

# CAPITOLO 3

## OBIETTIVI E SISTEMA DEI PROCESSI

### 3.1 GLI OBIETTIVI DELL'ORGANIZZAZIONE

La “testa” di una organizzazione che mira ad una gestione efficace ed efficiente non può che essere l’alta direzione: la Giunta nel caso del Comune. Essa, come indicato al punto 5.1 della norma ISO 9001:2000, deve provvedere a:

1. Dare evidenza del proprio impegno per la qualità;
2. Orientare l’organizzazione al cliente;
3. Stabilire politica ed obiettivi per la qualità;
4. Assicurarci che detta politica sia adeguatamente diffusa e compresa all’interno dell’organizzazione;
5. Effettuare verifiche periodiche sull’andamento del sistema e sulla sua efficacia;
6. Assicurare la disponibilità di risorse necessarie al funzionamento e al miglioramento del sistema di gestione per la qualità.

Nell’ambito di un lavoro sperimentale come quello che si è condotto non disponevamo, come ovvio, di un sistema “a regime”. Il nostro obiettivo non era dunque quello di testare la maggiore o minore ottemperanza della direzione ai punti indicati ma, semplicemente, ipotizzare un percorso che avesse come logico terminale la realizzazione di un sistema di gestione efficace ed efficiente.

Con tale obiettivo, gli unici aspetti che non era possibile aggirare fra quelli menzionati, erano quelli relativi ai punti 2 e 3.

Non era possibile, in altre parole, capire quanto il sistema attuale fosse rispettoso delle esigenze dei cittadini né tantomeno effettuare una prima ipotesi di rimodulazione del sistema stesso senza individuare le risorse necessarie e il percorso di qualificazione e riquilibratura del personale e senza individuare con chiarezza i clienti, le politiche e gli obiettivi per la qualità.

Il presente capitolo riporta le risultanze del percorso fatto dalla Giunta comunale per l’individuazione di tali elementi.

E’ opportuno sottolineare che l’organizzazione, non ispirando la propria condotta gestionale ad alcun modello di GQ, non aveva in precedenza seguito alcun percorso finalizzato all’individuazione di clienti politiche e obiettivi, quanto meno nella forma prevista dalle ISO. Sono state dunque

necessarie due specifiche sedute della Giunta in cui tali elementi sono stati individuati con chiarezza anche se con un po' di fatica. Alle sedute hanno preso parte, oltre al sottoscritto e al *tutor* aziendale, tre assessori con deleghe al personale, cultura e politiche giovanili, commercio.

Si riportano di seguito i “clienti” del Comune con le loro attese e il “manifesto” contenente la politica per la qualità.

### I clienti del Comune di S. Marcello

CLIENTE	ASPETTATIVE
Giovani	Occasioni di aggregazione – Istruzione – Formazione – Lavoro – Attrezzature sportive - Mobilità
Adulti*	Servizi per l'infanzia – Viabilità
Anziani	Rete assistenziale diffusa - Efficacia dei servizi di assistenza domiciliare
Commercianti	Semplificazione amministrativa – Spazi ed aree di sosta
Artigiani ed Imprese	Viabilità – Servizi alle imprese - Formazione
Turisti	Accoglienza – Gestione spazi ed aree pubbliche – Aree attrezzate - Tranquillità
Immigrati	Alloggi – Servizi amministrativi snelli – Assistenza scolastica
Altri enti pubblici	Efficacia nella gestione delle informazioni
Associazioni del tempo libero	Semplificazione amministrativa – Contributi economici – Collaborazione e supporto
Dipendenti	Stabilità del posto di lavoro – Gratificazione - Coinvolgimento, partecipazione

\* Per adulti si intendono le persone in età lavorativa.

### Politica per la qualità

#### Il Comune di S. Marcello

*è impegnato a mantenere e aumentare il grado di efficacia e di efficienza dei servizi, per garantire ai cittadini livelli di vita soddisfacenti, salvaguardando al contempo le prerogative ambientali della zona.*

*Per questo motivo vogliamo:*

- *Contribuire all'incremento dello sviluppo economico;*
- *Snellire e semplificare le procedure amministrative;*

- *Contribuire all'accrescimento culturale della popolazione;*
- *Promuovere la cultura e il rispetto dell'ambiente;*
- *Favorire la partecipazione attiva dei cittadini alla vita del Comune;*
- *Perseguire il benessere e la qualità della vita.*

### **3.2 LA RETE DEI PROCESSI. EFFICACIA E PROBLEMI**

Non è stato semplice individuare il sistema dei processi all'interno dell'organizzazione. Questo per due motivi fondamentali: il primo è che l'attività di un Comune appare di per sé estremamente complessa e articolata in una serie innumerevole di tipologie di servizio, il secondo è che la visione “per processi” non appartiene assolutamente alla cultura “aziendale” del Comune di S. Marcello.

All'inizio di questo lavoro si poneva dunque il problema di come ricondurre ad un flusso “logico” di attività quello che nella mentalità di quasi tutti i dipendenti non era altro che un complesso di adempimenti più o meno collegati fra loro ma strettamente e rigidamente confinati all'interno delle singole funzioni.

Il punto di partenza mi è stato fornito dal tutore aziendale che ha messo a disposizione dello studio un documento, per la verità un po' datato (1994) ma sostanzialmente ancora attuale nella sua concezione organizzativa, con il quale il Consiglio Comunale approvava la pianta organica del Comune e la ripartizione dei carichi di lavoro.

Il documento in questione contiene un elenco degli adempimenti di competenza dei vari uffici. La sua concezione generale mette ancora una volta a nudo una visione organizzativa tutta verticale, che si manifesta nell'individuazione di una serie di aree funzionali, all'interno delle quali vengono di fatto allocate le varie attività (processi). Gli stessi processi che qui vengono elencati appaiono semplicemente giustapposti senza alcun riguardo per il loro livello gerarchico: vi si possono trovare adempimenti complessi ascrivibili a processi di secondo e anche di primo livello, ma anche semplici attività che potrebbero essere le componenti di un diagramma di flusso. La consistenza numerica di tali adempimenti è pari a 449 unità.

Per riportare l'insieme delle attività ad un quadro maggiormente intelligibile, oltre che più funzionale rispetto alle esigenze del presente lavoro, si è preferito individuare una serie di macro-processi entro cui incardinare in termini concettuali le attività estrapolate dal documento citato.

Una lettura sommaria dei macro-processi individuati sembrerà forse non rendere giustizia alla complessità delle attività comunali ma, d'altra parte, una elencazione più dettagliata poteva anche risultare dispersiva in questo contesto.

Per comodità si sono suddivisi i macro-processi in macro-processi primari (PPR) e di supporto (PS). Una volta individuati tutti i macro-processi dell'organizzazione si sono evidenziati (in rosso nella tabella) quelli maggiormente critici ai fini del conseguimento degli obiettivi per la qualità e,

successivamente, gli stessi macro-processi sono stati esplosi fino al primo livello, per arrivare alle attività nei casi in cui ciò risultasse necessario ai fini di una adeguata comprensione del sistema.. Gli strumenti per la mappatura che abbiamo utilizzato sono quelli standard: la grammatica IDEF0 e i diagrammi di flusso.

Di seguito si riporta la tabella dei macro-processi e della loro scomposizione in processi “significativi”.

TIPO	COD.	NOME PROCESSO	PROCESSI INTERNI SIGNIFICATIVI PER OBIETTIVI QUALITA'	ALLOCAZIONE PRINCIPALE
PS	01	Assegnare responsabilità		Ufficio personale
PS	02	Formare le risorse umane		Ufficio personale
PS	03	Gestire rapporti di lavoro dipendente e assimilati		Ufficio personale
PPR	01	Gestire attività servizi demografici		Anagrafe
PPR	02	Erogare interventi e servizi per categorie deboli	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Servire popolazione e immigrati</li> <li>✓ Servire popolazione anziana</li> <li>✓ Servire portatori di handicap</li> <li>✓ Servire minori e nuclei familiari</li> <li>✓ Monitorare le situazioni</li> </ul>	Servizi sociali
PPR	03	Gestire adempimenti per diritto di voto		Segreteria Anagrafe
PS	04	Adottare una determinazione		Tutti i servizi
PPR	04	Emanare ordinanze		Segreteria Ufficio tecnico Polizia municipale
PPR	05	Protocollare documenti		Segreteria
PS	05	Predisporre e gestire un atto		Segreteria
PS	06	Informare gli organi politici		Segreteria
PS	07	Gestire il Consiglio Comunale		Segreteria
PS	08	Supportare gli organi politici		Segreteria
PPR	06	Organizzare fruibilità locali		Segreteria
PPR	07	Realizzare servizi che facilitino il diritto allo studio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trasportare gli alunni</li> <li>✓ Gestire la refezione</li> <li>✓ Erogare sussidi e contributi</li> <li>✓ Promuovere iniziative educative</li> </ul>	Scuola Cultura
PPR	08	Gestire l'esecuzione di opere pubbliche		Ufficio tecnico
PPR	09	Mantenere agibili le strade		Ufficio tecnico
PPR	10	Mantenere beni e attrezzature		Ufficio tecnico
PPR	11	Programmare e gestire il		

		servizio di RSU		Ufficio tecnico
PPR	12	Realizzare espropri		Ufficio tecnico
PPR	13	Gestire i servizi di SUAP	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestire autorizzazioni</li> <li>✓ Gestire Comunicazioni</li> </ul>	Ufficio tecnico
PPR	14	Gestire l'edilizia privata		Ufficio tecnico
PPR	15	Gestire l'edilizia pubblica		Ufficio tecnico
PPR	16	Programmare il territorio		Ufficio tecnico
PPR	17	Rilasciare servizi cimiteriali		Ufficio tecnico
PS	09	Gestire la sicurezza sui luoghi di lavoro		Ufficio tecnico
PPR	18	Prevenire e gestire le calamità naturali		Ufficio tecnico
PPR	19	Concedere suolo pubblico in concessione d'uso		Ufficio tecnico
PPR	20	Gestire i progetti		Tutti gli uffici
PS	10	Programmare obiettivi e risorse annuali e poliennali. Stilare bilancio di previsione. Realizzare il PEG		Ragioneria
PS	11	Rendicontare la gestione economico-finanziaria. Stilare bilancio consuntivo		Ragioneria
PS	12	Monitorare il bilancio preventivo e il PEG		Tutti gli uffici
PPR	21	Predisporre ed attuare la segnaletica		Polizia
PPR	22	Predisporre ed attuare programmi per il commercio		Ufficio tecnico
PPR	23	Gestire inadempienze e contravvenzioni		Polizia
PPR	24	Gestire rapporti con enti locali stranieri		Cultura
PPR	25	Gestire istituti ed eventi culturali	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestire musei, teatro e archivio</li> <li>✓ Gestire osservatorio</li> <li>✓ Gestire servizi bibliotecari</li> <li>✓ Organizzare eventi culturali</li> </ul>	Cultura
PPR	26	Liquidare i creditori		Ragioneria
PPR	27	Riscuotere i tributi comunali		Ufficio tributi
PPR	28	Vigilare e sorvegliare il territorio		Polizia
PPR	29	Gestire servizi di farmacia		Farmacia

PPR	30	Approvvigionare merci di farmacia		Farmacia Ragioneria
PPR	31	Gestire i rapporti con i cittadini	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pubblicare giornalino</li> <li>✓ Gestire sito web</li> <li>✓ Organizzare incontri pubblici</li> <li>✓ Gestire bacheche comunali</li> <li>✓ Gestire orientamento utente</li> <li>✓ Gestire segnalazioni, reclami e suggerimenti</li> </ul>	Tutti gli uffici
PPR	32	Valutare i fornitori		Tutti gli uffici

Una volta effettuata la mappatura si trattava di mettere a punto una metodologia che consentisse di individuare i punti di forza ma soprattutto le debolezze dei processi critici: i problemi, le inefficienze, le carenze in termini di interrelazioni fra i diversi livelli dell'organizzazione nonché il modo per poi spostare il *focus* sui potenziali percorsi di miglioramento.

Per fare ciò ci siamo mossi su due livelli:

1. Questionari proposti agli utenti
2. Tecniche di problem – solving

### 3.2.1 L'opinione dei cittadini

Il questionario di *customer satisfaction* costituisce sicuramente uno strumento prezioso per valutare il livello di percezione dei cittadini rispetto alla qualità complessiva del servizio erogato. Nel contesto del presente lavoro esso è stato scelto perché poco costoso e di facile gestione.

Il taglio che volutamente gli è stato assegnato è decisamente generalista. In sostanza esso è stato allineato agli obiettivi fissati dall'amministrazione e non è esplicitamente calato sui processi che sono stati scelti per l'analisi. Pertanto potrà fornire alcune conferme sulle priorità che saranno individuate in sede di analisi dei processi, ma dovrà essere considerato soprattutto uno strumento da cui trarre informazioni generali sul livello di raggiungimento degli obiettivi fissati da parte dell'amministrazione comunale.

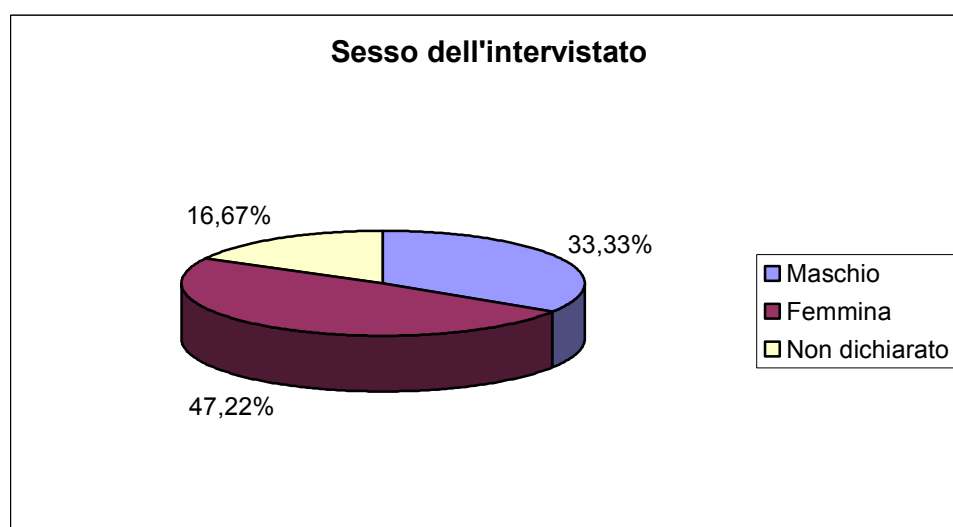
Nell'ambito del questionario sono state formulate 34 domande in gran parte a risposta chiusa. Alcune di tali domande sono state introdotte per esplicita richiesta dell'amministrazione comunale ed hanno, pertanto, un scarso rilievo nell'economia del lavoro. Nel presentare i risultati saranno pertanto prese in considerazione le risposte che si pensa abbiano un reale peso nell'interpretazione del pensiero dei cittadini con specifico riferimento agli obiettivi dello studio.

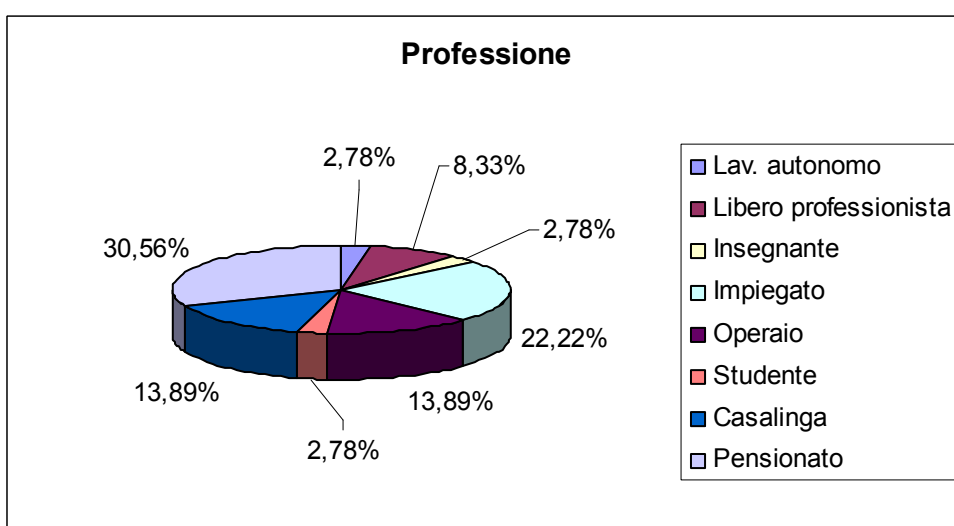
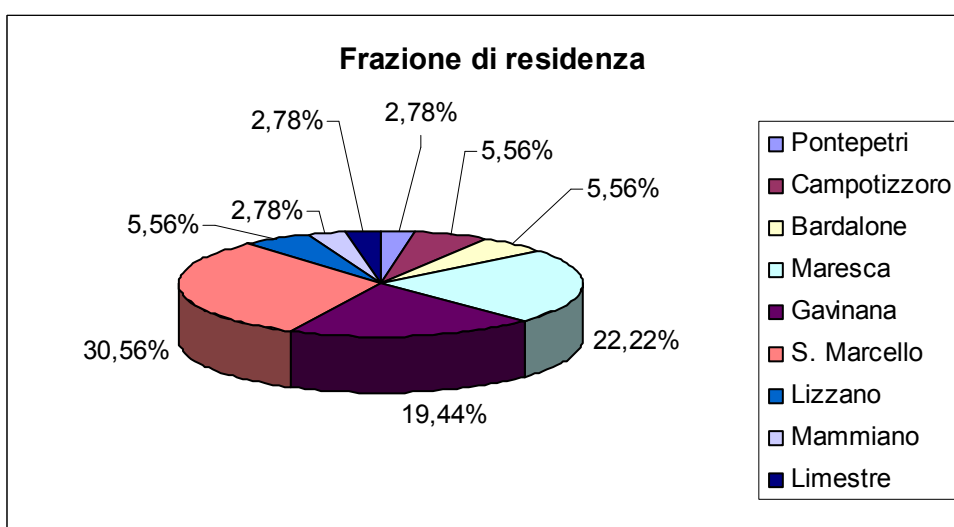
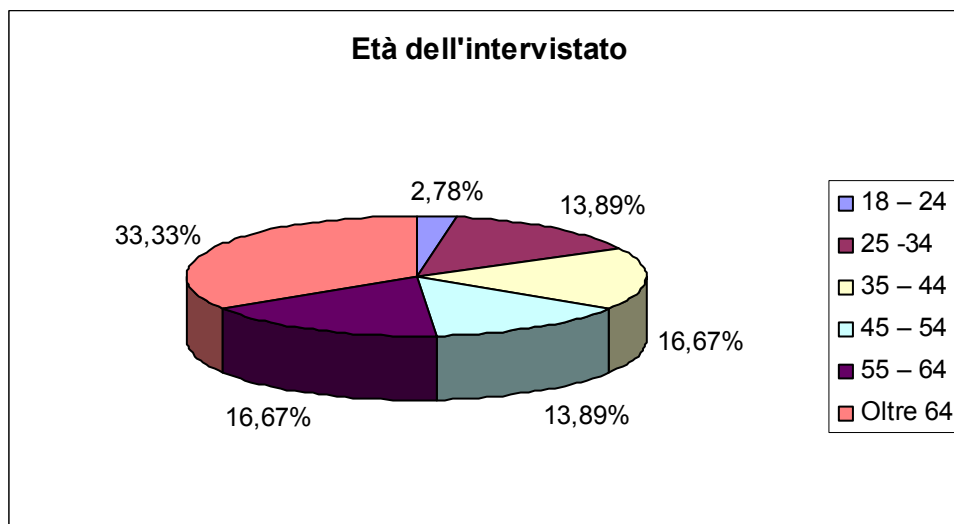
I questionari sono stati inviati, unitamente ad una busta pre-affrancata per il rinvio, ad un campione di 150 soggetti, rappresentativo della popolazione per fasce di età e distribuzione nelle singole

