....	2
LA DIRETTIVA NICOLAIS.....	3
LA CERTIFICAZIONE ISO 9001	5
LA STORIA DELLA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ DEL COMUNE DI SOVIZZO.	6
LE LINEE DI SVILUPPO DEL SISTEMA QUALITA'	8
IL NOSTRO MIGLIORAMENTO CONTINUO 2003 - 2012	9

PREMESSA¹

Negli ultimi venti anni, il sistema pubblico è stato interessato da una serie continua di riforme per realizzare un'amministrazione che funzioni meglio, costi meno e sia orientata al servizio della collettività e delle imprese.

Allo stesso tempo, lo scenario competitivo delle imprese italiane si è sensibilmente modificato a causa della profonda trasformazione dovuta alla globalizzazione dei mercati e all'avvento delle nuove tecnologie informatiche e di telecomunicazione.

Queste trasformazioni hanno reso necessaria, e tuttora rendono necessaria, una trasformazione del Sistema Paese Italia, in termini di efficienza del servizio e di incremento del valore aggiunto alle imprese e ai cittadini.

La Qualità, intesa nell'accezione più ampia del termine, diviene quindi non solo uno strumento innovativo per favorire il recupero della competitività e dell'efficienza delle imprese del nostro Paese, ma anche uno degli assi portanti del processo di modernizzazione del sistema pubblico, per tradurre le riforme legislative in comportamenti concreti.

L'introduzione di strumenti di certificazione della qualità secondo gli standard UNI EN ISO 9001 e di valutazione e miglioramento della qualità secondo lo strumento del Common Assessment Framework (CAF) contribuiscono alla diffusione di una cultura della qualità e comportano il coinvolgimento e la partecipazione di tutti i soggetti direttamente ed indirettamente impegnati nell'erogazione dei servizi, favorendo un cambiamento del sistema e non un suo adattamento, una riorganizzazione dei processi e l'attivazione di un ciclo di apprendimento finalizzati al miglioramento continuo e ad una maggiore soddisfazione degli utenti.

Diverse sono le iniziative che si sono succedute, a livello nazionale ed europeo, per garantire la diffusione di strumenti e metodologie che favoriscano l'attivazione di processi di cambiamento organizzativo e che consentano alle organizzazioni pubbliche di acquisire un nuovo ruolo, di propulsione dell'economia e di costruzione del consenso.

¹ Fonte: Percorsi di qualità - Per la qualità delle organizzazioni pubbliche. Approfondimenti, esperienze e suggerimenti sui processi di miglioramento organizzativo nelle Pubbliche Amministrazioni

LA DIRETTIVA NICOLAIS²

Di rilievo normativo per l'intera pubblica amministrazione italiana è la Direttiva del Ministro per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione per una "pubblica amministrazione di qualità", emanata nel 2006 dall'allora Ministro prof. Luigi Nicolais.

La direttiva parte dal presupposto che il miglioramento delle prestazioni delle amministrazioni pubbliche è elemento centrale dell'azione di modernizzazione e che la qualità delle prestazioni rese agli utenti dipende dalla capacità delle amministrazioni pubbliche di perseguire il miglioramento continuo.

Da un lato, ciò richiede l'ottimizzazione costante dell'utilizzo delle risorse disponibili e dei processi di produzione ed erogazione dei servizi e, dall'altro lato, le amministrazioni devono innovare sia i processi che i servizi finali e le politiche in coerenza con il modificarsi dei bisogni da soddisfare, interpretando in modo strategico e anticipatorio la propria missione istituzionale.

A questo scopo ciascuna amministrazione deve saper valutare la propria prestazione organizzativa, individuare le priorità rispetto alle quali intervenire, pianificare i necessari cambiamenti in modo integrato e funzionale alle proprie esigenze, anche avvalendosi delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie.

Secondo l'approccio delineato dalla Direttiva Nicolais, le amministrazioni pubbliche devono impegnarsi a:

- ✓ prevedere specifici obiettivi di miglioramento delle prestazioni e della qualità in sede di pianificazione strategica e programmazione operativa;
- ✓ sfruttare in tale direzione le potenzialità offerte dalle tecnologie, anche attraverso l'interconnessione dei sistemi informativi dei diversi attori coinvolti nelle politiche pubbliche, rendendo inoltre evidente, in sede di valutazione di efficacia, il contributo effettivamente fornito dagli investimenti tecnologici;
- ✓ sviluppare un proficuo collegamento tra i sistemi di controllo interno e le azioni di miglioramento della qualità e delle prestazioni attraverso il monitoraggio, la valutazione e la rendicontazione strutturata del miglioramento continuo;
- ✓ ancorare la retribuzione di risultato dei dirigenti al conseguimento di obiettivi di miglioramenti della qualità;
- ✓ inserire nei propri piani annuali di formazione interventi volti al rafforzamento delle competenze di dirigenti e funzionari su approcci, strumenti e tecniche di gestione della qualità;
- ✓ coinvolgere nelle azioni di miglioramento continuo i destinatari delle politiche e, più in generale, i portatori di interesse assicurando, in ogni caso, informazione adeguata sugli obiettivi di miglioramento e i risultati raggiunti.

² Fonte: Dipartimento della funzione pubblica, Direttiva del ministro per le riforme e le innovazioni nella pubblica amministrazione per una pubblica amministrazione di qualità (2006)

Le iniziative promosse a livello centrale si sono peraltro concentrate su sperimentazioni e strumenti organizzativi particolarmente complessi, quali l'approccio a logiche di TQM³ e l'adozione di strumenti quali il CAF⁴, ponendo poi particolare attenzione ai percorsi di rilevazione della CUSTOMER SATISFACTION anche tramite lo sviluppo di sistemi di partenariato e compartecipazione, evidentemente complessi e specializzati che, di fatto, non sono risultati fattivamente percorribili dai Comuni di minori dimensioni.