frazioni del Comune. Contemporaneamente gli stessi questionari sono stati distribuiti in alcuni uffici comunali particolarmente frequentati (Ufficio tecnico – Anagrafe – Biblioteca – Farmacia comunale) e sono state predisposte delle urne per la raccolta anonima. L'inchiesta è rimasta aperta per circa due mesi e la risposta degli utenti, sul piano della partecipazione, non è stata oggettivamente entusiasmante. I questionari restituiti per posta sono stati non più di 40, pari al 26.7% di quelli inviati e a questi se ne sono aggiunti circa 60 raccolti attraverso le apposite urne che hanno portato a un centinaio il campione disponibile per l'elaborazione statistica. Solo per una cinquantina dei questionari menzionati è stata tuttavia possibile una distribuzione equa sui caratteri della popolazione. Vista dunque l'esiguità del campione, per una maggiore sicurezza in ordine all'attendibilità dei dati, si è preferito "testare" il questionario individuando l'intervallo di confidenza di alcune risposte che prevedevano un "pronunciamento numerico" da parte dell'utente. In considerazione della non conoscenza sia della media ( $\mu$ ) sia della varianza ( $\sigma^2$ ) della popolazione, si è utilizzata la distribuzione T di Student per costruire i relativi intervalli di confidenza. Ebbene, l'analisi conferma anche nelle situazioni caratterizzate da un campione numerico piccolo e da una varianza campionaria alta, che il valore risultante dovrebbe essere attendibile con un margine di  $\pm 1.06$  e con una possibilità di errore contenuta entro il 5%. Si ritiene dunque che i risultati possano ragionevolmente essere considerati significativi anche in ragione del fatto che, trattandosi di giudizi e valutazioni qualitative, uno scostamento di un punto non determina un radicale ribaltamento di giudizio. L'APPENDICE A riporta per esteso le valutazioni statistiche effettuate ed il calcolo dei relativi margini di confidenza.

Commentiamo dunque, per sezioni di interesse, le risultanze del questionario.

## SEZIONE 1. PROFILO DELL'INTERVISTATO





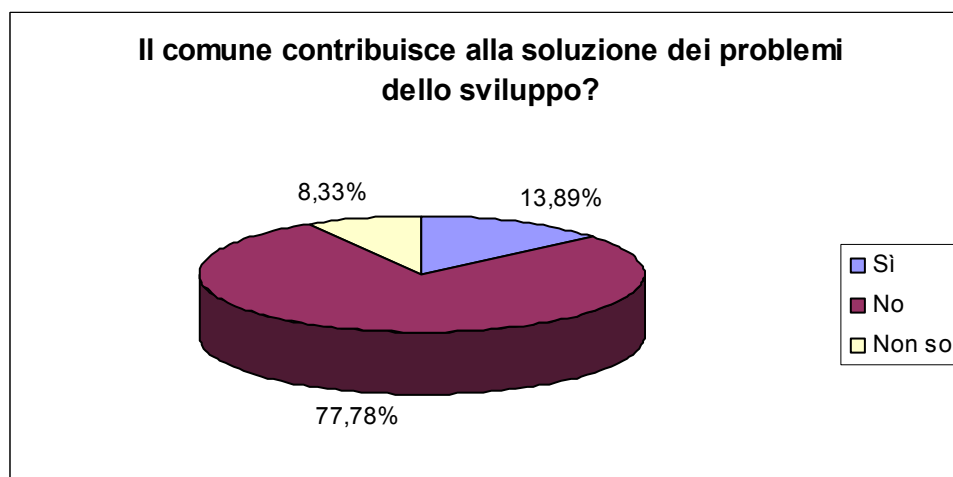
Questa prima sezione ha, come ovvio, soltanto una utilità di tipo statistico. Dalla distribuzione campionaria si deduce in effetti una equa ripartizione del campione statistico sulle caratteristiche della popolazione vera, in quanto a fasce di età e frazioni di residenza. Con riferimento invece alla professione, anche in conseguenza delle varie normative sulla privacy andate in vigore negli ultimi



anni che impediscono di acquisire informazioni attendibili su tali aspetti, non è purtroppo dato sapere se la distribuzione del campione sia o meno sovrapponibile, in termini percentuali, a quella della popolazione residente. Si deve dare per scontato perciò, che lo sia come campione aleatorio prelevato dalla popolazione.

## SEZIONE 2. ECONOMIA E SVILUPPO

**Obiettivo di riferimento:** Vogliamo contribuire all'incremento dello sviluppo economico.



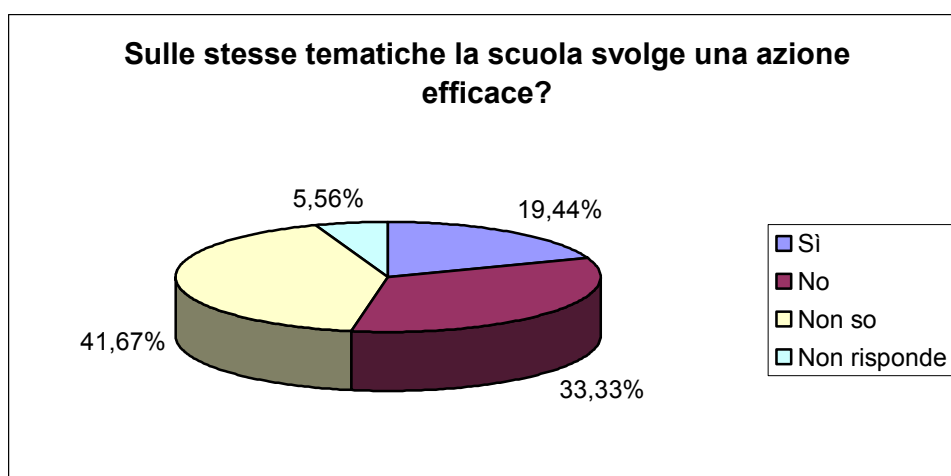
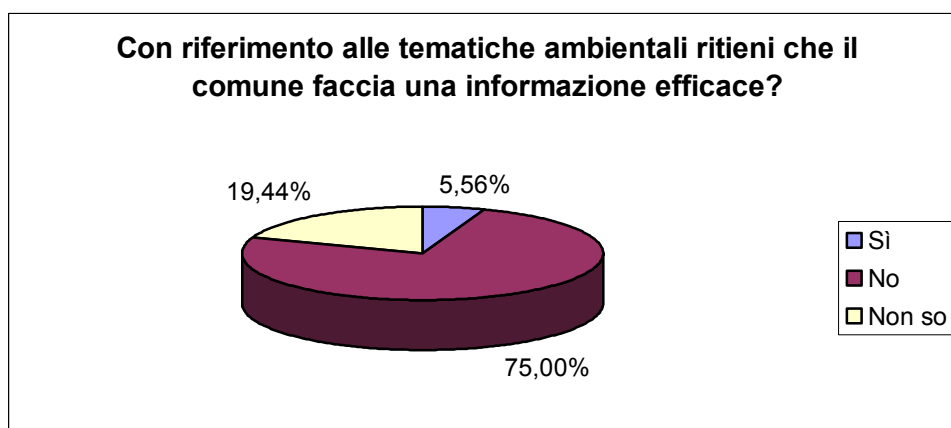
Capire con esattezza la motivazione per cui i cittadini esprimono un giudizio così negativo in ordine alla capacità del Comune di farsi promotore di economia e sviluppo del territorio non è certo semplice. E' vero, come abbiamo già sottolineato in precedenza, che il problema del declino economico della montagna è un problema che travalica i confini nazionali per essere ormai annoverato fra i più acuti problemi europei. Ciò nondimeno il Comune non può assolutamente sottrarsi ad una analisi approfondita sul tema, dal momento che le tematiche attinenti allo sviluppo e all'economia, essendo state individuate come obiettivi per la qualità, dovrebbero costituire una vera e propria eccellenza. Fra i processi che analizzeremo nel seguito, a parte i contributi trasversali, l'unico perfettamente allineato sulle questioni dello sviluppo è quello concernente i servizi di SUAP. Sono gli stessi dipendenti del Comune con riferimento a tale servizio che, come si vedrà, individuano nell'estrema lentezza di risposta alle esigenze degli utenti una sorta di "vincolo" allo sviluppo. In questo la valutazione dei dipendenti risulta essere allineata con quella dei cittadini. Sarebbe tuttavia scorretto pensare che i cittadini stessi possano ricondurre i problemi di inadeguatezza riscontrati allo scarso funzionamento del SUAP. Alcuni di loro, presumibilmente, non ne conoscono nemmeno l'esistenza dal momento che si tratta di un servizio di recente

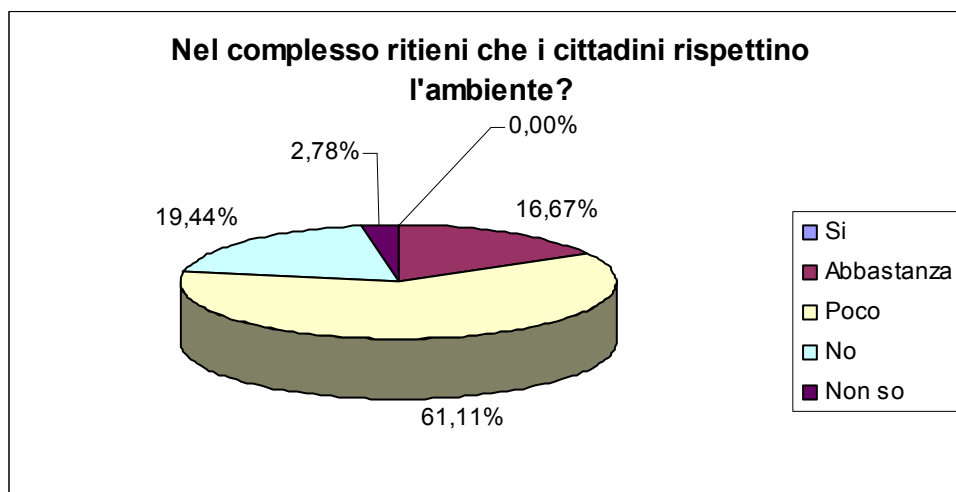
istituzione. E' probabilmente più corretto ricollocare la percezione di completa latitanza del Comune sui problemi dello sviluppo ad una complessiva mancanza di iniziative forti e fortemente percepibili dall'esterno. Sarebbe forse una scelta razionale, dal punto di vista dell'amministrazione, quella di fissare obiettivi e iniziative per lo sviluppo maggiormente stringenti, maggiormente visibili dall'esterno, fortemente misurabili e per questo poco soggette alle varie "mistificazioni" della politica e dell'opinione pubblica.

La sezione 2 del questionario, della quale ci stiamo occupando, comprendeva anche altre domande attinenti al tema dell'economia e dello sviluppo ma che erano rivolte ai soli operatori economici del Comune. L'estrema esiguità campionaria di tali categorie, nell'ambito dell'indagine, rende poco attendibili i dati relativi a tali domande. Per questo motivo si è deciso di non prenderle in considerazione.

### SEZIONE 3. AMBIENTE E CULTURA AMBIENTALE

**Obiettivo di riferimento:** Promuovere la cultura e il rispetto dell'ambiente.

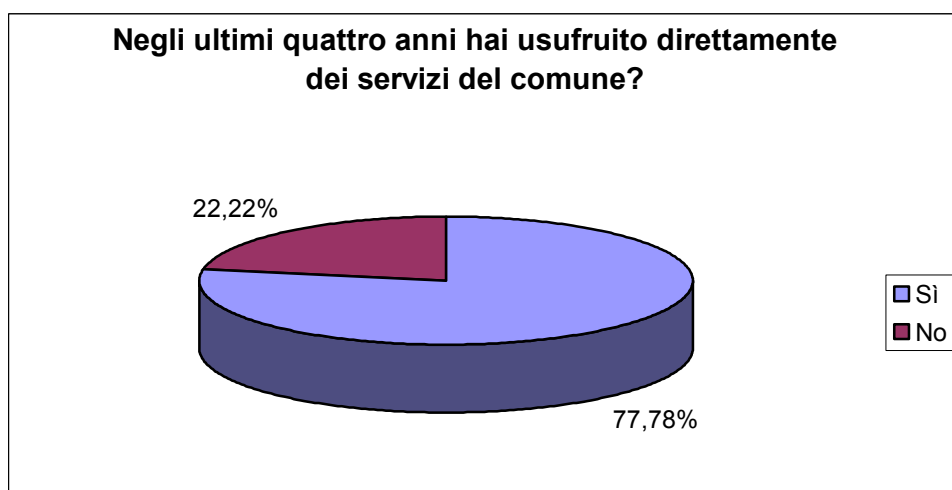




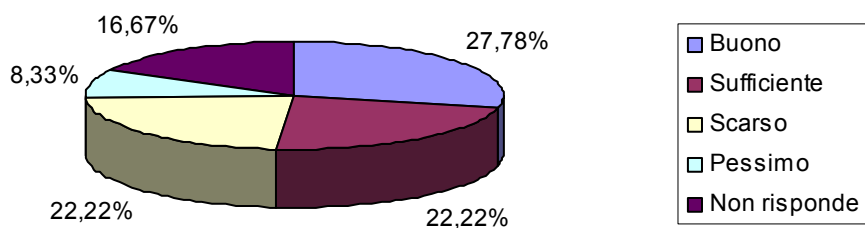
Anche in questo caso il giudizio dei cittadini non è fra i più magnanimi. Anzi. Risulta piuttosto chiara la percezione di un sistema di informazione e Comunicazione scarsamente efficace sulle problematiche suddette, confermata anche dall'esito della terza domanda della sezione, dove si rileva una scarsa educazione ambientale dei cittadini e dunque una sostanziale mancanza di efficacia nel processo di educazione dei cittadini stessi anch'esso riconducibile, almeno in parte, all'attività del Comune. Con riferimento all'ambito scolastico, pur non rilevando un risultato eclatante in termini di efficacia dell'azione, la percezione complessiva è quella di risultati lievemente migliori. Non deve sfuggire, anche in questo caso, la sostanziale inadeguatezza dei processi di informazione dei cittadini e la necessità di fissare obiettivi chiari e di testarne con continuità il raggiungimento nel tempo.

#### **SEZIONE 4. SERVIZI COMUNALI**

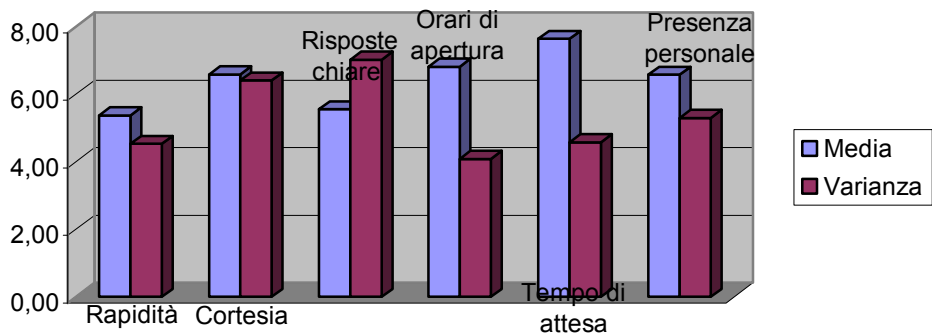
**Obiettivi di riferimento:** Snellire e semplificare le procedure amministrative – Perseguire il benessere e la qualità della vita.



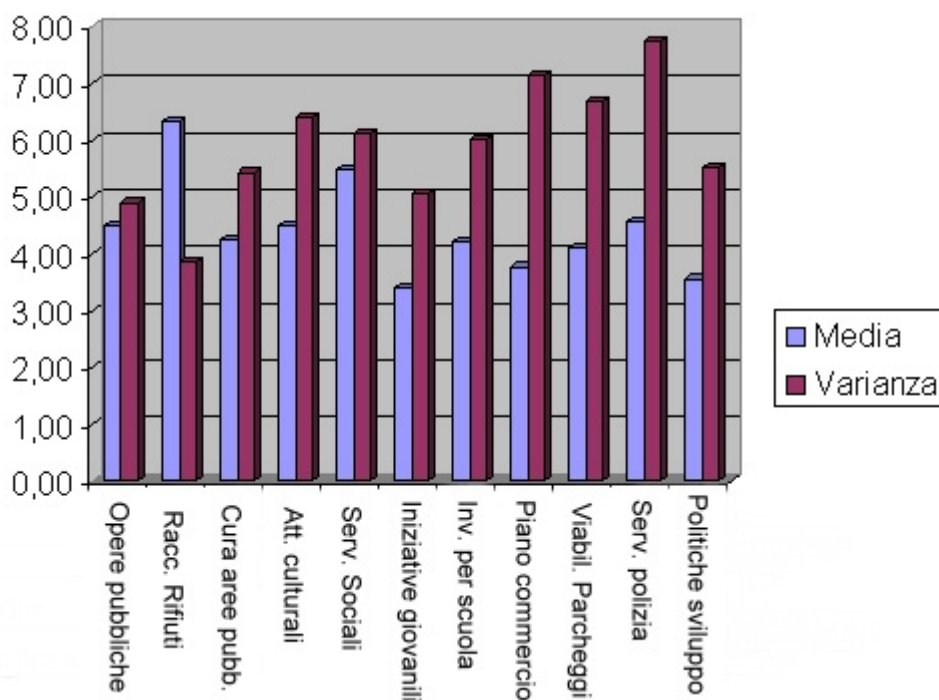
### Come giudichi il servizio ricevuto?



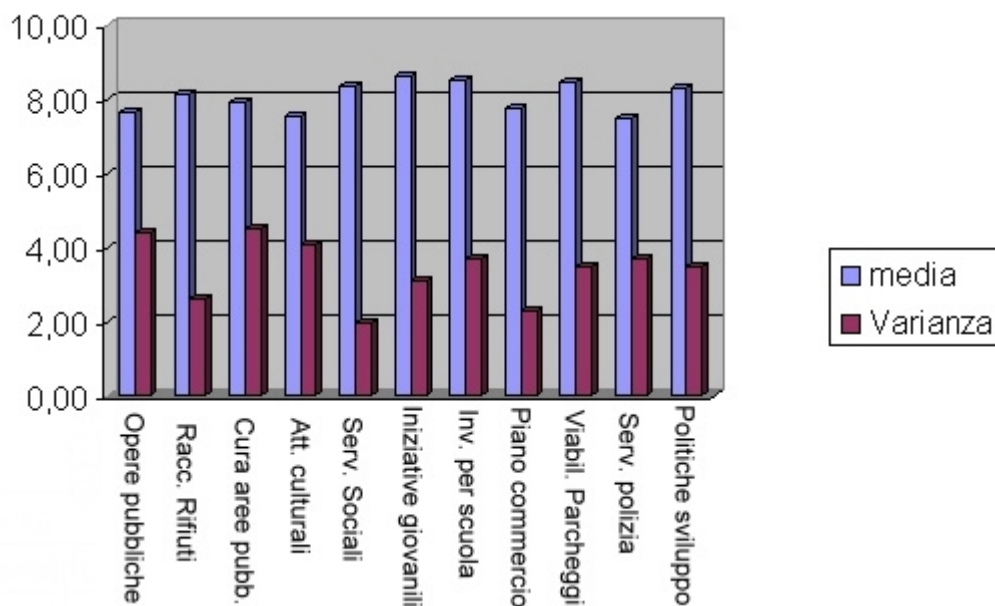
### Assegna un voto da uno a dieci a ciascuna dei seguenti parametri di valutazione del servizio



### Assegna un voto da 1 a 10 all'operato del Comune in ciascuno dei seguenti settori



**Agli stessi settori di attività assegna un voto da 1 a 10 in base all'importanza che essi assumono nel determinare la qualità della vita dei cittadini**



Questa sezione del questionario mette in evidenza alcuni aspetti particolari. Il tema è quello dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa. Dunque si concepisce il Comune sia come struttura erogatrice di servizi a domanda sia come soggetto operante sul territorio. La valutazione che emerge su questi due aspetti è nettamente diversa. Si dà in sostanza una valutazione mediamente sufficiente del Comune erogatore di servizi anche se, è bene rimarcarlo, la domanda non è mirata ad uno specifico processo ma è molto generica. Se ne deduce comunque che all'atto dell'entrare fisicamente in Comune, il cittadino rileva una capacità di risposta alle proprie problematiche che possiamo definire soddisfacente. Anche la valutazione sui parametri di servizio non è assolutamente negativa: rapidità, cortesia, tempi di attesa in coda e presenza del personale in ufficio ottengono una valutazione al di sopra della sufficienza, mentre si colloca appena al di sotto la capacità di dare risposte chiare. Questo non significa ovviamente che ci si debba dichiarare soddisfatti delle prestazioni attualmente raggiungibili dalla macchina comunale, ma solo che lo stato attuale delle cose costituisce una buona base di partenza per spingere il sistema a migliorare con continuità. Non deve tuttavia sfuggire il dato relativo alla rapidità della macchina comunale dove emerge il giudizio meno positivo (5.4). Tale dato di per sé non particolarmente allarmante in termini numerici, acquisisce rilevanza se se ne considera il sostanziale allineamento con le opinioni dei dipendenti che, come vedremo nell'ambito dei vari processi analizzati, considerano i tempi di reazione del Comune come uno dei suoi massimi limiti.

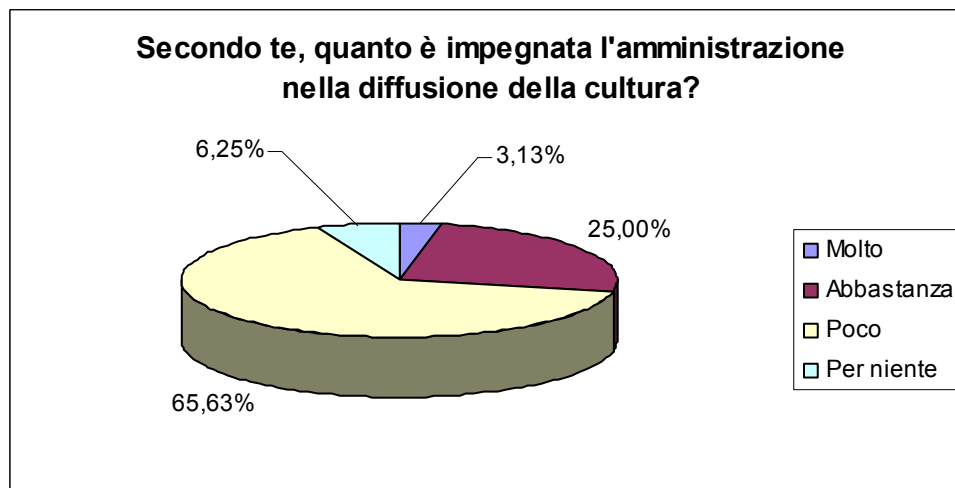
Quanto al Comune concepito come soggetto agente sul territorio emerge un giudizio di forte

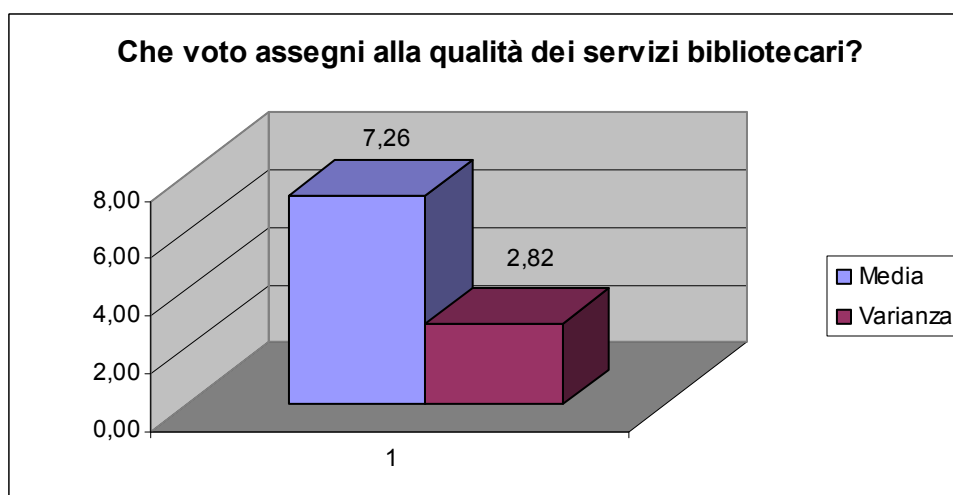
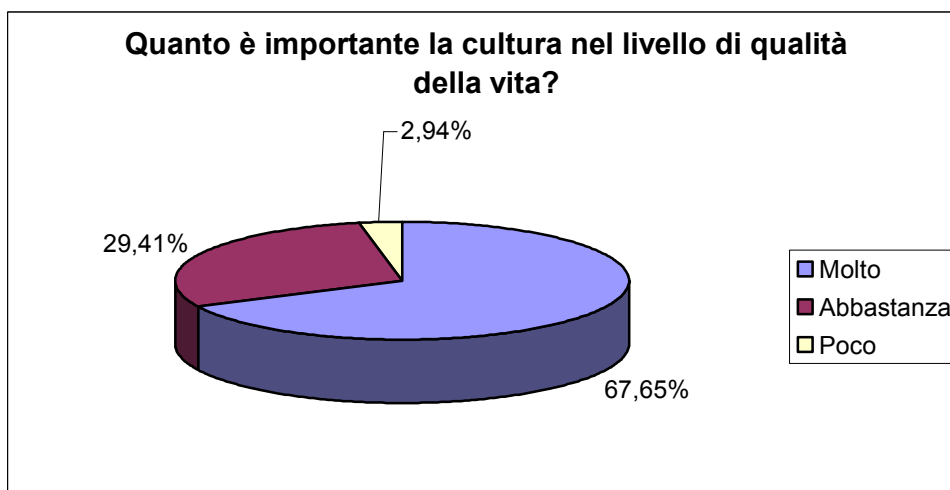
negatività. In altre parole, i cittadini ritengono che l'attuale macchina amministrativa sia del tutto incapace di dare un contributo serio all'incremento della qualità della vita. Colpisce il voto medio (4.4) assegnato agli undici parametri di valutazione e l'oscillazione (varianza) relativamente alta delle singole valutazioni attorno alle medie che denota come ci siano utenti che ai vari settori hanno assegnato valutazioni molto basse. Anche molto alte, si potrebbe ribattere, ma dal momento che l'obiettivo è quello di operare in qualità, le nostre prime attenzioni debbono essere rivolte a chi esprime un giudizio negativo. Tale valutazione non può che suonare come un campanello di allarme, dal momento che la qualità della vita dei cittadini viene indicata dall'amministrazione come uno degli obiettivi strategici.

La necessità di miglioramento sugli aspetti oggetto di valutazione, in considerazione anche del giudizio fortemente negativo espresso dai cittadini, impone una riflessione attenta e spinge, come sarà meglio chiarito più avanti, ad indicare nelle ISO e nella filosofia del miglioramento continuo uno degli strumenti privilegiati per riportare i servizi ad uno standard che si riveli all'altezza delle aspettative.

## SEZIONE 5. CULTURA

**Obiettivi di riferimento:** Contribuire all'accrescimento culturale della popolazione.





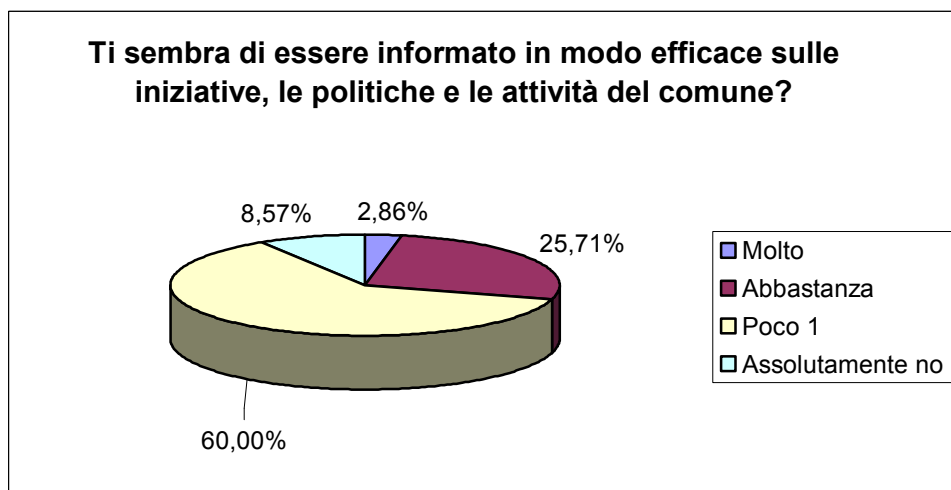
Il Comune di S. Marcello, in termini oggettivi, investe molto in cultura: le risorse spese in questo settore di attività costituiscono una fetta importante del bilancio. La biblioteca (scelta tutt'altro che scontata per un Comune di queste dimensioni), l'osservatorio astronomico e una serie di iniziative annuali sviluppate in collaborazione con tutta una molteplicità di soggetti sono la testimonianza palese di questo impegno. Non deve trarre in inganno il buon risultato raggiunto nella valutazione dei servizi bibliotecari. Chi esprime quel giudizio è un utente di nicchia, numericamente molto contenuto e che spesso ha un rapporto amichevole e privilegiato con il personale della biblioteca. La percezione dei cittadini sulla capacità del Comune di contribuire all'incremento della cultura, nonostante i forti investimenti del settore, è invece molto diversa. Oltre il 65% di essi è convinto che l'amministrazione comunale sia poco impegnata nella diffusione della cultura. E' la testimonianza lampante del fatto che, l'atto dell'investire, non è assolutamente sufficiente a garantire la soddisfazione del cittadino – cliente. Ancora di più in un settore come quello della cultura dove le esigenze sono per definizione complesse da definire perché legate alla soggettività.

Questo risultato non è nemmeno imputabile ad una scarsa sensibilità, e quindi attenzione, da parte dei cittadini alle problematiche della cultura, dal momento che quasi la totalità di essi pensa (domanda 2 della sezione) che tale settore sia abbastanza o molto importante. E' dunque questa una ragione in più per porre il cliente al centro dell'attenzione: per rifuggire da ogni iniziativa che non sia stata preventivamente analizzata in termini di gradimento e soprattutto di linee di politica culturale coerente e duratura.

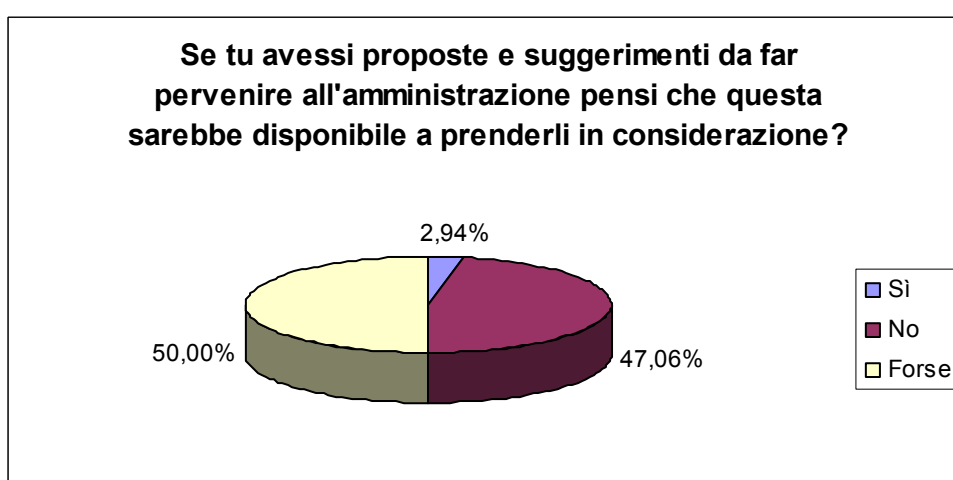
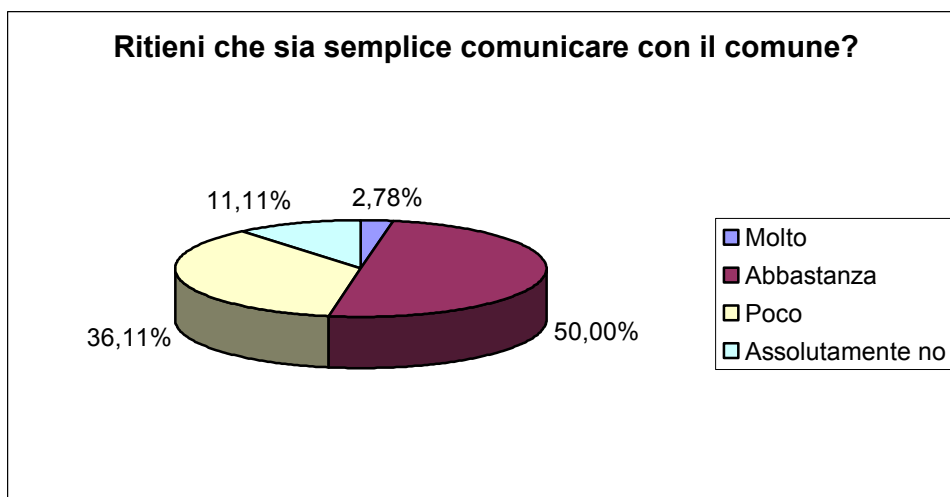
Come vedremo meglio nel seguito, l'analisi condotta dai dipendenti comunali per mezzo del problem – solving individua nella scarsità di spazio e nella Comunicazione con gli utenti i problemi più gravi del settore. In realtà si tratta certamente di una vista parziale. Scarsità di spazio e mancanza di Comunicazione sono certamente aspetti centrali, ma appare evidente ancora una volta e in modo ancora più palese nel settore in questione, che la battaglia per il miglioramento si combatte su un terreno molto più composito, che passa attraverso la chiara individuazione degli utenti, delle loro esigenze, degli strumenti per soddisfarle e dei risultati raggiunti.

## SEZIONE 6. COMUNICAZIONE

**Obiettivi di riferimento:** Favorire la partecipazione attiva dei cittadini alla vita del Comune.







Anche in questo caso emerge un giudizio, in ordine alla capacità del Comune di favorire la partecipazione dei cittadini, che appare sostanzialmente negativo. Il 70% dei cittadini ritiene di non essere adeguatamente informato sulle iniziative dell'amministrazione comunale e la quasi totalità di essi ( $\approx 97\%$ ) è piuttosto riluttante nel ritenere che l'amministrazione stessa sia disponibile a prendere in considerazione proposte e suggerimenti provenienti dai cittadini. Un giudizio migliore emerge invece sulla facilità di comunicazione fra cittadino e Comune: circa il 53% degli intervistati ritiene infatti che sia abbastanza semplice comunicare con il Comune.

### 3.2.2 Operare con gli strumenti del problem solving. Le cause di disservizio

All'inizio della sperimentazione il percorso pianificato prevedeva l'utilizzo delle tecniche canoniche del problem – solving per l'individuazione dei problemi. Ciò attraverso la realizzazione di tre incontri “faccia a faccia” con il personale coinvolto nei processi con l'obiettivo di realizzare le seguenti attività: due sedute di brainstorming per l'individuazione di problemi e cause e una ulteriore seduta per la compilazione di una serie di matrici di ponderazione finalizzate ad effettuare una oculata selezione delle problematiche. Una valutazione più approfondita degli adempimenti ha tuttavia messo in evidenza come una tale gestione del “problem – solving” avrebbe comportato un ingente dispendio di risorse. In alternativa si è così deciso di gestire le fasi sopra elencate attraverso una piccola Comunità virtuale che ha utilizzato, come infrastruttura informatica una directory appositamente messa a disposizione sul portale web del Comune, nonché il lavoro del sottoscritto nella predisposizione di una serie di script in linguaggio PHP per la gestione elettronica della Comunità.

I partecipanti hanno individuato una serie di problemi per ogni processo utilizzando un forum on-line. Sempre attraverso una interfaccia web hanno compilato le matrici di ponderazione e infine, attraverso una serie di interviste faccia a faccia, hanno individuato le cause potenziali dei problemi che le matrici avevano “segnalato” come i più gravi.