³ Per TQM (Total Quality Management) o Qualità Totale, si intende quel tipo di "approccio al lavoro" orientato al miglioramento, a livello globale, dei risultati interni ed esterni dell'organizzazione. Si parla di "approccio al lavoro" perché la Qualità Totale è un atteggiamento di cultura organizzativa, prima ancora che una serie di processi o di metodologie che si fonda sul miglioramento della qualità quale elemento della competitività nel lungo termine; sull'orientamento al cliente, esterno ed interno; sulla forte tendenza a valorizzare le risorse umane a tutti i livelli

⁴ Il Common Assessment Framework (CAF – Griglia Comune di Autovalutazione) è uno strumento di Total Quality Management ispirato dal modello di eccellenza EFQM della European Foundation for Quality Management (EFQM) e dal modello Speyer della German University of Administrative Sciences. Il CAF si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale, e alla società si ottengono attraverso una leadership che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle partnership, delle risorse e dei processi. Il CAF considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente secondo l'approccio olistico di analisi delle performance organizzative.

LA CERTIFICAZIONE ISO 9001⁵

Lo standard ISO 9001 si rivolge a qualsiasi tipologia di organizzazione pubblica o privata, di qualsiasi settore e dimensione. È lo standard di riferimento internazionalmente riconosciuto per la gestione della Qualità di qualsiasi organizzazione che intenda rispondere contemporaneamente:

1. all'esigenza dell'aumento dell'efficacia dei processi interni - con la conseguente riduzione di inefficienze
2. alla crescente competitività nei mercati attraverso il miglioramento della soddisfazione e della fidelizzazione dei clienti (PER IL PRIVATO)
3. alle mutate ed aumentate esigenze dei cittadini rispetto ai servizi erogati dalla Pubblica Amministrazione, attraverso il miglioramento della soddisfazione (PER IL PUBBLICO)

Scopo primario dell'ISO 9001 è il miglioramento continuo delle prestazioni dell'organizzazione, sia essa privata che pubblica, permettendo all'ente di assicurare ai propri cittadini il mantenimento e il miglioramento nel tempo della qualità dei propri servizi.

Dal punto di vista sostanziale, ciò si traduce nella riduzione del rischio di non rispettare i termini procedurali interni o di legge e nella capacità di tenere sotto controllo i processi tramite la misurazione delle prestazioni e l'individuazione di adeguati indicatori di prestazione.

La ISO 9001 fornisce dunque un modello organizzativo "di base" che può essere completato con dei requisiti specifici peculiari, ponendo al centro della realizzazione di un sistema di gestione:

- ✓ il cittadino e la sua piena soddisfazione;
- ✓ la visione dell'ente come un insieme di processi tra loro in stretta relazione e finalizzati a fornire servizi che rispondano in modo costante ai requisiti fissati (dalla legge, dai regolamenti, dagli impegni assunti verso i cittadini);
- ✓ l'importanza di perseguire il continuo miglioramento delle prestazioni.

Gestire la qualità significa gestire consapevolmente l'efficacia e l'efficienza dei propri processi, attraverso:

- ✓ la conoscenza, la gestione e il monitoraggio dei procedimenti amministrativi;
- ✓ la capacità di coinvolgere le risorse umane;
- ✓ la centralità del ruolo dell'Alta Direzione del Comune.

Implementare un Sistema di gestione per la qualità conforme ai requisiti della norma UNI EN ISO 9001 apporta i seguenti vantaggi (quando correttamente applicata e sufficientemente condivisa a livello del personale coinvolto):

- ✓ l'adozione di un modello organizzativo basato sull'approccio integrato ai processi e sulla condivisione delle esperienze dei singoli per migliorare in modo efficace e continuo le prestazioni;
- ✓ l'accrescimento della capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dei propri cittadini/utenti attraverso una migliore conoscenza e controllo dell'ente;
- ✓ la diminuzione dei costi connessi all'inefficienza delle attività svolte;
- ✓ la puntuale definizione delle responsabilità e di percorsi di crescita professionale delle risorse impiegate;
- ✓ una maggiore trasparenza verso i cittadini.

⁵ Fonte: sito web www.csqa.it

LA STORIA DELLA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ DEL COMUNE DI SOVIZZO⁶.

Il Comune di Sovizzo ha preferito attuare un percorso standardizzato di approccio alla qualità nell'erogazione dei propri servizi, seguendo lo standard internazionale di riferimento UNI EN ISO 9001:2000, che più facilmente si è potuto adattare alle peculiarità del Comune ed alla sua ridotta dimensione demografica e organizzativa.

La decisione di portare il Comune alla certificazione di qualità è maturata durante l'amministrazione guidata dall'allora Sindaco Augusto Peruz (Sindaco dal 1999 al 2004).

Il percorso di introduzione del Sistema Qualità si è svolto con il supporto di una società di consulenza, che ha aiutato la struttura comunale nella individuazione e formalizzazione di oltre 500 processi interni, descritti, redatti e controllati dalla struttura interna del Comune che, tra gli altri compiti istituzionali, ha assunto la funzione di Assicurazione Qualità .

L'approccio iniziale del Comune agli strumenti della Qualità si può definire "classico", nel senso che il sistema era particolarmente attento (quasi al limite della maniacalità) alla documentazione correlata.

La prima visita di certificazione si concluse con l'emissione del certificato il 28/11/2003, dopo quasi due anni di intensa attività formativa e di redazione documentazione: il primo Ente di certificazione del Comune è stato il CSQA di Thiene, che ha curato la sorveglianza del sistema del Comune per un anno. Dal 2005, Ente di certificazione del Comune di Sovizzo CSQ – IMQ Spa di Milano, uno tra gli enti di certificazione maggiormente presente nel settore della certificazione qualità per la pubblica amministrazione.