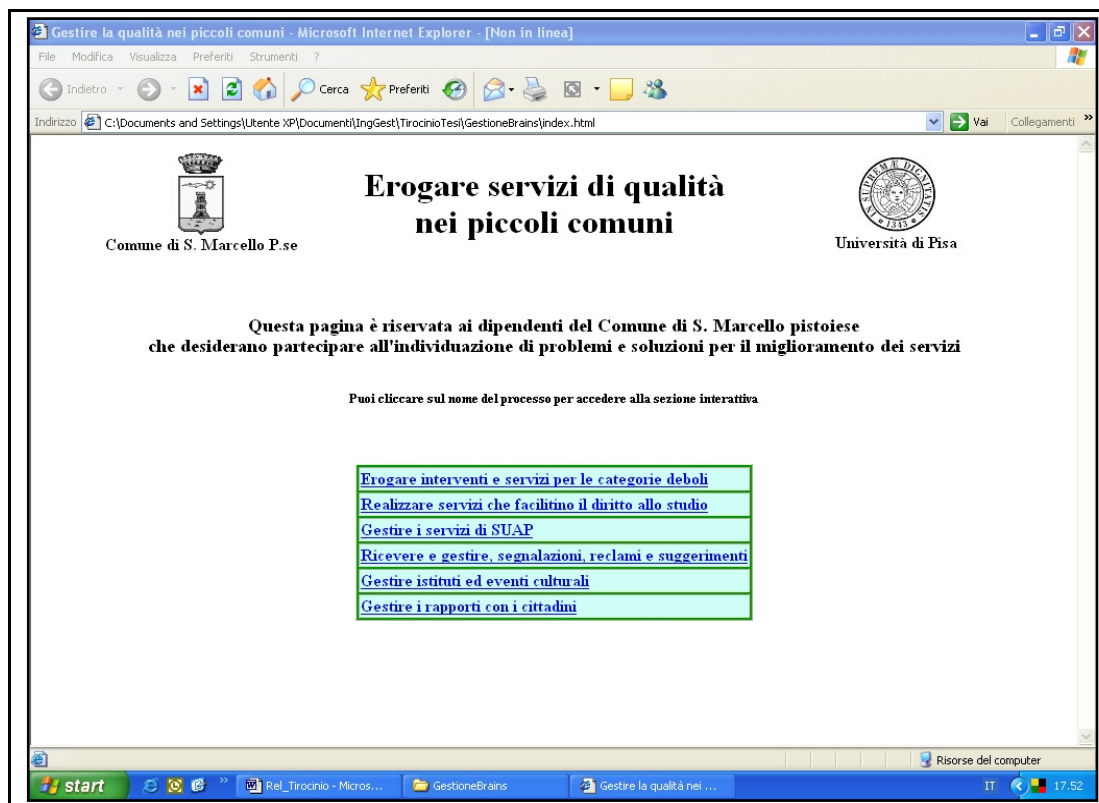


Fig. 5. La prima pagina della Comunità on-line per la gestione del problem - solving

Di seguito, per ognuno dei processi critici individuati, si riporta una descrizione generale, la mappa del processo, alcuni diagrammi di flusso, le matrici di ponderazione relative ai problemi “più gravi” e una serie di diagrammi a lisca di pesce con l’individuazione della cause di disservizio.

### ***3.2.2.1 Erogare interventi e servizi per le categorie deboli***

Il processo in questione ha come finalità quella di sostenere e favorire l’integrazione e il recupero di tutti quei cittadini che si trovano a dover affrontare una situazione di svantaggio.

Si ritiene particolarmente significativo tale processo in quanto dà sicuramente un contributo decisivo all’incremento della qualità della vita dei cittadini; ancora di più nel Comune di S. Marcello dove una vasta componente della popolazione (oltre il 33%) supera i 65 anni di età. Si tratta di persone caratterizzate spesso da un basso reddito, da un basso livello di scolarizzazione, da una salute precaria e, di conseguenza, gravate da sensibili difficoltà nella gestione della vita quotidiana. Non a caso è questa la categoria dei cittadini che più di frequente si rivolge allo sportello del servizio sociale e contribuire alla risoluzione delle loro problematiche significa certamente interpretare con correttezza e coerenza il ruolo di una istituzione pubblica come il Comune.

Naturalmente esistono altre tipologie di disagio che sono numericamente più contenute ma in grado di produrre situazioni diffuse di degrado nel tessuto sociale. Il Comune interviene infatti sui disabili, sui minori a rischio, sui nuclei familiari le cui condizioni di reddito si collocano al di sotto di una soglia “critica” e sugli immigrati.

Quello dell’emigrazione è un problema che solo di recente si è presentato all’attenzione del Comune di S. Marcello in tutta la sua complessità. Il fatto di essere un Comune di Montagna, quindi relativamente isolato rispetto ai centri urbani, hanno tenuto questo territorio al riparo da enormi ondate migratorie. Tuttavia recentemente gli immigrati, presenti in numero sempre più cospicuo nei centri urbani, stanno cercando anche nelle aree più periferiche situazioni di vita maggiormente appetibili. Il minor costo degli affitti fa della montagna un luogo privilegiato da questo punto di vista; non solo, ma la diffusione della popolazione anziana, come sopra evidenziato produce la necessità di persone in grado di accudirla. A ciò provvedono spesso giovani donne immigrate che, se da una parte alleviano le difficoltà degli anziani, dall’altra sono esse stesse fonte di nuove problematiche di ordine sociale che debbono essere affrontate con serietà dalle Comunità locali.

Il Comune di S. Marcello provvede a tali bisogni attraverso il processo individuato utilizzando allo scopo un funzionario responsabile del servizio, due assistenti sociali e un amministrativo affiancato, per tre giorni alla settimana, da un collaboratore.

Gli input primari che danno avvio al processo stesso e che vengono elaborati da questo, possono essere sinteticamente riassunti nei seguenti:

- ✓ Situazioni di disagio degli anziani;
- ✓ Situazioni di disagio dei disabili;
- ✓ Problemi di inserimento degli immigrati;
- ✓ Situazioni di disagio di minori e tossicodipendenti;
- ✓ Situazioni critiche di minori

Le elaborazioni del processo determinano le seguenti risposte (output primari):

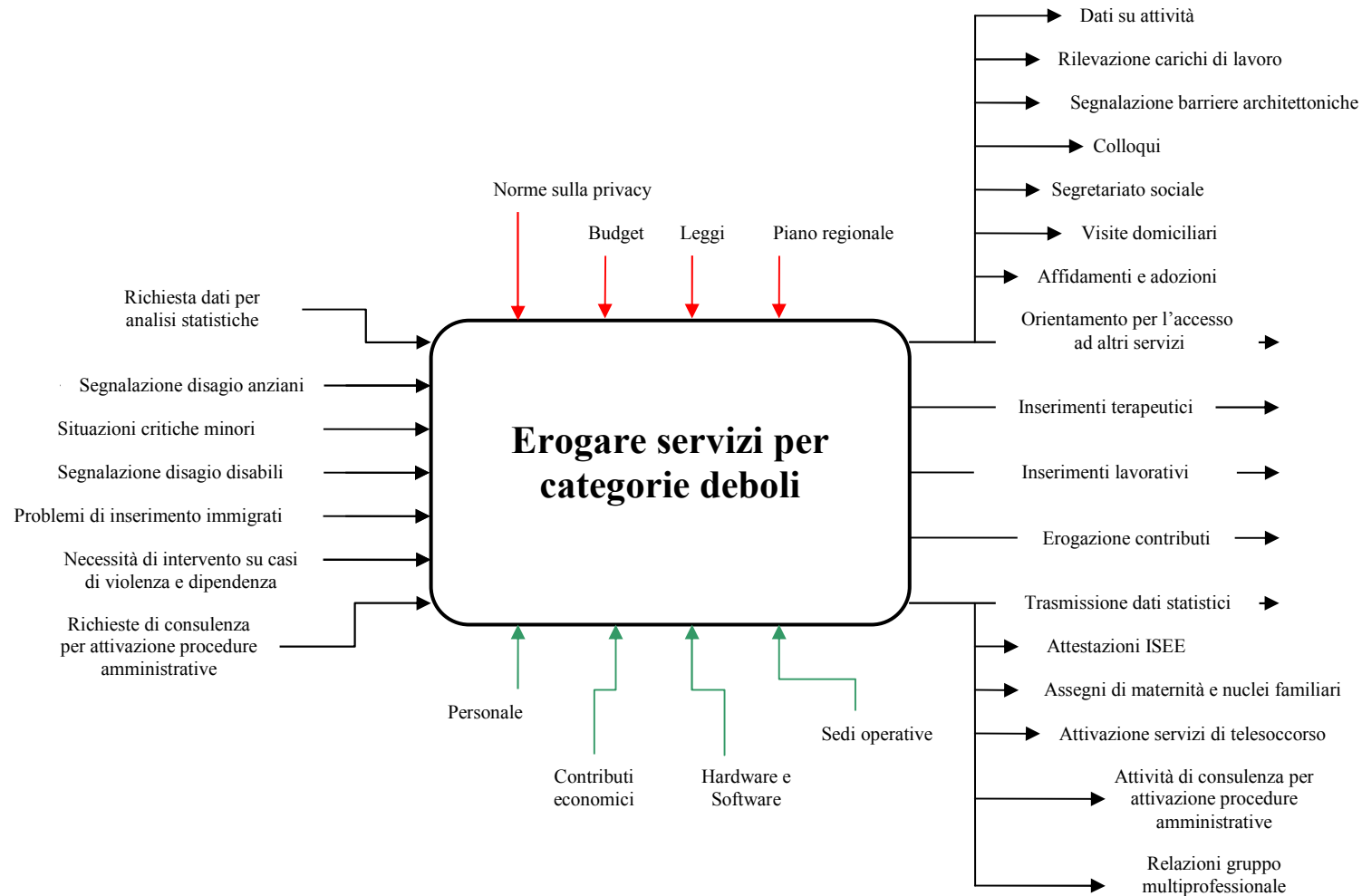
- ✓ Inserimenti terapeutici;
- ✓ Inserimenti lavorativi;
- ✓ Contributi economici;
- ✓ Orientamento per l'accesso ad altri servizi.

Il processo, per mantenere sotto controllo il livello delle prestazioni, si avvale di un sistema di monitoraggio fondato su una sorta di contratto stipulato fra servizio e utente. Sulla base di tale contratto l'utente, a fronte dell'aiuto che gli viene fornito, si impegna a seguire un percorso di vita finalizzato al recupero, all'integrazione e al reinserimento sociale. Lo stato di attuazione del "contratto" viene verificato dall'assistente sociale ad intervalli di tempo regolari.

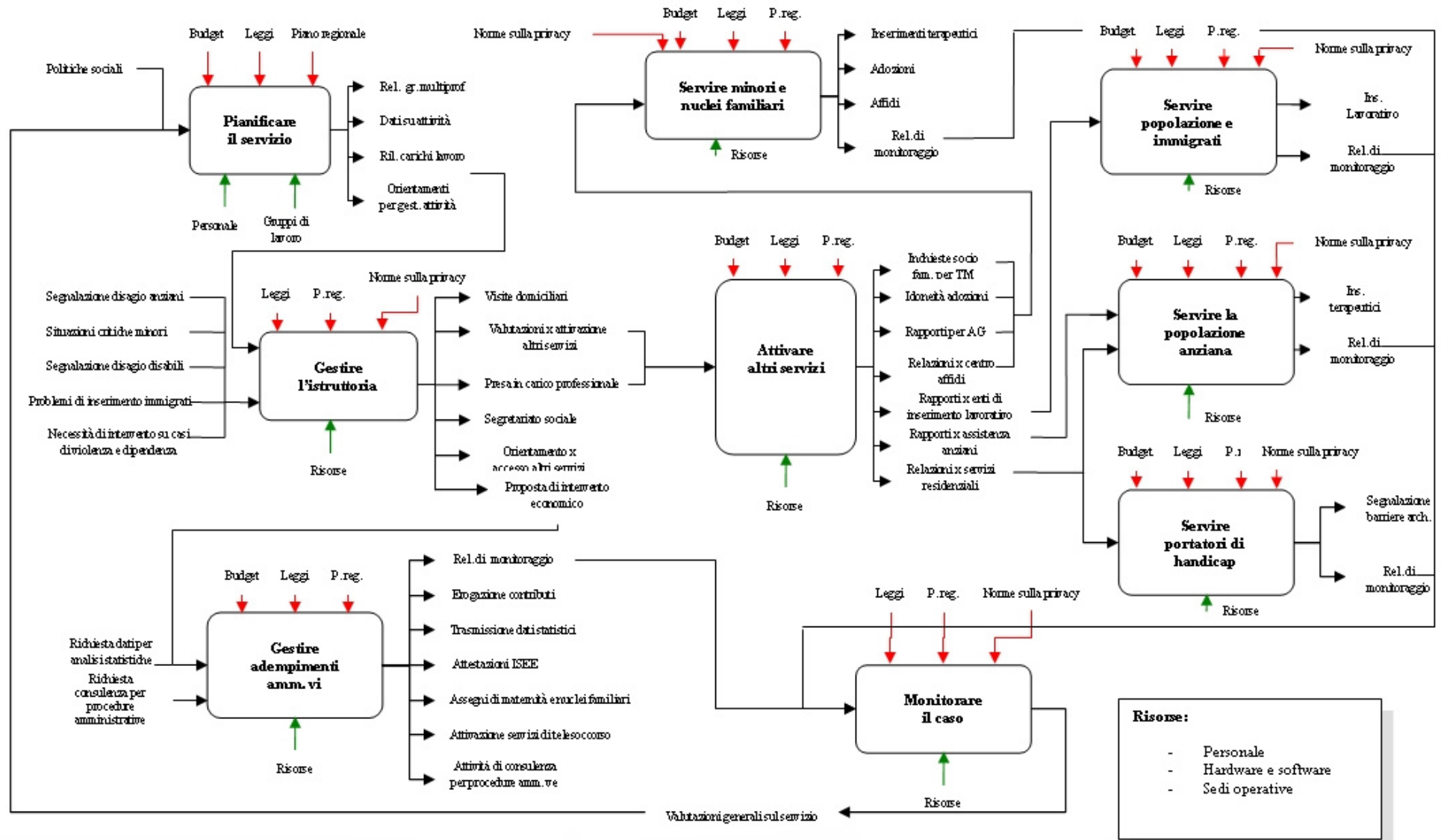
Manca tuttavia, un sistema strutturato di indicatori in grado di fornire informazioni esaustive e continuative sul livello di servizio come sulla sua efficacia ed efficienza.

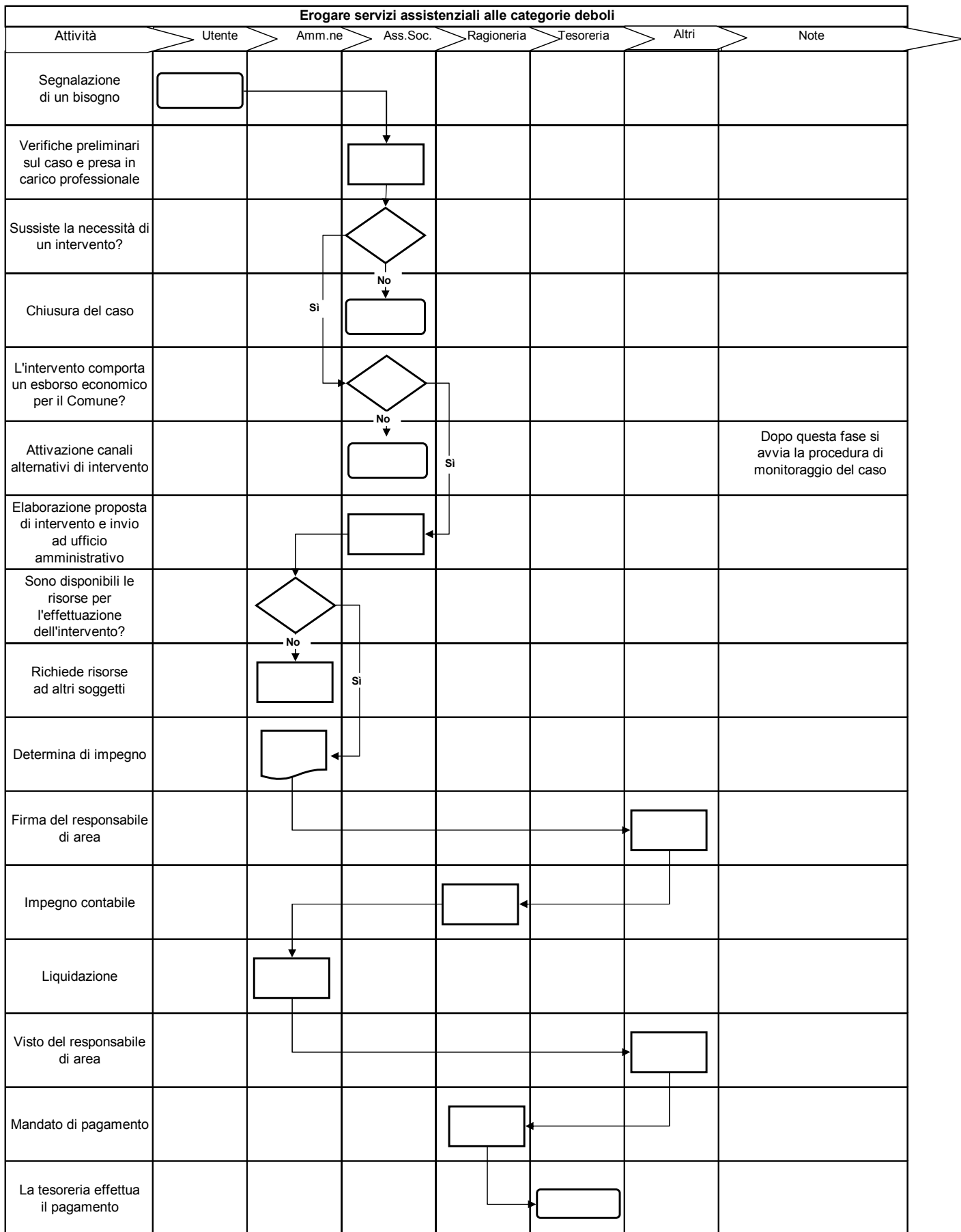
# EROGARE INTERVENTI E SERVIZI PER LE CATEGORIE DEBOLI

## PPR 02



# PPR 02.1



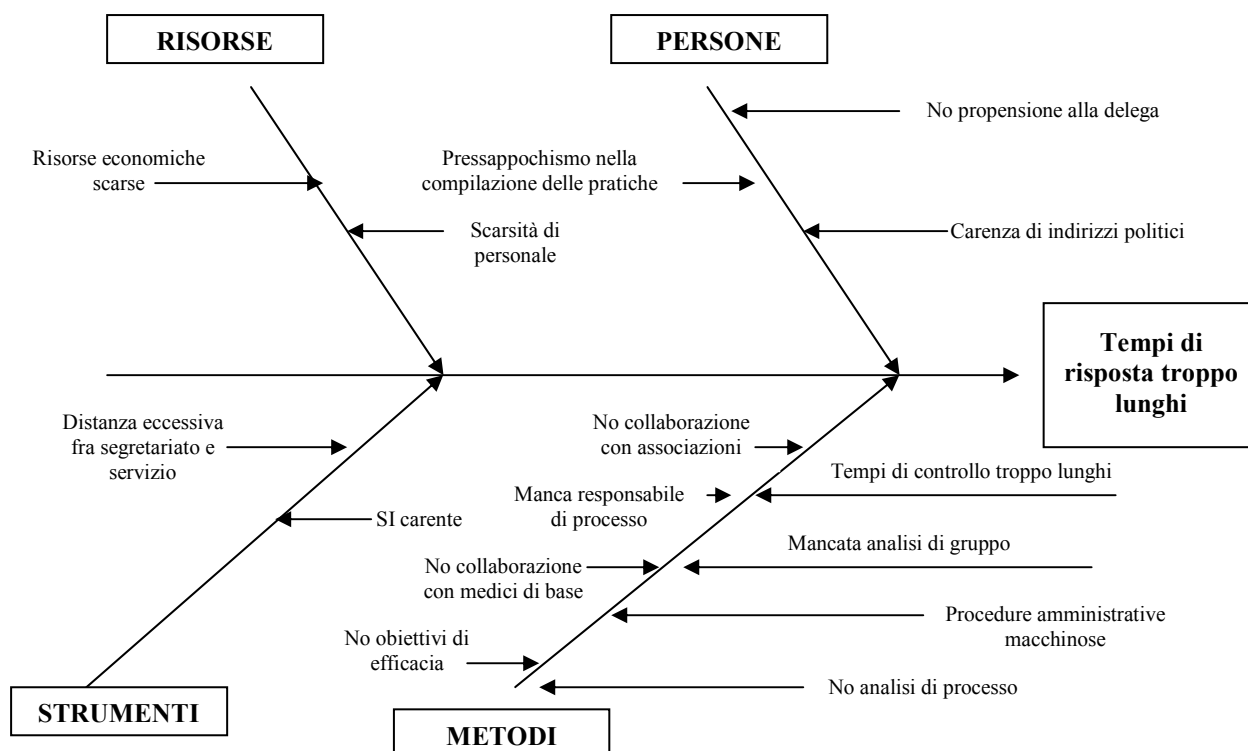


## Matrice di ponderazione sui problemi individuati

Problemi rilevati	1	2	3	4	5	Tot. (+) per riga
1. Tempi di risposta troppo lunghi		7	7	8	6	28
2. Scarsa comunicazione con altri soggetti			-1	-4	-1	0
3. Basso livello di monitoraggio del territorio				0	2	2
4. Carenza di indirizzi politici					2	2
5. Incertezza risposte all'utente						0
<b>Tot. (-) per colonna</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	
<b>Riporto (+) per riga</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	
<b>Totale finale</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	

Come si può notare i partecipanti al gruppo di miglioramento hanno individuato nei tempi di risposta eccessivamente lunghi il problema di maggiore gravità che caratterizza il servizio.