A seguito delle elezioni del 2004, alla guida del Comune troviamo il Sindaco Lino Vignaga (2004 – 2009), che ritenne opportuno mantenere la certificazione qualità del comune, riconoscendo lo sforzo fatto dalla struttura per la sua implementazione e mantenimento.

Nel 2005, troviamo una prima evoluzione organizzativa interna, che risulta quantomeno facilitata dall'introduzione del sistema qualità: l'apertura dell'ufficio URP del Comune, peraltro previsto dalla legge 150 del 2000, che ha accentrato su di sé la gestione dei reclami e degnazioni, elemento di particolare importanza definito dal sistema qualità ISO 9001.

Dal 2009 e durante il mandato dell'attuale Sindaco Marilisa Munari, troviamo una nuova definizione della strategia del Comune di Sovizzo relativamente alla certificazione qualità, rinnovandosi gli sforzi dell'organizzazione alla corretta applicazione degli strumenti previsti dalla norma ISO 9001 (tra l'altro rinnovata nei suoi requisiti dalla versione 2008), sfrondando dall'impalcatura gli elementi a minore valore aggiunto e puntando fortemente sugli effettivi benefici dell'approccio sistemico alla vita dell'Ente.

Negli corso degli anni, si può dunque affermare che si è affermato un progressivo percorso di semplificazione e derubricazione degli elementi documentali tipici del sistema qualità (i processi e le istruzioni operative), preferendo un approccio più "snello" che si concentrasse sugli elementi portanti e di maggior valore aggiunto del sistema, tra i quali troviamo:

⁶ Autori: Antonella Vitale e Massimiliano Mussi – Sovizzo (2013)

1. documentazione snella e operativa, strettamente correlata alla comunicazione verso i cittadini mediante una modulistica standardizzata e controllata e la redazione/pubblicazione di adeguate schede descrittive degli uffici e servizi, disponibili sia in versione cartacea sia in versione digitale sul web (processi primari e di sistema da 500 a circa 60)
2. digitalizzazione “spinta” degli elementi costitutivi del sistema, mediante lo studio ed implementazione di opportuni applicativi di office automation, finalizzati alla semplificazione delle procedure e prassi di sistema (es. gestione qualità, segnalazioni e reclami, programma urp)
3. strutturazione di un efficace ma costante sistema snello di controlli e verifiche ispettive interne, finalizzate all’effettivo controllo operativo dei procedimenti dell’ente in termini di valore aggiunto per la cittadinanza
4. approccio al benchmarking mediante l’adesione del Comune all’Associazione Qualità Comuni (anno 2008), che riunisce oltre 25 amministrazioni pubbliche comunali del centro nord e che ha, quale scopo prioritario, lo sviluppo della cultura della qualità nel panorama della pubblica amministrazioni locale (www.qualitacomuni.it)
5. progressivo affinamento e contaminazione del piano delle performance/piano degli obiettivi dell’ente (attraverso il quale si misurano le prestazioni degli uffici comunali e si erogano le correlate poste di premialità accessoria) con il sistema qualità
6. implementazione, standardizzazione e pubblicazione web dei risultati delle rilevazioni di soddisfazione dell’utenza e dei cittadini
7. rinnovo delle figure del gruppo di lavoro interno al comune, 4 dipendenti che hanno il compito, oltre alle proprie attività ordinarie, di supportare l’Assicurazione Qualità nel mantenimento del Sistema
8. affinamento delle attività di monitoraggio e “lavorazione” delle segnalazioni dei cittadini, ora suddivise in segnalazioni generiche, segnalazioni ambientali e manutentive, per una loro più efficace gestione operativa
9. progressivo allineamento degli strumenti tipici di gestione qualità con le ulteriori strategie a livello ambientale introdotti nel comunale (PAES, certificazione energetica)

LE LINEE DI SVILUPPO DEL SISTEMA QUALITA'.

La firma e l'adesione del Comune di Sovizzo al Patto dei Sindaci⁷, grazie al progetto intercomunale denominato CONURBANT, e la necessità di alimentare i relativi documenti operativi (Bilanci energetico e PAES), ha reso opportuno implementare un piano di gestione energetico correlato alle procedure di sistema qualità, finalizzato sia al mantenimento e monitoraggio degli obiettivi del Patto sia alla corretta gestione dell'energia, sulla base del modello concettuale delineato dalla norma UNI EN ISO 50001.

Le affinità esistenti tra la metodologia del sistema qualità, del Patto dei Sindaci e dello schema metodologico della ISO 50001 hanno indotto il Comune ad ampliare il progetto iniziale di certificazione qualità al fine di dotarsi degli strumenti necessari per affrontare razionalmente e con metodo le nuove tematiche energetiche con le quali occorrerà confrontarsi con sempre maggiore attenzione per il prossimo futuro.

Il decreto legge del 7 maggio 2012 n. 52, coordinato con la legge di conversione 6 luglio 2012, n. 94⁸, all'art. 14 avente ad oggetto le "Misure in tema di riduzione dei consumi di energia e di efficientamento degli usi finali dell'energia" prevede inoltre che "le amministrazioni pubbliche adottano misure finalizzate al contenimento dei consumi di energia e all'efficientamento degli usi finali della stessa."

L'obiettivo è dunque di individuare con metodo e adottare tutte le misure fattibili di contenimento dei consumi di energia e di efficientamento degli usi finali della stessa.

⁷ Il Patto dei Sindaci è il principale movimento europeo che vede coinvolte le autorità locali e regionali impegnate ad aumentare l'efficienza energetica e l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili nei loro territori. Attraverso il loro impegno i firmatari del Patto intendono raggiungere e superare l'obiettivo europeo di riduzione del 20% delle emissioni di CO₂ entro il 2020.

⁸ Disposizioni urgenti per la razionalizzazione della spesa pubblica», ha dato il via alla spending review, che rappresenta l'attività finalizzata a monitorare ed esaminare i vari capitoli della spesa pubblica al fine di:

- perseguire un'ottimizzazione delle risorse finanziarie disponibili;
- eliminare quelle voci di spesa ritenute superflue;
- riordinare e catalogare le spese in ordine di priorità;
- individuare e rettificare le voci del bilancio pubblico che presentano delle dispersioni di denaro;
- rendere più efficiente l'intero sistema pubblico.