Osserviamo, di seguito, le cause di tale problema individuate attraverso l'uso di un tradizionale diagramma a lisca di pesce.





### ***3.2.2.2 Erogare servizi che facilitino il diritto allo studio***

Attraverso questo processo il Comune provvede a fornire alla Comunità scolastica e ai cittadini, tutti quei servizi che risultano di importanza primaria per l'accesso alle attività scolastiche. Servizio mensa, trasporto, progetti educativi e contributi per il diritto allo studio ne sono le componenti fondamentali.

Tutto questo in un contesto territoriale estremamente ampio e, per certi aspetti, dispersivo. La “logistica del servizio”, da questo punto di vista, merita sicuramente alcune note di approfondimento.

L'istituto scolastico comprensivo di S. Marcello pistoiese gestisce i servizi di istruzione per l'intera Comunità della montagna e costituisce, a livello nazionale, una delle poche esperienze di verticalizzazione totale dell'intero segmento dell'offerta scolastica. Si va infatti dalla gestione delle scuole per l'infanzia fino alle secondarie di secondo grado. Nell'ambito del territorio comunale esistono tre plessi scolastici funzionanti. Il primo si trova nel capoluogo e accoglie la scuola materna, la scuola elementare, la media di primo grado e un istituto tecnico commerciale. I due rimanenti si trovano rispettivamente nelle frazioni di Maresca e Campotizzoro ed accolgono le sole scuole materne ed elementari.

L'attuale assetto organizzativo è il risultato di un lungo percorso evolutivo che, se da una parte ha razionalizzato la distribuzione delle risorse sul servizio, dall'altra ha posto sicuramente nuovi problemi sul piano gestionale ed amministrativo. Non più di 25 – 30 anni fa, ognuna delle nove frazioni del Comune aveva un proprio plesso scolastico con annessa scuola materna ed elementare. Negli anni successivi il progressivo decremento della popolazione in età scolare, ha costretto gli organi di direzione scolastica ad una razionalizzazione dei servizi che ha preso, in maniera sempre più decisa nel tempo, la fisionomia dell'accorpamento dei plessi. Ne è scaturita una Comunità non più stanziale, ma altamente mobile attorno alla scuola e bisognosa pertanto di servizi di trasporto e di refezione particolarmente flessibili ed efficaci.

E' probabilmente questa la motivazione per cui i cittadini del Comune sono particolarmente vigili e attenti al livello qualitativo dei servizi scolastici: un minimo problema genera la mobilitazione di vasti segmenti di utenza e l'attenzione sull'operato del Comune nel settore è sempre molto alta.

Tutto questo ci spinge a dire che il processo oggetto di analisi in questo paragrafo è un processo oggettivamente critico in termini di raggiungimento di un buon livello di qualità della vita e giustifica l'attenzione dell'amministrazione comunale per il suo buon funzionamento.

Il servizio è organizzato all'interno dell'ufficio scuola che conta un'unica unità amministrativa subordinata al responsabile della prima area.

Gli input del processo sono i seguenti:

- ✓ Esigenza di erogare servizi scolastici;
- ✓ Esigenza di provvedere alla refezione scolastica;
- ✓ Necessità di promuovere la formazione attraverso progetti educativi
- ✓ Necessità sostenere economicamente le categorie svantaggiate per l'accesso ai servizi scolastici;

Tali input, opportunamente elaborati all'interno del processo, restituiscono i seguenti output:

- ✓ Trasporto scolastico
- ✓ Servizio mensa
- ✓ Contributi economici
- ✓ Iniziative educative

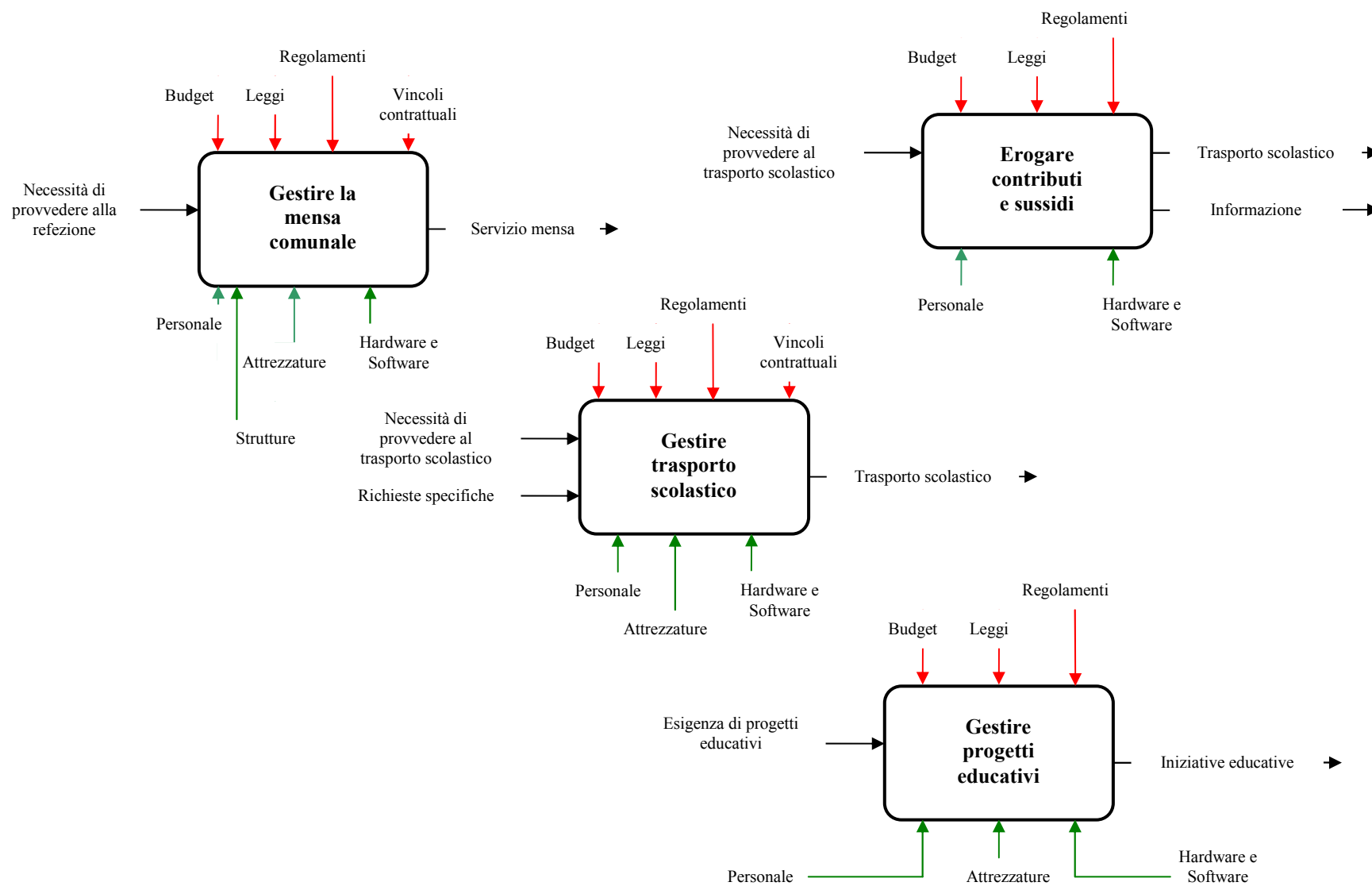
Il processo, pur non potendo contare su un sistema di indicatori strutturato in grado di monitorare con continuità il livello di servizio, si avvale, soprattutto per quanto concerne la mensa, di una serie di procedure per la prevenzione (HACCP e Piano di controllo) e di alcuni organismi per valutare le situazioni di non conformità.

# REALIZZARE SERVIZI CHE FACILITINO IL DIRITTO ALLO STUDIO

## PPR 07.0



# PPR 07.1

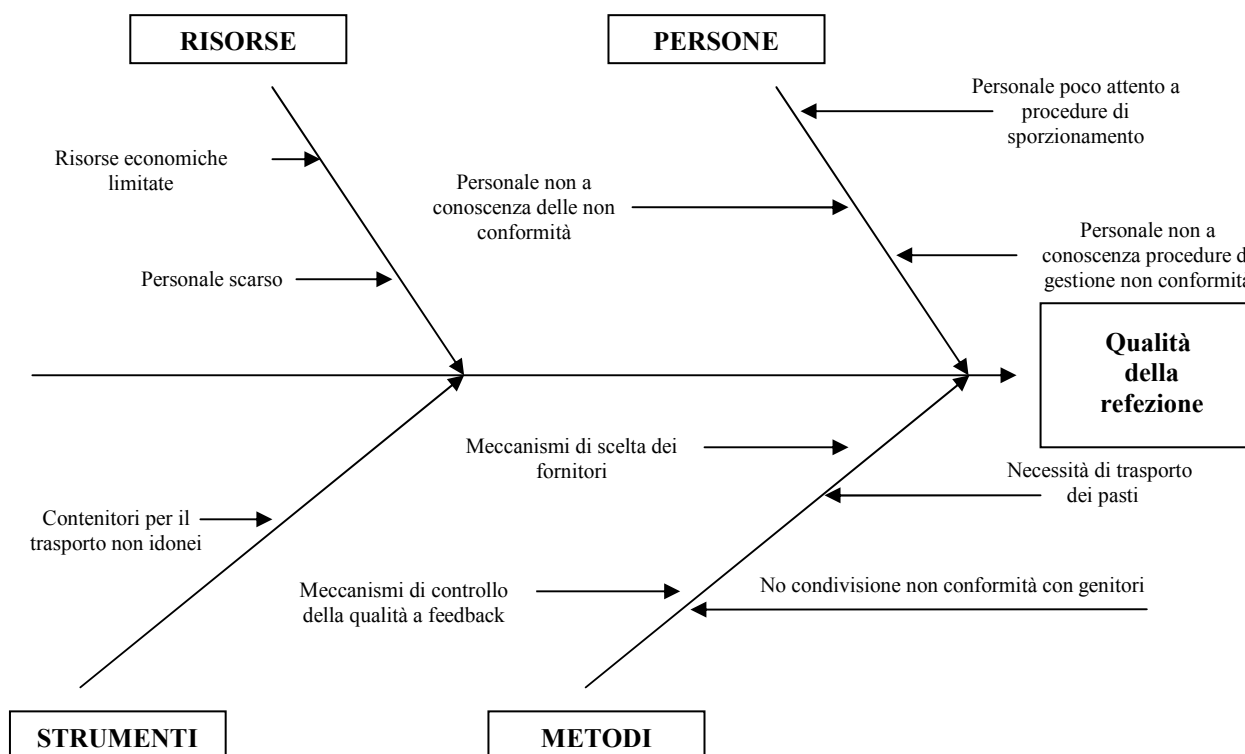


## Matrice di ponderazione sui problemi individuati

Problemi rilevati	1	2	3	4	5	Tot. (+) per riga
1. Scarsa comunicazione con utenti		-1	-1	-8	0	0
2. Difficoltà contribuire famiglie bisognose			0	-4	-2	0
3. Scarso controllo automezzi				-3	0	0
4. Qualità refezione					6	6
5. Rapporti con scuola						0
<b>Tot. (-) per colonna</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	
<b>Riporto (+) per riga</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	
<b>Totale finale</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	

Il giudizio espresso dai partecipanti al gruppo di miglioramento attraverso la matrice di ponderazione ha portato ad individuare la qualità della refezione scolastica come l'aspetto sul quale mantenere alto il livello di attenzione.

Evidenziamone le cause attraverso la solita metodologia dei diagrammi a lisca di pesce.



### ***3.2.2.3 Gestire servizi di sportello unico alle attività produttive***

Il SUAP (sportello unico alle attività produttive) è un servizio istituito di recente all'interno dei Comuni per effetto di una norma nazionale che si sforza di dare risposte in termini di maggiore efficienza ai problemi delle attività produttive che trovano spesso un ostacolo insormontabile nella complessità delle procedure autorizzatorie che coinvolgono tutta una molteplicità di soggetti pubblici (ARPAT, Vigili del Fuoco, ASL, Uffici urbanistica ecc.).

L'idea guida della norma in questione è stata quella di istituire un ufficio, all'interno dei Comuni, che costituisse l'interfaccia unica per l'utente nel laborioso percorso per l'ottenimento delle autorizzazioni all'esercizio di attività commerciali e produttive.

L'utente, in altre parole, presenta la propria Comunicazione o richiesta di autorizzazione al SUAP che, da quel momento, rimane il suo unico referente. L'ufficio si occupa di inviare le pratiche ai vari soggetti coinvolti, ne segue il percorso e li raccoglie al termine dell'iter, provvedendo a rilasciare l'atto finale di autorizzazione.

A distanza di qualche anno dall'istituzione dei SUAP le valutazioni sono molteplici e, a volte, profondamente contraddittorie. Se da parte dell'amministrazione pubblica si è detto di aver dato una risposta efficace e conclusiva ai problemi delle attività produttive, le imprese e i professionisti hanno rilevato in molte occasioni un funzionamento tutt'altro che fluido e, in alcuni casi, hanno addirittura sostenuto che i SUAP si sono aggiunti alla catena interminabile di soggetti coinvolti nelle procedure di autorizzazione, andando così ad incrementare i tempi di risposta e a diminuire l'efficienza del processo di autorizzazione.

Non è facile dare un giudizio neutro su una esperienza, come quella dei SUAP, che è a tutt'oggi molto giovane. Quello che sicuramente è condivisibile è il principio che ispira la norma: l'idea di una pubblica amministrazione che si interfaccia al cliente attraverso un unico punto di contatto, senza costringerlo a districarsi nella giungla di una burocrazia asfittica.

Il problema è dunque quello di capire quali sono i vincoli che ancora impediscono ai SUAP di funzionare al massimo delle loro potenzialità. Le valutazioni che faremo a proposito del caso specifico possono fornire qualche elemento utile di conoscenza.

All'interno del Comune di S. Marcello il SUAP funziona a pieno regime da circa tre anni; è gestito da un solo dipendente ed è compreso nell'area 4. L'elenco degli input e degli output in ingresso e in uscita dal processo dà la misura della mole di adempimenti cui l'ufficio è chiamato: una quantità ingente di pratiche diverse che pur nella sostanziale omogeneità procedurale producono un sistema di relazioni Comune – attività produttive che è sicuramente centrale nel sistema economico della montagna. E' questa la motivazione che spinge ad affermare che, in sintonia con le politiche e gli obiettivi per la qualità (contribuire allo sviluppo economico), questo ufficio deve fornire un supporto valido agli operatori economici ed è sicuramente un “biglietto da visita” importante con

cui il Comune dà la misura del proprio impegno per lo sviluppo e la prosperità delle attività produttive.