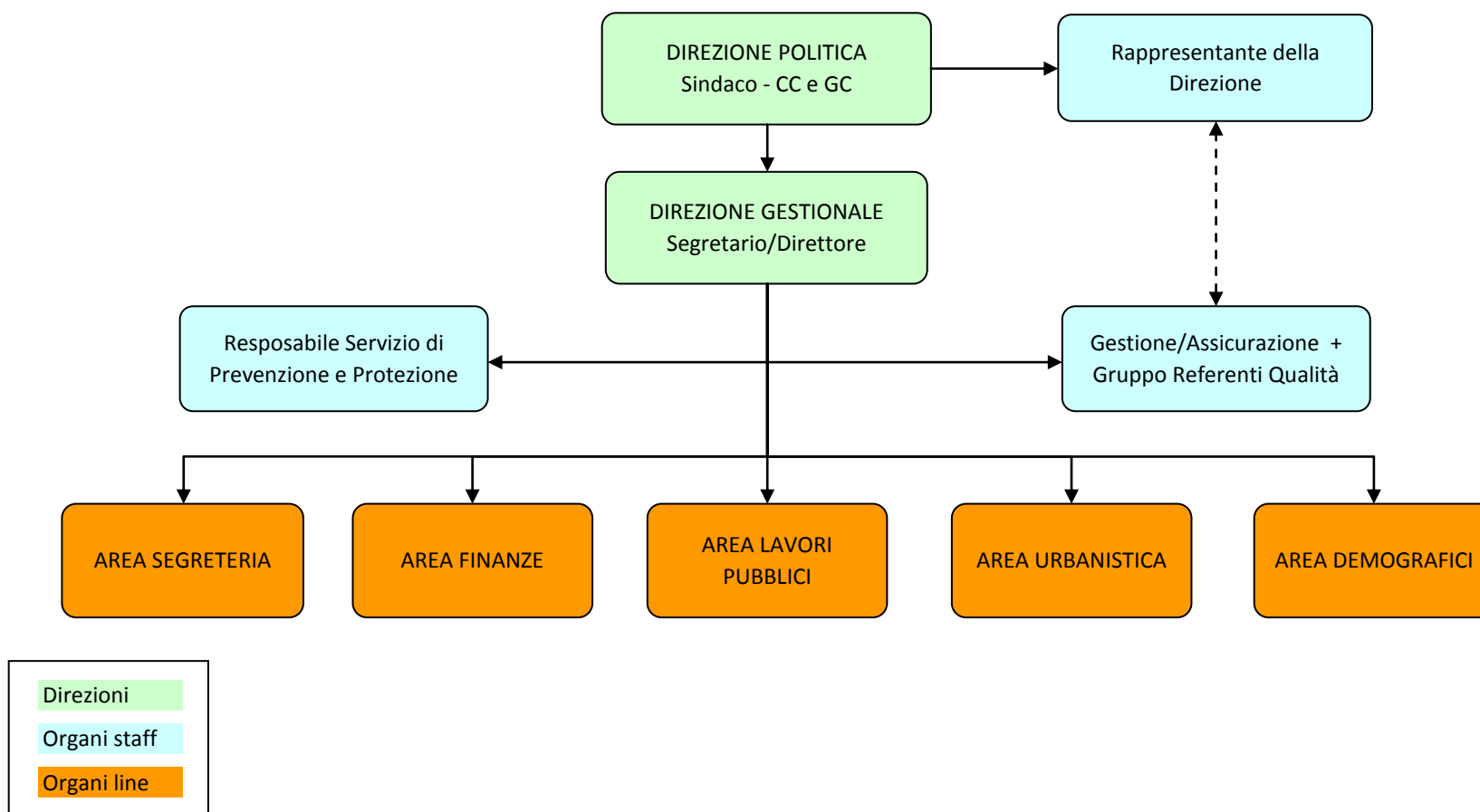
IL NOSTRO MIGLIORAMENTO CONTINUO 2003 - 2012

La contabilizzazione delle attività di miglioramento intraprese dal Comune di Sovizzo a partire dalla data della applicazione del sistema gestione qualità (2003) corrisponde non tanto ad una esigenza puramente “numerica”, ma soprattutto alla esigenza di rispondere alla domanda: “A che cosa è servito certificarsi?”.

Le quasi 1.200 azioni di miglioramento (dalle più banali come l’emissione o la modifica di un modulo, redazione di flussi di processo e istruzioni operative, a quelle più sostanziali quali un nuovo software o un nuovo servizio) possono essere considerate (a seconda di chi le legge) poche o molte, ma su di un dato di fatto accomunano tutti e cioè che non ci sarebbero state senza la spinta del sistema qualità.

Il “libro” si propone quindi come la memoria storica del dove eravamo e del dove siamo, temi, questi, che chi applica un sistema di gestione per la qualità deve avere sempre davanti a sé.

COME SIAMO ORGANIZZATI:



SERVIZI EROGATI

Servizi diretti ai cittadini

Rientrano in questa tipologia tutti i servizi rivolti alle persone e alla gestione del patrimonio comunale: I servizi demografici, i servizi sociali ed educativi, la polizia locale, i lavori pubblici, la gestione dei rifiuti e del verde, i servizi per l'edilizia e il commercio, la cultura, lo sport, l'ambiente, la partecipazione.

Servizi di supporto

sono i servizi che consentono il funzionamento della macchina comunale e l'erogazione dei servizi ai cittadini: i servizi istituzionali, finanziari e tributari, di economato, di gestione e formazione del personale, di comunicazione, di staff.