Input al processo:

- ✓ Richiesta / Comunicazione variazione attività
- ✓ Richiesta Comunicazione trasferimento sede
- ✓ Comunicazione di cessazione attività
- ✓ Richiesta / Comunicazione autorizzazione al rilascio di emissioni
- ✓ Comunicazione conformità impianti
- ✓ Autorizzazione allo scarico di acque
- ✓ Dichiarazione di inizio attività edilizie
- ✓ Richiesta permesso di costruire
- ✓ Richiesta autorizzazione per prevenzione incendi
- ✓ DIA relativa a prevenzione incendi
- ✓ Richiesta pareri preventivi
- ✓ Richiesta di accesso a documenti amministrativi
- ✓ Richiesta di attivazione conferenze di servizio
- ✓ Richiesta / Comunicazione di subentro su attività
- ✓ Richiesta di autorizzazione sismica
- ✓ Richiesta autorizzazione al vincolo idrogeologico
- ✓ Richieste autorizzazione al vincolo paesaggistico
- ✓ Autocertificazione classificazione strutture
- ✓ Necessità di partecipazione a gruppi di coordinamento provinciali ed interprovinciali
- ✓ Necessità di riscossione diritti SUAP ed enti terzi

Cui corrispondono i seguenti output

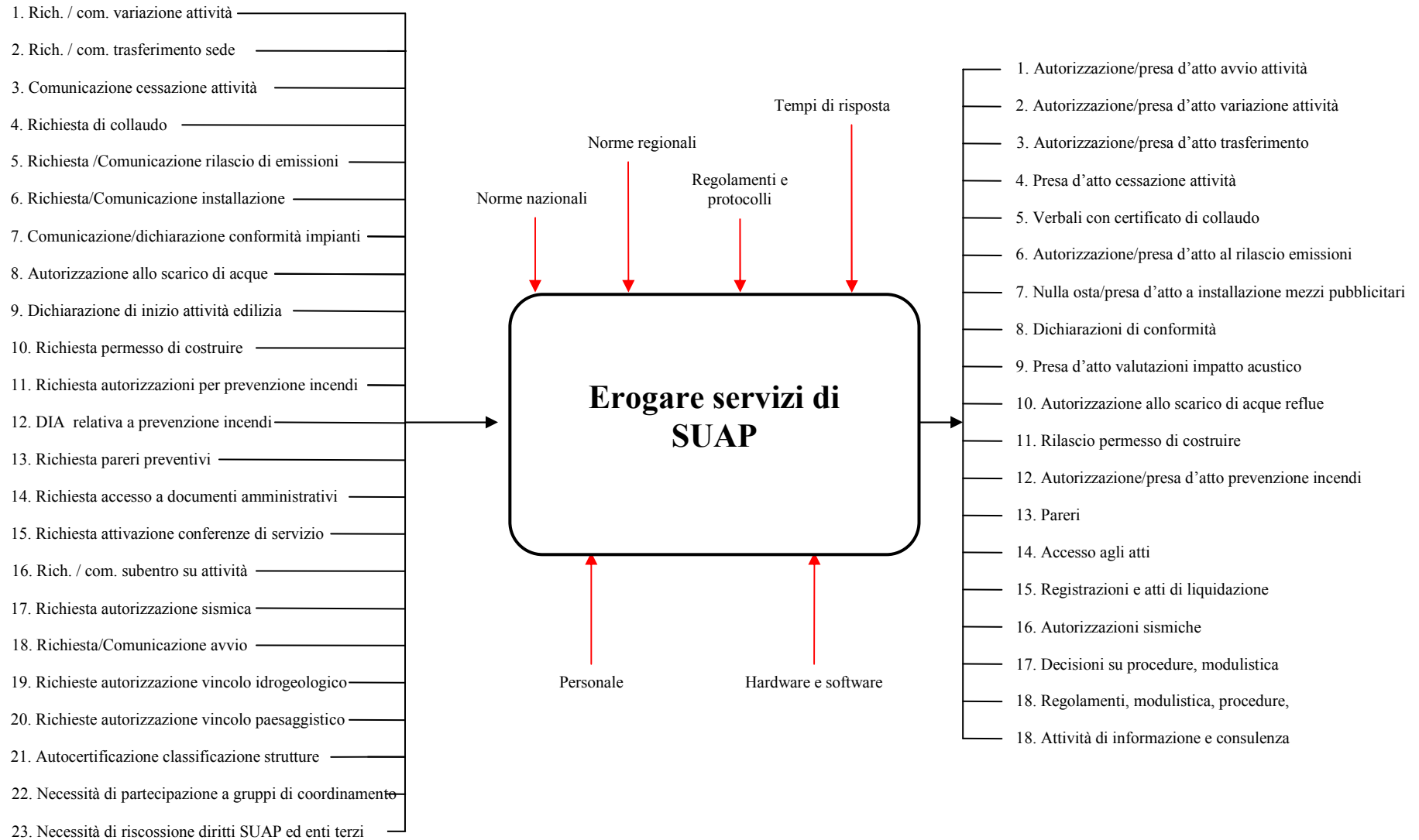
- ✓ Autorizzazione / presa d'atto avvio attività
- ✓ Autorizzazione / presa d'atto variazione di attività
- ✓ Autorizzazione / presa d'atto trasferimento di attività

- ✓ Presa d'atto cessazione di attività
- ✓ Verbali con certificato di collaudo
- ✓ Autorizzazione al rilascio di emissioni inquinanti
- ✓ Nulla osta / presa d'atto all'installazione di mezzi pubblicitari
- ✓ Dichiarazioni di conformità
- ✓ Prese d'atto valutazioni di impatto acustico
- ✓ Autorizzazioni allo scarico di acque reflue
- ✓ Rilascio permesso di costruire
- ✓ Autorizzazioni / prese d'atto relative a prevenzione incendi
- ✓ Pareri
- ✓ Accesso agli atti amministrativi
- ✓ RegISTRAZIONI e atti di liquidazione
- ✓ Autorizzazioni sismiche
- ✓ Decisioni su procedure e modulistica
- ✓ Regolamenti – modulistica – procedure
- ✓ Attività di informazione e consulenza

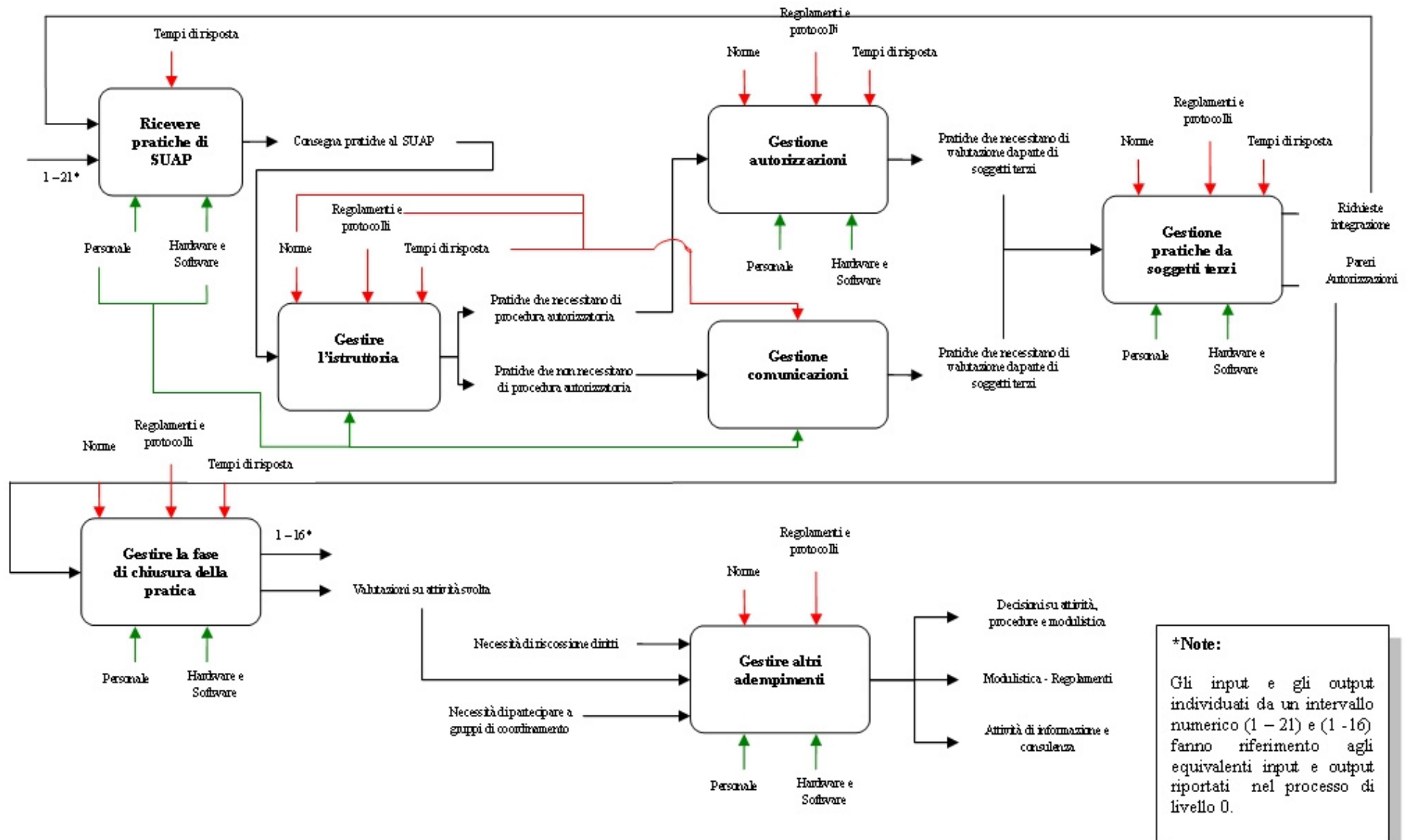
Anche in questo caso il processo non si avvale di nessun sistema di monitoraggio delle prestazioni fatte salve, naturalmente, le impressioni sulla soddisfazione dell'utenza ricavate dall'operatore di front - office.

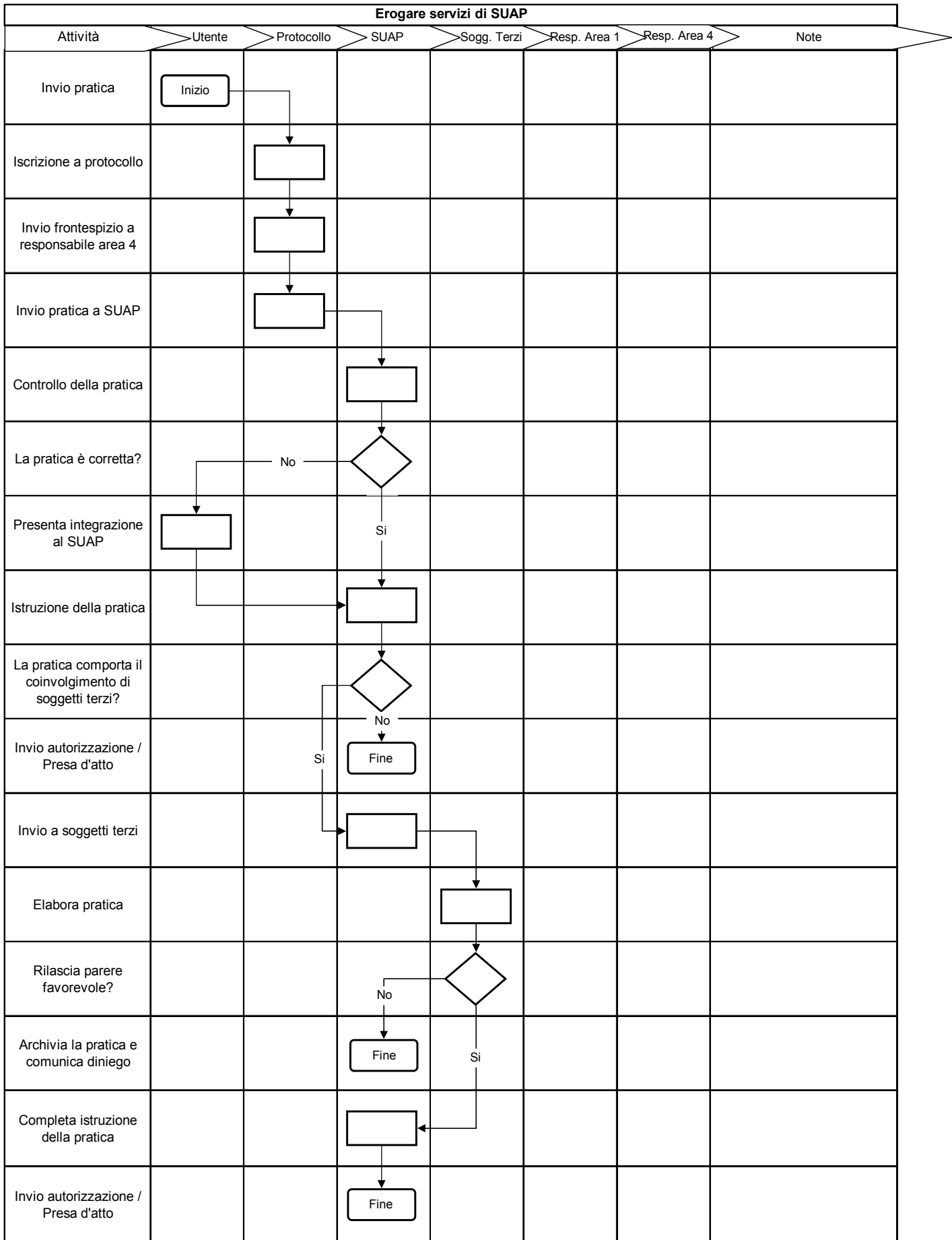


# GESTIRE SERVIZI DI SUAP PPR 13.0



# PPR 13.1



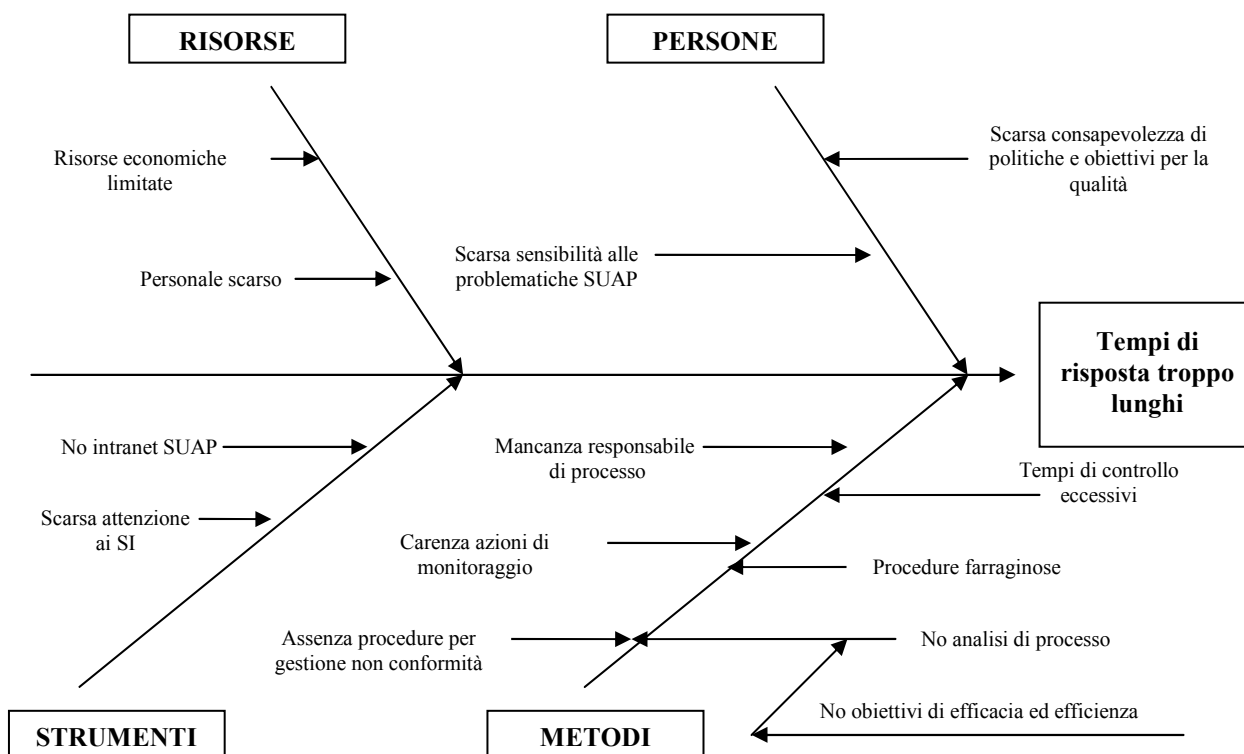


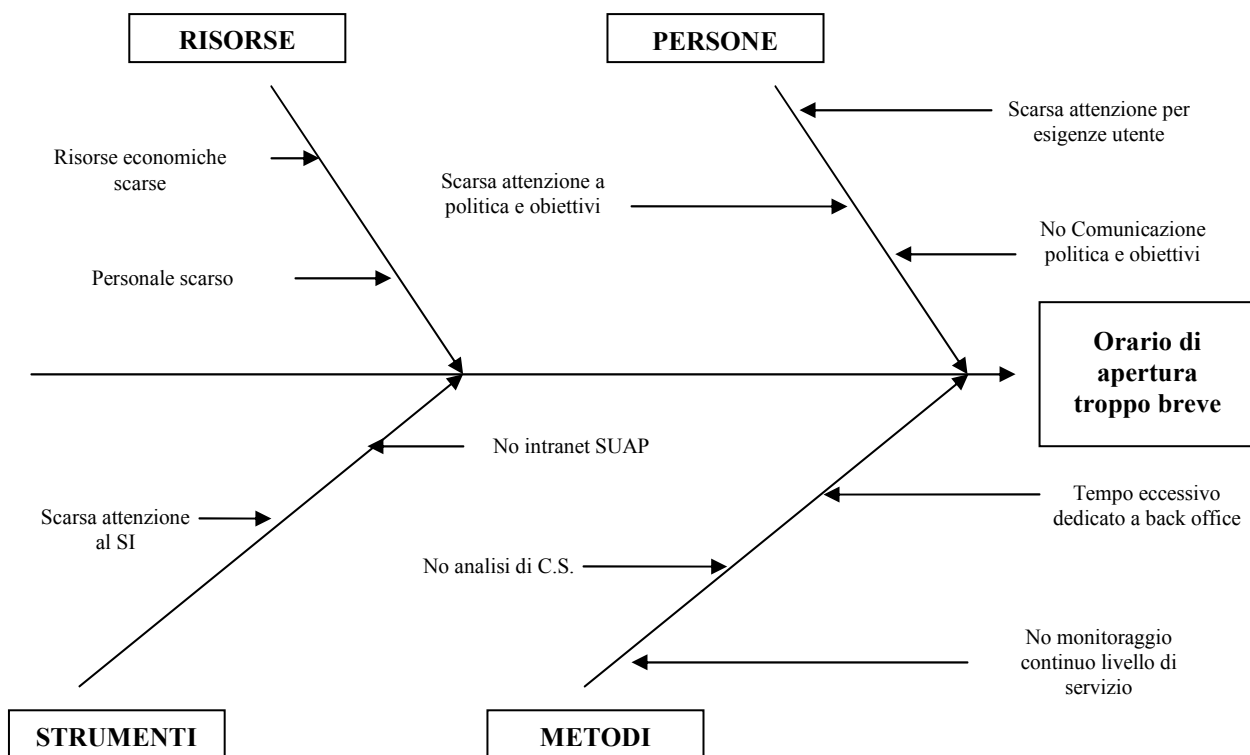
## Matrice di ponderazione sui problemi individuati

Problemi rilevati	1	2	3	4	Tot. (+) per riga
1. Tempi di risposta troppo lunghi		3	3	1	7
2. Difficoltà coordinamento soggetti esterni			-1	-5	0
3. Difficoltà approfondimento pratiche				-3	0
4. Orario di apertura al pubblico					0
<b>Tot. (-) per colonna</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	
<b>Riporto (+) per riga</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Totale finale</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	

In questo caso il gruppo di miglioramento è stato concorde nell'individuare nell'orario di apertura al pubblico così come nei tempi di evasione delle pratiche eccessivamente lunghi i problemi maggiormente degni di attenzione.

I diagrammi a lisca di pesce relativi a tali problematiche hanno poi dato gli esiti di seguito riportati.