I servizi offerti dal Comune di Sovizzo sono suddivisi nei seguenti aree/settori:

AREA SEGRETERIA	
Affari generali	Protocollo Informatico
Organi Istituzionali e partecipazione	Assistenza sociale
Gestione qualità	Scuole
Gestione Giuridica del Personale	Biblioteca
Contratti	CED
AREA FINANZE	
Finanze e Contabilità	Tributi
Economato	Stipendi – Contributi
AREA LAVORI PUBBLICI	
Lavori Pubblici	Espropriazioni
Edilizia Pubblica	Manutenzioni - Protezione civile
AREA URBANISTICA	
Urbanistica	SUAP Commercio - Attività produttive
Edilizia Privata	Ecologia
AREA DEMOGRAFICA	
Anagrafe - Stato Civile – Leva - Elettorale	U.R.P.
Servizi cimiteriali	Cultura e Sport
Notifiche – Albo Pretorio – Archivio	

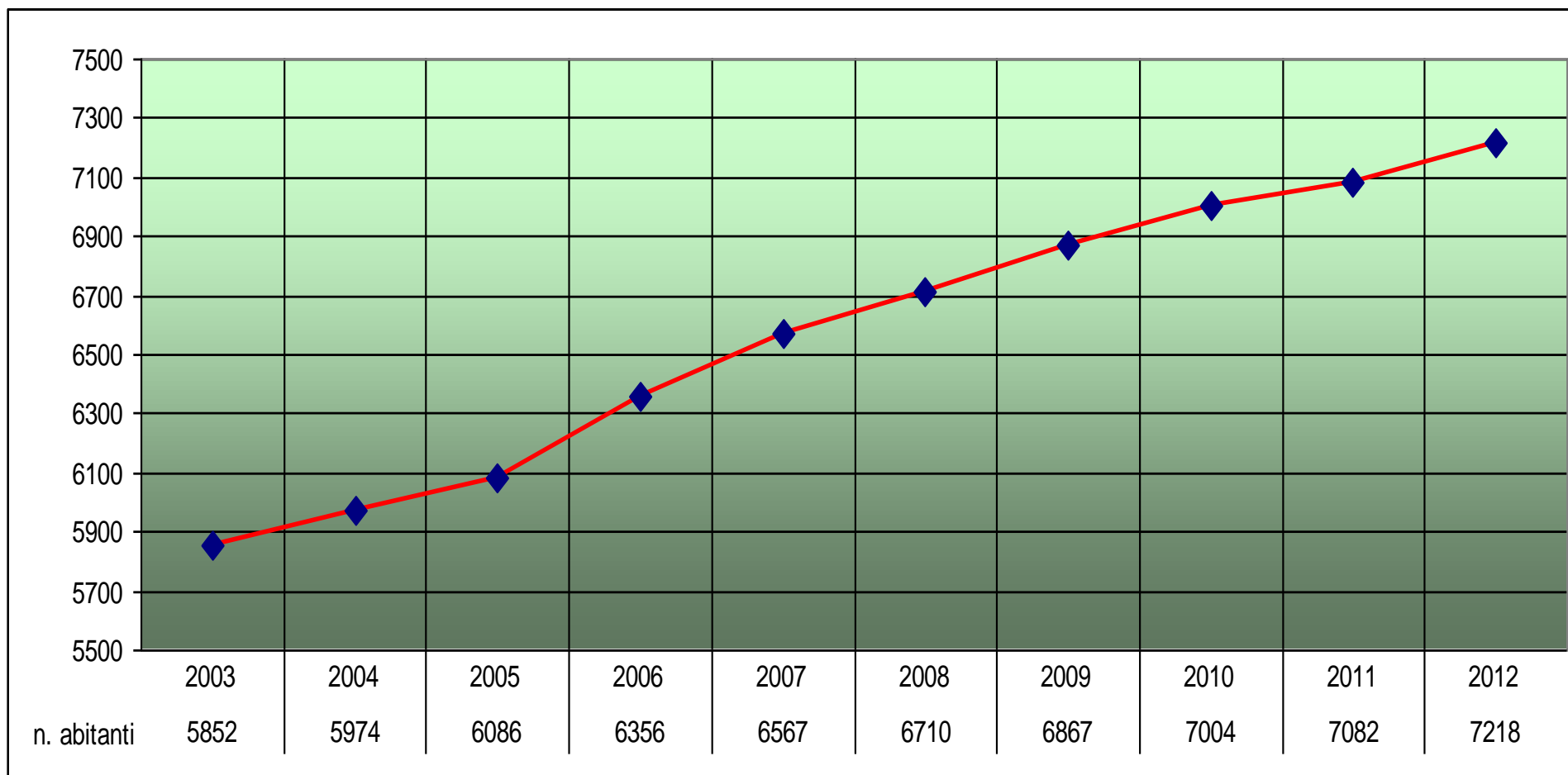
ANDAMENTO DEL PERSONALE 2003/2012

Al **31/12/2012** il comune di Sovizzo ha **27 dipendenti in ruolo a tempo indeterminato** , inclusi 4 Responsabili di area e il Segretario generale

ANNO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PERSONALE DI RUOLO IN SERVIZIO	32	28	30	30	32	25	25	27	27	27
DI CUI PERSONALE DI RUOLO A PART TIME	5	6	7	7	8	6	7	9	10	10

NOTE: i dati suesposti sono riferiti al 31/12 di ogni anno e comprendono il segretario comunale

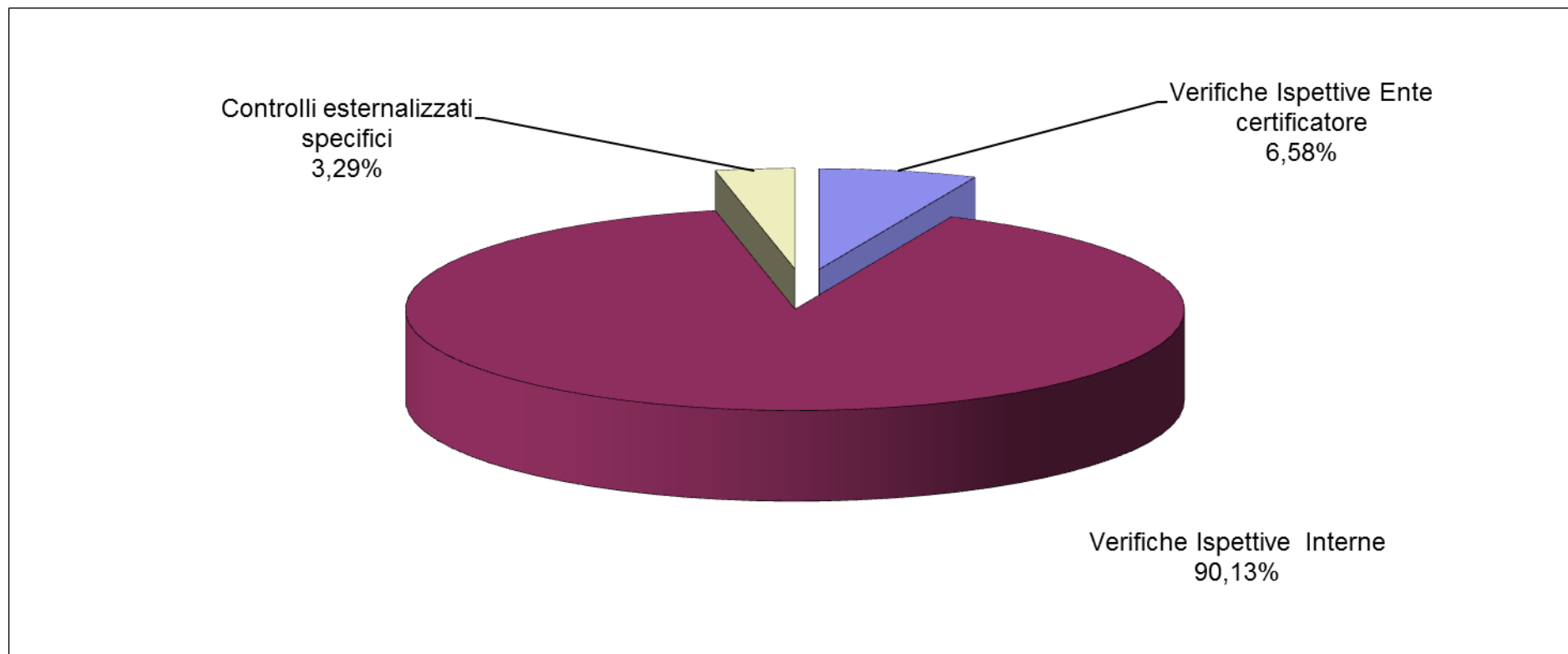
Andamento demografico: n. abitanti dal 2003 al 2012



Riepilogo generale degli elementi del sistema qualità di Sovizzo

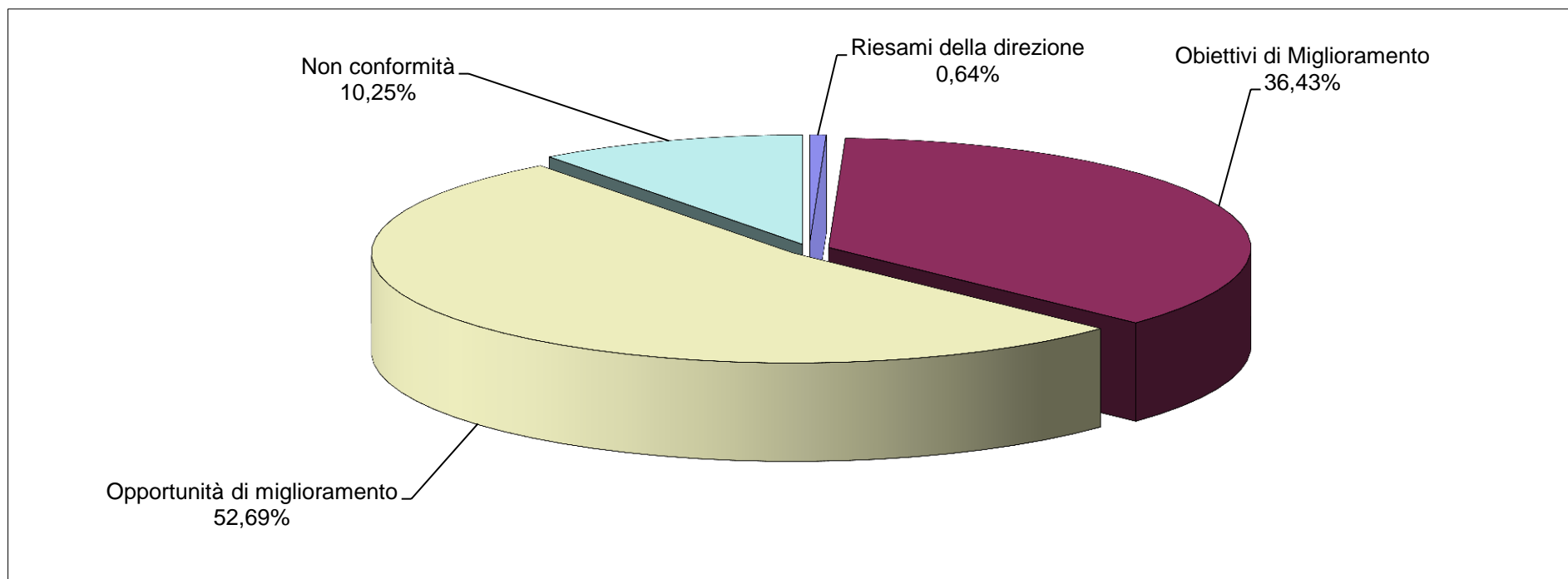
Verifiche di controllo effettuate - Audit di sistema