#### 3.2.2.4 Gestire istituti ed eventi culturali

I servizi culturali possono apparire, ad una prima analisi, di secondaria importanza in un Comune di montagna spesso alle prese con difficoltà economiche e di allocazione delle risorse che gli impediscono di rispondere adeguatamente anche ai bisogni “primari”. Nonostante ciò l’amministrazione comunale ha voluto investire molto in cultura. Uno degli obiettivi per la qualità fissato dall’amministrazione stessa “recita” infatti: “vogliamo contribuire all’accrescimento culturale della popolazione”. Era pertanto indispensabile prendere visione dei processi attraverso i quali l’organizzazione si occupa di promuovere la cultura e di diffonderla nel modo più capillare possibile fra i suoi cittadini.

Il Comune di S. Marcello eroga tutta una varietà di servizi culturali che si rivolgono sicuramente ai cittadini residenti ma, in buona parte e grazie alla collaborazione con gli altri Comuni del circondario, anche agli altri abitanti della Montagna.

Vediamoli nel dettaglio cercando di individuarne anche, in termini di larga massima, i connotati gestionali più significativi:

- **Gestione dei musei, teatro e archivio storico**: queste attività sono raggruppate in un unico paragrafo perché, nonostante la loro apparente diversità vengono gestite da parte del Comune di S. Marcello, nell’ambito di collaborazioni circoscritte al territorio comunale o

all'interno di progetti territoriali allargati. Nel caso del museo dedicato a Francesco Ferrucci ad esempio, il Comune si avvale della collaborazione con la Pro Loco della frazione di Gavinana che provvede alla gestione operativa del museo stesso attenendosi alle linee guida impartite dall'amministrazione. Più complesso è invece il caso dell'ecomuseo, una sorta di museo diffuso su tutto il territorio della montagna che conta una serie di "ramificazioni" tematiche sparse nei vari Comuni. Il tema che tiene unita la catena dei musei è la cultura rurale che ha accompagnato la storia di questa Comunità fin dal suo primo manifestarsi. La cultura popolare, la religiosità, le attività produttive, le incisioni rupestri e la natura ne sono i motivi conduttori. La gestione dell'ecomuseo è di fatto affidata alla Provincia di Pistoia, soggetto promotore dell'iniziativa che a fronte di una contribuzione annua dei Comuni dell'area garantisce la coerenza e l'unitarietà della gestione. Un ragionamento del tutto analogo vale anche per l'archivio storico che custodisce documenti di pregio riferibili alle varie epoche a partire dal XIV secolo. Anche in questo caso è stata la Provincia di Pistoia a farsi promotrice della pubblicazione degli indici dei vari archivi storici della montagna e a promuovere l'apertura periodica degli stessi attraverso il ricorso ad un'unica cooperativa di soggetti specializzati che garantiscono il servizio per tutti gli archivi del circuito. Il caso delle attività teatrali è infine un esempio di gestione associata di un servizio. I quattro Comuni dell'area: S. Marcello, Abetone, Cutigliano e Piteglio hanno infatti sottoscritto una convenzione impegnandosi finanziariamente per le attività teatrali e demandando al Comune di Piteglio, proprietario della struttura, la gestione operativa delle attività in ottemperanza ad una serie di indirizzi impartiti da organismi tecnico – politici che garantiscono la partecipazione alle attività da parte di tutti i soggetti coinvolti. In tutti i servizi menzionati dunque, i processi messi in atto dal Comune di S. Marcello, consistono di fatto nella gestione, più o meno formalizzata, di una serie di rapporti fra enti e associazioni operanti nel settore della cultura.

- **Gestione dell'osservatorio astronomico di Pian dei Termini**: l'osservatorio è sicuramente, come già anticipato nell'introduzione al presente lavoro, uno dei punti di eccellenza dell'intera Montagna pistoiese. Nato all'inizio degli anni ottanta, si è progressivamente affermato grazie al lavoro costante di un gruppo di appassionati che hanno garantito la gestione della struttura e che, grazie ad un costante rapporto di collaborazione con i dipartimenti di astrofisica delle Università di Pisa e Firenze, hanno anche saputo sviluppare una apprezzabile attività di ricerca nel settore. Oggi l'osservatorio astronomico di Pian dei Termini è una realtà scientifica affermata, ai primi posti nel mondo per la scoperta di nuovi pianetini e al primo posto in assoluto in Italia per lo stesso settore di ricerca. La gestione della struttura e delle attività è tutt'altro che banale. Occorre innanzitutto garantire

l'apertura del complesso finalizzata alla fruizione da parte di singoli studenti universitari, scolaresche, turisti. A tale adempimento provvede il gruppo degli astrofili attenendosi ad un programma di attività concordato con il Comune. Tuttavia, nonostante l'impegno e il contributo determinante degli astrofili, l'attività di gestione dell'osservatorio investe in maniera notevole anche la struttura del Comune. Ciò per garantire la fluidità del sistema dei rapporti con enti ed istituzioni scientifiche, ma anche per provvedere all'aggiornamento di strumenti ed attrezzature soggette ad un alto tasso di obsolescenza. Dispositivi di proiezione, ottiche, hardware e software del settore si evolvono infatti con notevole rapidità e questo obbliga la struttura e il gruppo degli astrofili a tenersi aggiornati per garantirsi il meglio compatibilmente con le risorse a disposizione. La gestione dell'osservatorio si attua attraverso una serie di atti che disciplinano il ruolo e i comportamenti degli organismi tecnico – scientifici e nella gestione amministrativa vera e propria di bandi e gare finalizzati alla manutenzione e all'acquisto di strutture, attrezzature e impianti.

- **Gestire la biblioteca comunale**: la biblioteca del Comune di S. Marcello non ha niente a che vedere con l'idea che abbiamo delle grandi biblioteche urbane. Si tratta di una piccola biblioteca con un patrimonio librario di circa 18.000 pezzi che occupa una superficie di 300 mq. Ciò nonostante si tratta di un punto di riferimento centrale nella diffusione della cultura nell'ambito del Comune. I titoli sono incrementati e aggiornati con continuità, c'è uno sforzo costante per mantenere coperti i vari ambiti del sapere e, soprattutto, la struttura rimane aperta al pubblico per l'intera giornata per cinque giorni alla settimana. La gestione, che è affidata al solo personale comunale, comprende, oltre all'apertura, la scelta e l'approvvigionamento dei titoli, la loro classificazione e catalogazione, la manutenzione dei testi e l'attività di consulenza per la scelta, il reperimento, la consultazione e il prestito.
- **Organizzare eventi culturali**: ognuna delle attività menzionate ha bisogno di essere promossa fra i cittadini attraverso una azione continua di "marketing" culturale. Per quanto tale aspetto possa apparire marginale ad una prima analisi in realtà si tratta di un adempimento assolutamente centrale poiché anche ingenti investimenti in cultura se non adeguatamente veicolati potrebbero rivelarsi del tutto improduttivi. Il Comune provvede in gran parte a tale adempimento ricorrendo al proprio personale che, di volta in volta e a seconda delle necessità, si avvale di professionisti, consulenti e associazioni.

Tutti i processi e le attività menzionate si svolgono sotto il controllo e la supervisione della struttura comunale preposta alla gestione del turismo e delle attività culturali. Si tratta dell'area VI la cui direzione compete ad un funzionario che si avvale di tre collaboratori amministrativi.

Vediamo, in sintesi, gli input al processo:

- ✓ Necessità di sviluppo della ricerca astronomica
- ✓ Richieste di fruizione archivio storico
- ✓ Richiesta fruizione musei
- ✓ Richiesta eventi culturali
- ✓ Richiesta attività teatrali
- ✓ Richiesta di fruizione osservatorio astronomico da parte di studenti, scolaresche, turisti, appassionati
- ✓ Richiesta fruizione servizi bibliotecari

Cui corrispondono i seguenti output:

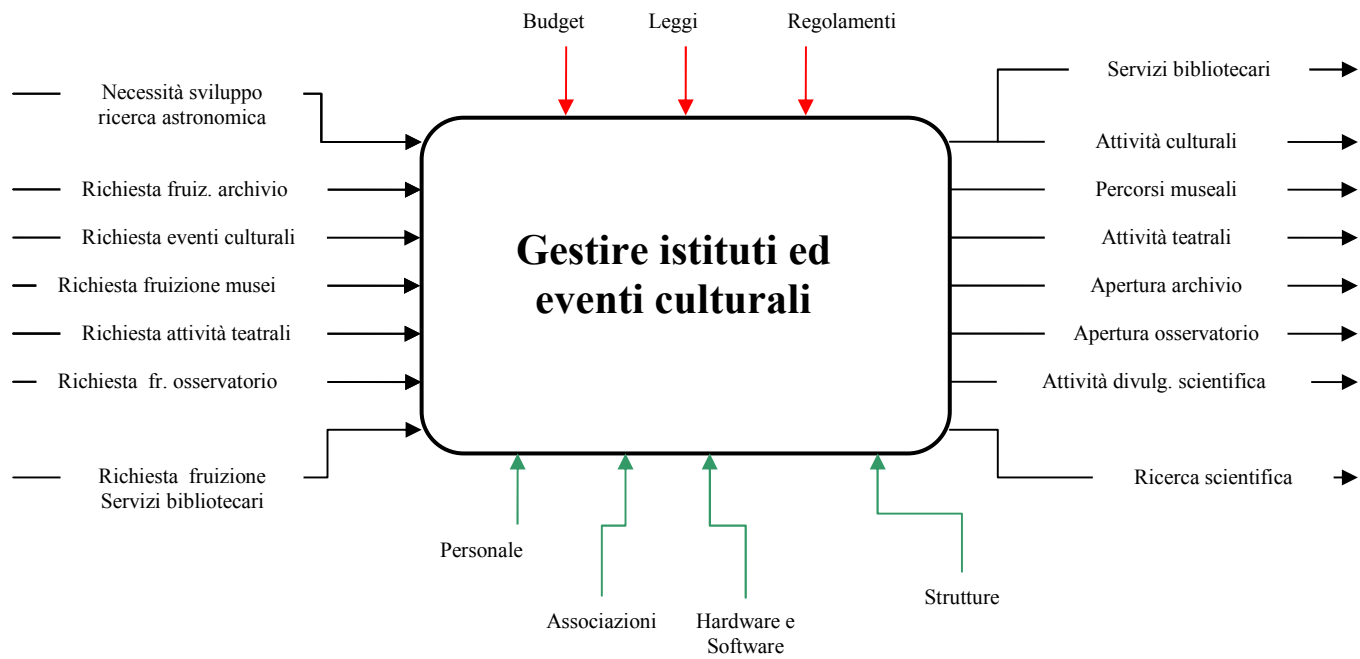
- ✓ Servizi bibliotecari
- ✓ Percorsi museali
- ✓ Attività culturali
- ✓ Attività teatrali
- ✓ Apertura archivio
- ✓ Apertura osservatorio
- ✓ Attività di divulgazione scientifica
- ✓ Ricerca scientifica

Anche in questo caso il sistema non dispone di un sistema di monitoraggio strutturato per il controllo globale dei processi.

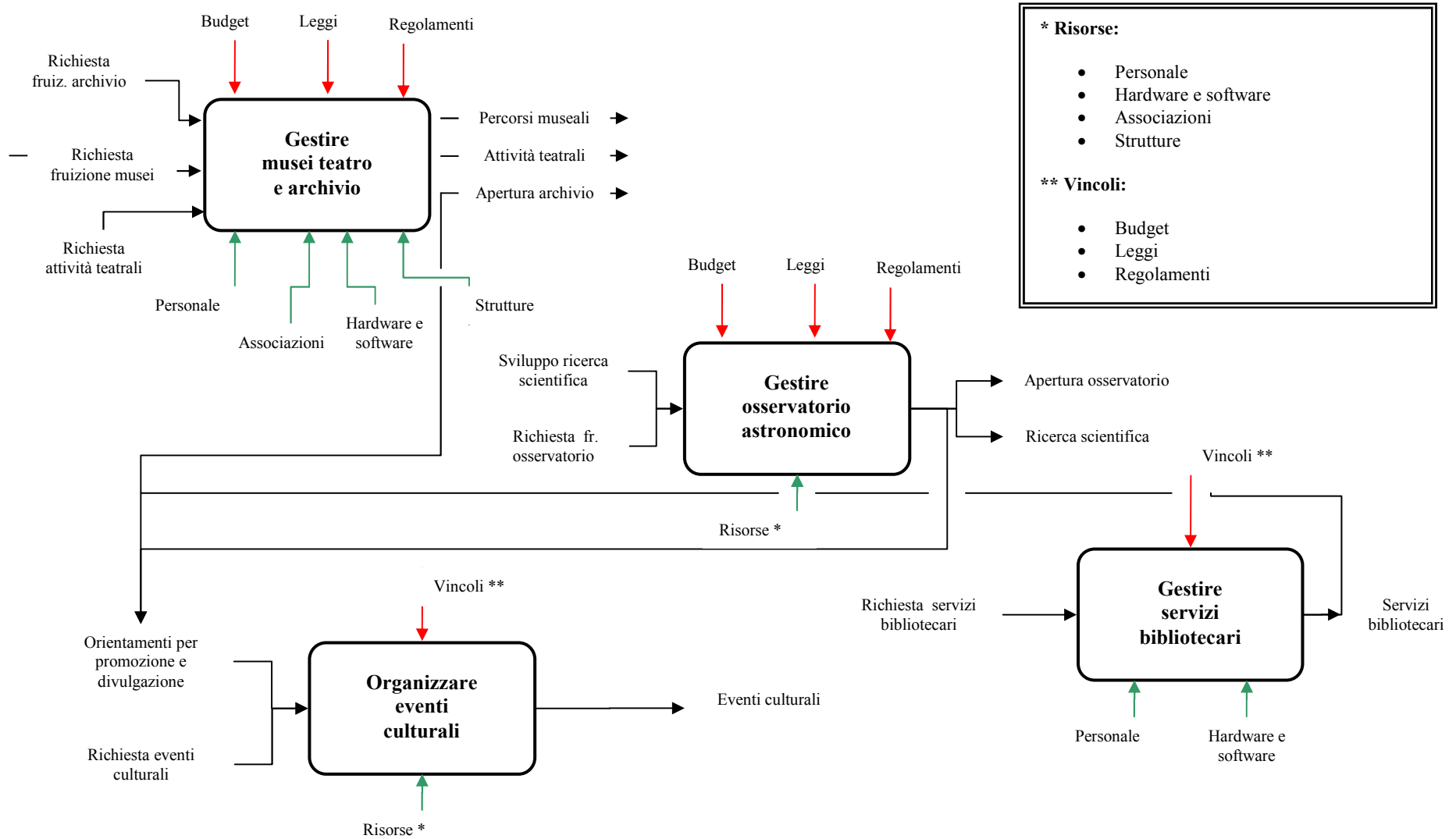


# GESTIRE ISTITUTI ED EVENTI CULTURALI

## PPR 25.0



# PPR 25.1

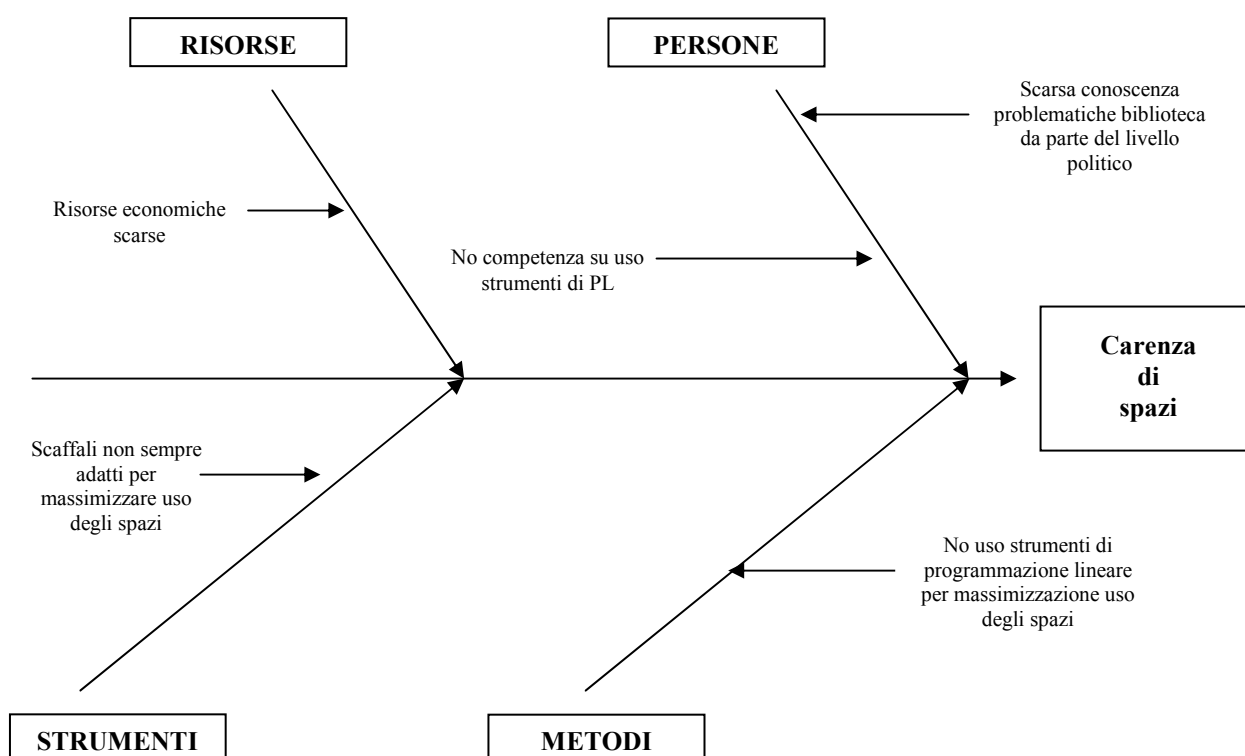


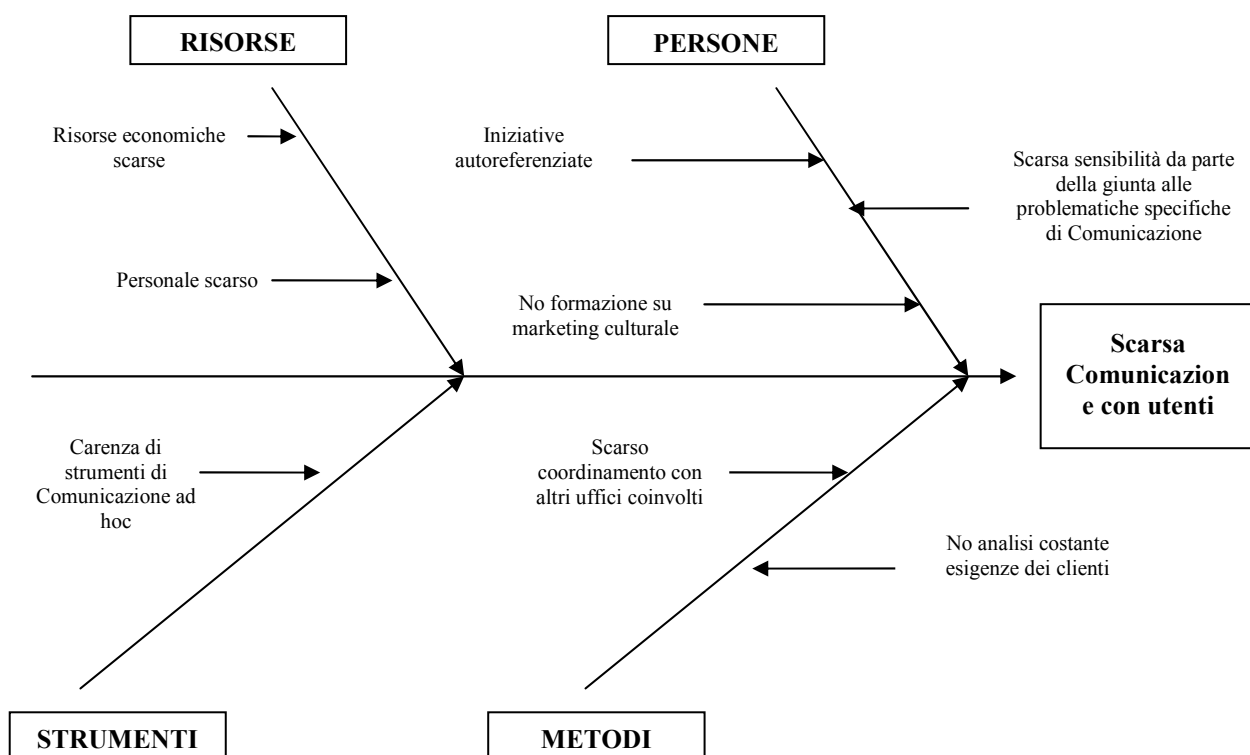
## Matrice di ponderazione sui problemi individuati

Problemi rilevati	1	2	3	4	5	Tot. (+) per riga
1. Scarsa comunicazione con utenti		5	-1	0	-2	5
2. Carenza indirizzi politici			-3	-3	-2	0
3. Carenza di spazi				5	8	13
4. Scarsa presa su utenza					-2	0
5. Scarsa collaborazione con associazioni						0
<b>Tot. (-) per colonna</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	
<b>Riporto (+) per riga</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Totale finale</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	

Nel caso dei servizi culturali come si può notare il problema di maggiore rilevanza è stato individuato nella carenza di spazi all'interno della biblioteca. Distanziati di un solo punto fra di loro troviamo poi la scarsa collaborazione con le associazioni e la scarsa Comunicazione con gli utenti del servizio. Fra i due, nonostante le indicazioni del punteggio, si è preferito valorizzare l'aspetto dei rapporti con l'utenza per la ricaduta diretta che ha sull'efficacia del servizio.