Elemento	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTALE
Verifiche Ispettive Ente certificatore	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Verifiche Ispettive Interne	0	13	13	22	22	16	2	9	22	18	137
Controlli esternalizzati specifici	0	0	0	0	0	1	2	0	0	2	5



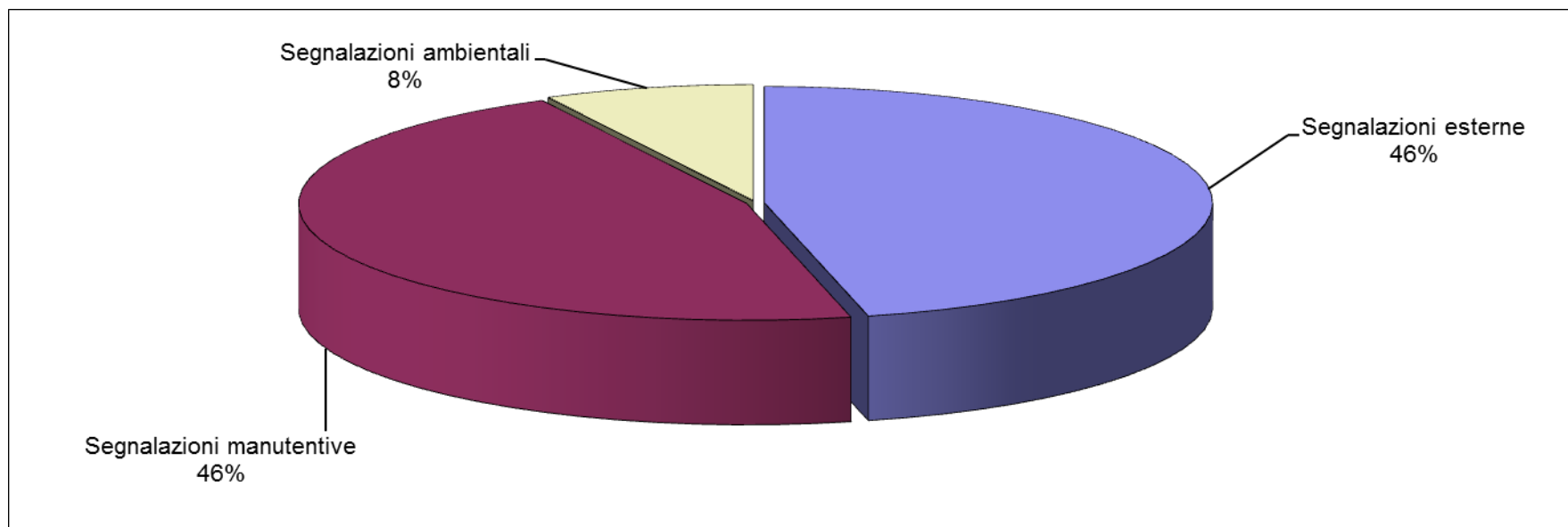
Pianificazione - Programmazione - Esiti del controllo

Elemento	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTALE
Riesami della direzione	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	15
Obiettivi di Miglioramento	36	36	260	160	137	37	34	34	28	98	860
Opportunità di miglioramento	36	16	170	201	225	171	195	143	44	43	1244
Non conformità	18	18	48	48	31	28	15	24	10	2	242



Gestione del cliente e della sua comunicazione

Elemento	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTALE
Segnalazioni esterne	0	0	114	194	232	169	191	143	19	8	1070
Segnalazioni manutentive	0	0	0	0	0	0	0	0	620	447	1067
Segnalazioni ambientali	0	0	0	0	0	0	0	0	129	46	175



Indagini di soddisfazione dei cittadini

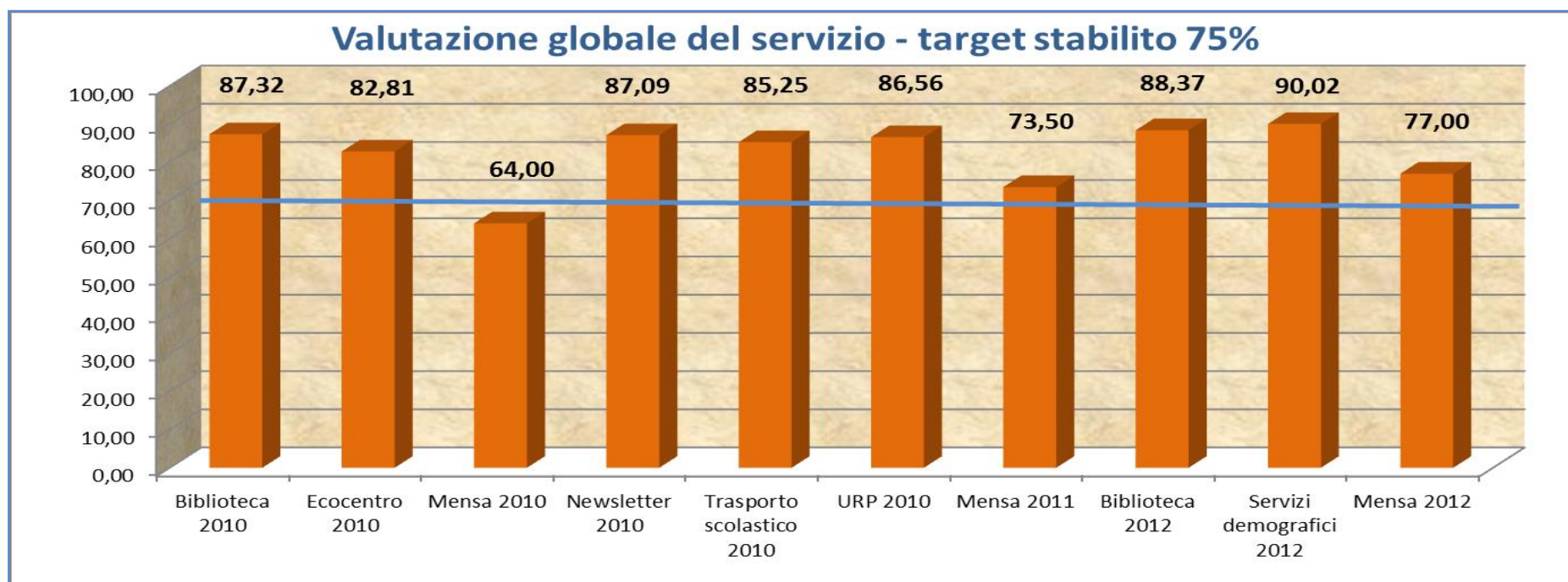
Nell'ottica di rilevare la soddisfazione dei cittadini/clienti per i servizi offerti e soprattutto di anticipare nuove esigenze e aspettative, dal 2003 al 2012 sono state svolte 35 indagini

Indagini concotte	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTALE
N.	0	1	1	4	7	5	3	6	3	5	35

Ottimizzando le risorse disponibili e intervenendo con azioni mirate e progetti specifici in quegli ambiti dove la soddisfazione dei clienti sia risultata debole, si è giunti ad un sensibile miglioramento del servizio percepito anche dai cittadini/clienti nelle successive indagini.

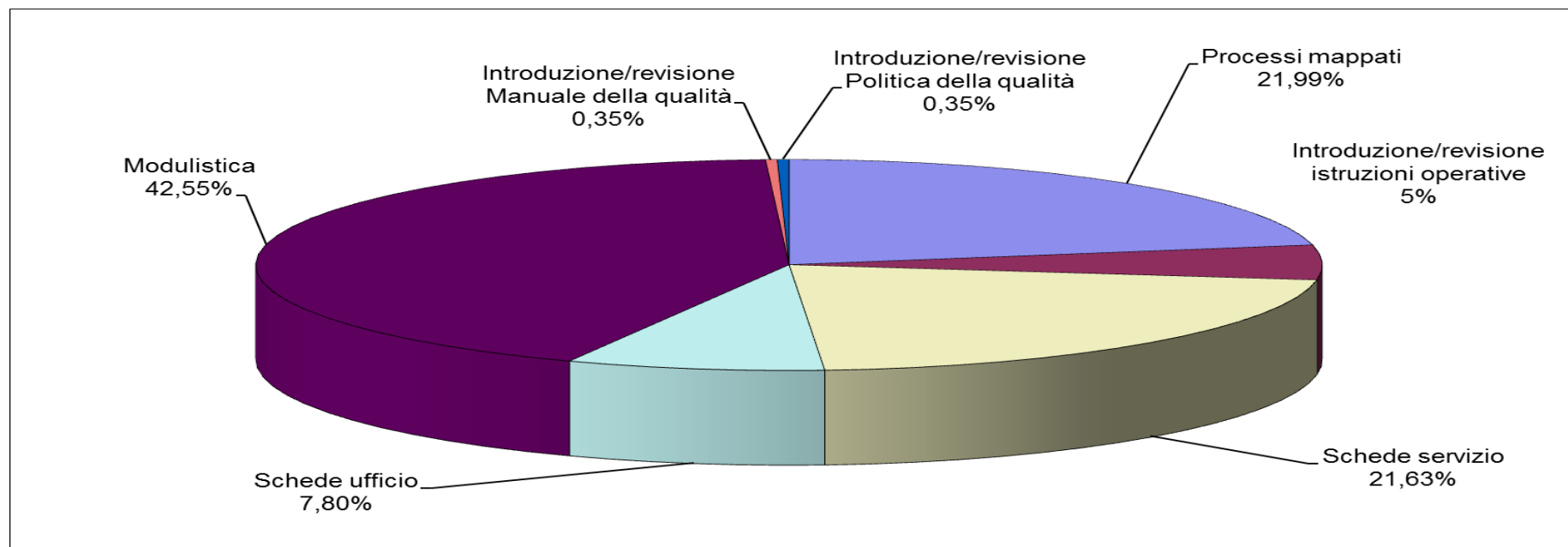
Si veda ad esempio nel sottoriportato grafico la percentuale media della valutazione del servizio Mensa che passa dal 64% nel 2010 al 77% nel 2012

I risultati delle indagini vengono pubblicati dal 2010 sul sito internet comunale



Gestione documentazione

Elemento	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTALE
Processi mappati	568							62			62
Introduzione/revisione istruzioni operative	0	0	15								15
Schede servizio	0	0	0	1							61
Schede ufficio	0	0	0	22							22
Modulistica	390							120			120
Introduzione/revisione Manuale della qualità	Rev01	Rev02			Rev03			Rev04		Rev05	1
Introduzione/revisione Politica della qualità	Rev01	Rev02					Rev03	Rev04			1



Costi della Qualità

Elemento	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	TOTALE
Formazione	Effettuati diversi corsi di formazione gratuiti per il comune (finanziati dalla Comunità europea e dall'Associazione Qualità Comuni) che hanno coinvolto tutto il personale e in particolare il gruppo Assicurazione Qualità ed i Responsabili di Area										€ -
Supporto professionale	€ 19.886,70	€ 11.280,00	€ 4.320,00	€ 7.800,00	€ 8.160,00	€ 2.574,00	€ 5.040,00	€ 7.380,00	€ 6.630,00	€ 5.370,00	€ 78.440,70
Ente di certificazione	€ -	€ 5.722,83	€ 1.996,11	€ 1.673,32	€ 1.254,99	€ 2.283,65	€ 1.673,32	€ 1.791,00	€ 1.868,92	€ 1.687,36	€ 19.951,50
Adesione associazione Qualità Comuni	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 772,82	€ 676,40	€ 524,04	€ 588,34	€ 601,18	€ 3.162,78