Ecco, di seguito, le cause individuate attraverso la solita tecnica dei diagrammi di Ishikawa.





### 3.2.2.5 Gestire i rapporti con i cittadini

Come abbiamo già avuto modo di sottolineare, nelle realtà di piccole dimensioni si instaura non di rado un rapporto “quasi familiare” fra cittadino e Comune, vuoi per la conoscenza spesso diretta di amministratori e dipendenti, vuoi per l'isolamento geografico e a volte anche culturale rispetto ai grandi centri della vita politica e istituzionale.

In un tale contesto l'atto del Comunicare con i cittadini, del farli partecipi della vita della Comunità, assume una valenza strategica: un obbligo assoluto al quale il Comune non può sottrarsi.

Nell'ambito specifico della realtà di S. Marcello questa necessità si è anche concretizzata nella formulazione di un obiettivo per la qualità: “Favorire la partecipazione attiva dei cittadini alla vita del Comune”.

E' proprio qui, tuttavia, nei Comuni di piccole dimensioni che il gap fra la necessità di Comunicare e la difficoltà di farlo con efficacia si fa più ampio. La causa di tale difficoltà è da ricercarsi sicuramente nella scarsità di risorse, che spesso vengono “dirottate” su problematiche a prima vista primarie ma non di rado anche nella scarsa sensibilità del personale rispetto ai problemi del rapporto con i cittadini. A tutto ciò, nel caso particolare del Comune di S. Marcello, si aggiunge una oggettiva carenza organica e organizzativa. Per questo specifico adempimento in effetti, il Comune non dispone di una struttura, e si affida alla buona volontà degli amministratori i quali svolgono il ruolo di coordinamento e di predisposizione dei materiali. In questo, vengono coadiuvati dalla

segreteria politica che a ciò dedica una parte marginale del proprio tempo di servizio.

Il processo di gestione dei rapporti con la cittadinanza si fonda sui seguenti processi interni:

- **Periodico di informazione**: Si tratta di un vero e proprio “giornalino” che l’amministrazione comunale realizza per mettere i cittadini a conoscenza delle iniziative e dei vari adempimenti gestiti dal Comune. Con cadenza annuale il Sindaco propone la realizzazione del periodico. Gli assessori fanno le loro proposte in ordine alle necessità di informazione relative ai propri ambiti di competenza e concordano con gli uffici comunali le modalità di predisposizione e raccolta delle informazioni. Conclusa questa fase gli stessi Assessori provvedono alla stesura degli articoli. L’Assessore all’informazione dal canto suo, con l’ausilio della segreteria politica, raccoglie gli articoli e, dal quel momento in poi, gestisce i contatti con la tipografia per quanto attiene al controllo delle bozze alla stampa definitiva e al successivo invio.
- **Gestione delle bacheche comunali**: Le bacheche, che si trovano collocate in tutte le frazioni, vengono aggiornate mensilmente da personale esterno al Comune appositamente incaricato per lo scopo. Gli uffici e gli organi politici gestiscono internamente una sorta di archivio del materiale da rendere pubblico che si accumula nel corso del mese e lo distribuiscono per l’affissione al momento dell’aggiornamento delle bacheche.
- **Organizzazione di incontri pubblici**: In questo caso è l’amministrazione comunale che prende l’iniziativa e si adopera in modo attivo per incontrare direttamente i cittadini. Per la gestione di tale adempimento, l’amministrazione stessa si avvale della segreteria politica che provvede a contattare i soggetti coinvolti, a predisporre i materiali necessari e a curare la “logistica” degli incontri.
- **Gestione del sito web**: La gestione del “portale” del Comune è di fatto affidata all’esterno. Il personale dell’organizzazione non è infatti, allo stato attuale, nella condizione di poter provvedere autonomamente all’aggiornamento, se non per il semplice inserimento di contenuti: comunicazioni, bandi e adempimenti di competenza dei singoli uffici. L’aggiornamento delle informazioni di routine avviene attraverso una semplice interfaccia che permette di interagire con un database il quale registra le modifiche e pilota la composizione delle pagine. Per la gestione di tale adempimento ogni area ha un proprio referente che provvede all’aggiornamento per conto di tutti i dipendenti dell’area stessa. Ogni modifica che determini invece una variazione del layout di pagina, ha bisogno dell’intervento del soggetto gestore. Esso viene contattato da un referente unico per tutto il Comune che raccoglie in proposito le segnalazioni dei dipendenti.

- **Gestire segnalazioni, reclami e suggerimenti**: Comunicare non significa soltanto rendere noto quello che si fa, ma significa soprattutto ascoltare: dar prova del fatto che l'istituzione Comune è lì per rispondere alle loro esigenze e per prendere in considerazione le sue proposte. Il Comune di S. Marcello provvede a questa necessità attraverso una serie di interfacce: in primo luogo, come è naturale, rispondendo al telefono e fornendo informazioni attraverso le persone competenti per tipologia di necessità. Il cittadino che si reca direttamente all'interno del palazzo comunale trova il suo primo referente nell'ufficio protocollo, che è collocato all'ingresso del Comune e il cui personale fornisce un primo quadro informativo inviando il cittadini stesso all'ufficio competente. Un ragionamento a parte meritano quelle segnalazioni che comportano un intervento sul territorio da parte del Comune e che sono, pertanto, di stretta competenza dell'ufficio tecnico. In questo caso possono verificarsi due diverse situazioni: o l'utente viene indirizzato all'ufficio da parte del personale impiegato al protocollo oppure si rivolge direttamente all'ufficio tecnico. In ogni caso quando la segnalazione perviene a tale ufficio essa viene inserita in un database informatico da cui il personale addetto estrapola le informazioni necessarie per decidere modalità e tempi di evasione della segnalazione.

Fig. 6. L'interfaccia del software per la gestione delle segnalazioni

L'elenco degli input al processo di gestione dei rapporti con i cittadini è il seguente:

- ✓ Necessità di informare i cittadini
- ✓ Informazioni da uffici, organi politici, enti e associazioni
- ✓ Richieste di fruizione servizi
- ✓ Segnalazioni, reclami, suggerimenti

Le varie elaborazioni compiute dal processo determinano poi, in uscita, i seguenti output:

- ✓ Periodico di informazione
- ✓ Bacheche
- ✓ Assemblee e incontri
- ✓ Sito web
- ✓ Evasione segnalazioni
- ✓ Informazioni verbali
- ✓ Orientamento per accesso a servizi comunali

Anche in questo caso manca un sistema di monitoraggio in grado di “misurare” il grado di soddisfazione dei cittadini e la reale capacità dell'organizzazione di informare e ascoltare i propri amministrati con efficacia e continuità.

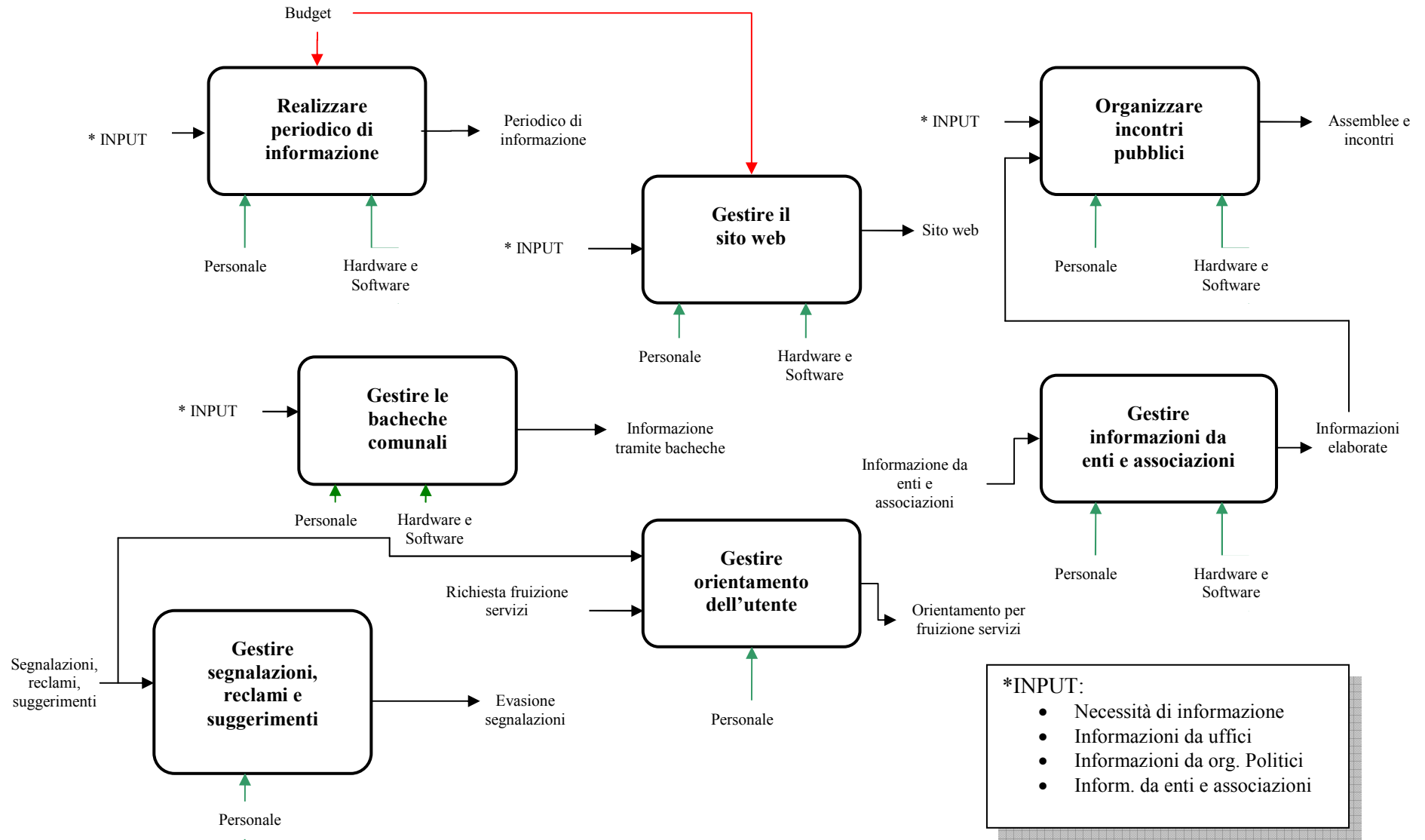
# GESTIRE I RAPPORTI CON I CITTADINI

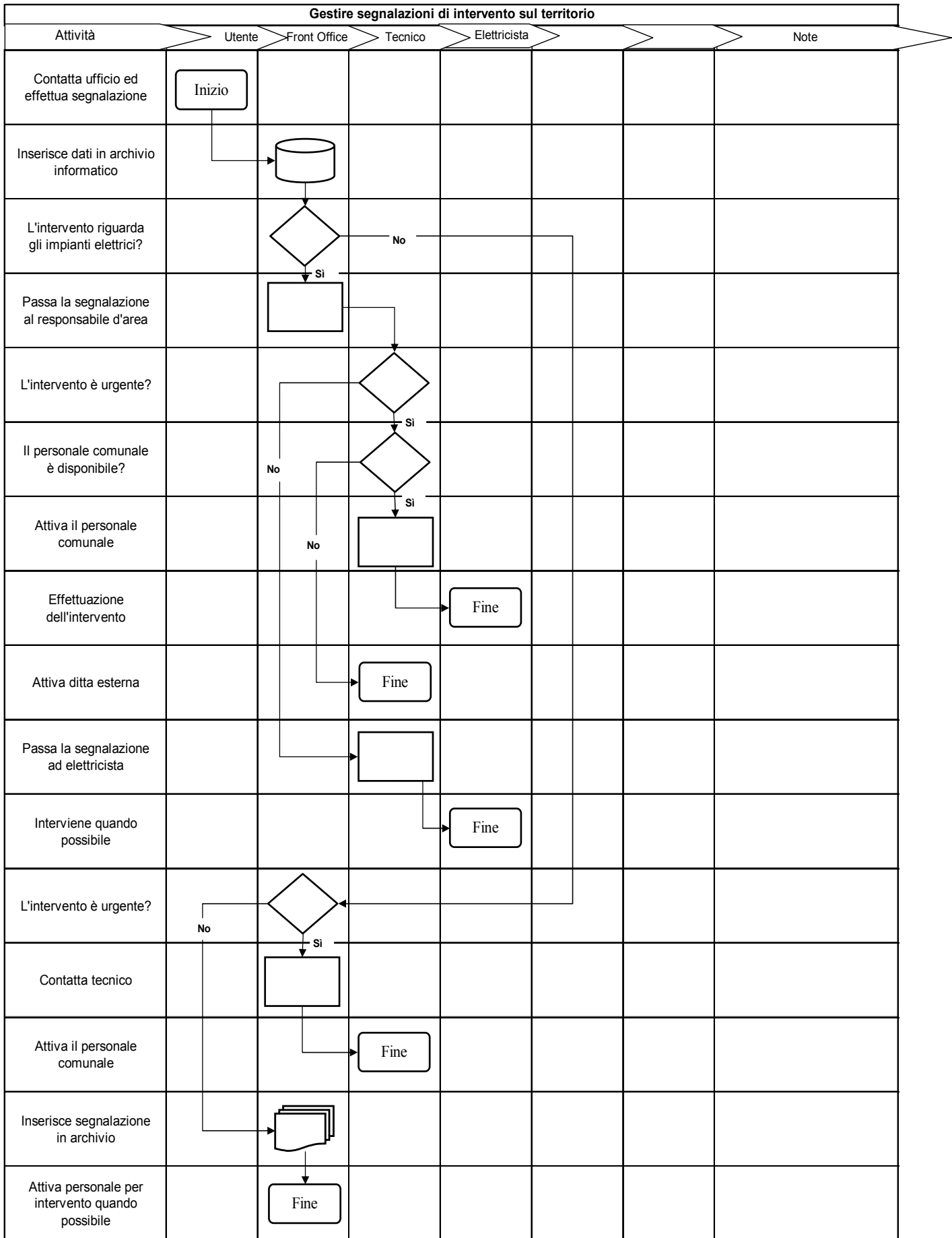
## PPR 31.0





# PPR 31.1





## Matrice di ponderazione sui problemi individuati

Problemi rilevati	1	2	3	4	Tot. (+) per riga
1. Scarso flusso informazione verso cittadino		1	0	2	3
2. Informazione poco efficace			3	3	6
3. Cittadini poco motivati				1	1
4. Comunicazione in ingresso non organizzata					0
<b>Tot. (-) per colonna</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Riporto (+) per riga</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
<b>Totale finale</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	

Il processo di “coinvolgimento dei cittadini” alla vita del Comune risulta essere, come già è stato messo in evidenza, particolarmente problematico anche per l’assoluta mancanza di una struttura di riferimento con professionalità dedicate.

Il gruppo di miglioramento, nell’espressione del proprio giudizio attraverso la matrice di ponderazione sopra riportata, condivide sostanzialmente tale analisi rilevando a sua volta la scarsa informazione e la sua poca efficacia come i problemi fondamentali da risolvere per incrementare il livello di coinvolgimento dei cittadini.

Per maggiore completezza si è ritenuto anche di proporre una matrice di ponderazione ad hoc che prendesse in considerazione quella componente nella gestione dei rapporti con i cittadini, che implica una risposta da parte del Comune in termini di interventi sul territorio. E’ proprio in tale settore che lo scollamento fra cittadino e Comune si fa più evidente, laddove cioè, a fronte di una sollecitazione diretta da parte dell’utente, l’amministrazione dimostra una cronica lentezza.

Problemi rilevati	1	2	3	Tot. (+) per riga
1. Tempi di risposta troppo lunghi		4	6	10
2. Scarsa attenzione al rapporto con l'utente			8	8
3. Eccessiva pretenziosità degli utenti				0
<b>Tot. (-) per colonna</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Riporto (+) per riga</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	
<b>Totale finale</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	

La lettura di questa matrice dimostra, anche in termini di punteggio, che i problemi sono ritenuti di maggiore gravità anche dai dipendenti del Comune nel caso vi sia una sollecitazione in input da parte del cittadino cliente. Tali problemi meritano dunque una attenzione tutta particolare anche in termini di individuazione delle cause.

Fatte queste considerazioni, ecco i diagrammi di Ishikawa per le problematiche ritenute di maggior rilevanza.

