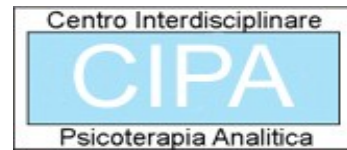




*Comune di Massarosa*



# **Progetto: “Total quality: Miglioriamo!!!”**





# ***Progetto: “Total Quality: Miglioriamo!!!”***

## **Un osservatorio sulla qualità dei servizi offerti ai cittadini.**

### **1. Premessa**

Questo documento rappresenta la sintesi finale del **“Progetto Miglioriamo!” Total Quality e Customer Satisfaction**

Il titolo è stato scelto con l'intento di ottenere maggiori competenze riguardo a questi temi. Gli argomenti trattati di seguito cercano di focalizzare l'attenzione su alcuni contenuti e su alcune riflessioni che hanno suggerito la proposta e la successiva realizzazione del presente progetto.

Sono tre, in particolare, i temi cruciali da affrontare:

- L'imprescindibile ruolo che l'utenza gioca nella fase di creazione e nelle fasi di miglioramento e innovazione di un servizio;
- L'importante ruolo che gli uffici possono avere nell'attività di ascolto dell'utenza quindi nella comprensione dei bisogni e nella valutazione della percezione che gli utenti hanno rispetto al servizio erogato dall'ente;
- Il ruolo, infine, che ha l'organizzazione, interamente considerata, nella progettazione di un servizio migliore.

E' importante segnalare che questa esperienza potrà essere utilizzata per la costituzione di un Laboratorio che vedrà coinvolti, in futuro, altri enti locali della Versilia, con il Comune di Massarosa , capo fila, che svolgerà compiti di coordinamento e di progettazione.

La scelta metodologica fatta per l'impostazione di questo lavoro è stata quella di ripartire dai concetti teorici che supportano le attività di definizione dei bisogni e di valutazione della soddisfazione dell'utenza facendo attenzione, naturalmente, alle implicazioni pratiche e alle esperienze già realizzate presso alcune amministrazioni che rappresentano casi di eccellenza nella realizzazione di queste attività.

I casi di eccellenza ai quali si ispira questa metodologia sono state la Provincia di Torino e il Comune di Ravenna.

Riteniamo necessario offrire un supporto teorico ad attività che, spesso, gli uffici realizzano e apprendono in modo empirico, per tentativi ed errori.

Difficilmente ci si improvvisa “ricercatori sociali”; per ottimizzare i risultati in un ottica di collaborazione è necessario che coloro che operano all'interno degli uffici si rendano conto che la loro attività può essere valorizzata se coordinata e integrata con quella degli altri colleghi dell'ente attraverso la costituzione di un back-office strutturato; infine, è fondamentale sottolineare che c'è una grande differenza e uno scarto culturale notevole dall'aver come obiettivo l'adempimento di una norma all'aver come obiettivo finale la soddisfazione dei bisogni e delle esigenze di una popolazione e di un territorio.

## 2. Il ruolo dell'utenza nella definizione del servizio

Ecco quale sarà il nostro punto di partenza: **l'utente**.

### 2a. Primo: capire che l'utente è fondamentale affinché esista il servizio

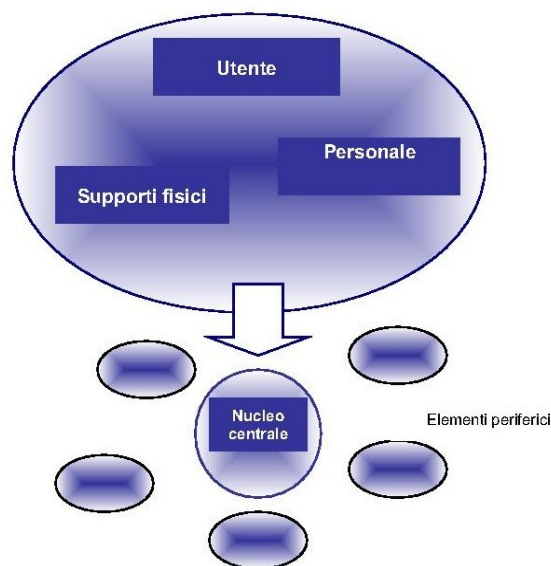
Nel sistema di erogazione del servizio (indipendentemente dal fatto che il servizio sia pubblico o privato), l'utente ha un ruolo importantissimo potendo:

- *specificare* le caratteristiche del servizio che vuole e/o vorrebbe (per es. l'indicazione dei sintomi al medico; l'indicazione della necessità di avere il passaporto in tempo utile per la partenza; la precisazione delle intolleranze alimentari di un bambino in fase di iscrizione alla mensa scolastica; ...);
- *compartecipare* alla creazione del servizio realizzando una parte delle attività che lo determinano, fino al massimo della compartecipazione che è il self service (per es. l'assistenza domiciliare agli anziani o ai malati utilizzando strutture di proprietà dell'utente; i servizi online che consentono al cliente di poter concludere transazioni direttamente da casa, in ogni momento della giornata;...);
- *controllare* la qualità del servizio erogato avendo, per altro, un effetto anche sulla motivazione (ethos) del personale (per es. l'infermiera in reparto; gli addetti della segreteria di un'Università; il personale di front-office all'interno di un open space; ...).

E' necessario, quindi, per organizzare ex novo o per migliorare un "pacchetto di servizi", partire dall'individuazione dell'utenza (reale e/o potenziale) alla quale ci si rivolge affinché sia più chiaro quali sono i vantaggi che possiamo offrire attraverso il servizio.

La *partecipazione* dell'utente alla creazione del servizio è una delle principali caratteristiche ascrivibili praticamente a tutte le diverse tipologie di servizio<sup>1</sup>.

- lo schema sotto raffigura la relazione necessaria che intercorre tra utente, personale addetto al servizio e supporti fisici (strutture, tecnologie, ecc.) ai fini della realizzazione di un adeguato "pacchetto di servizi" che, normalmente, è composto da un nucleo centrale (il vantaggio principale offerto al fruitore del servizio) e da un insieme di elementi periferici (che sono importanti tanto quanto il nucleo centrale).



<sup>1</sup> Toffler (1980) ha coniato la definizione di PROSUMER ovvero di cliente come produttore (PROducer) e come consumatore (conSUMER).

## 2b. Secondo: identificare chi è l'utente

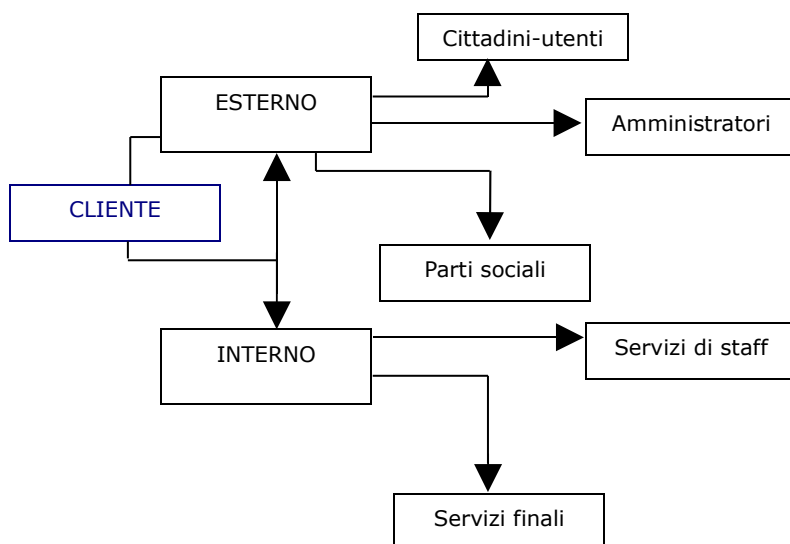
E' possibile individuare in modo preciso chi sono gli utenti del Comune?

Può sembrare una domanda banale, ma, provando a dare una risposta significativa, si scoprirà di dover superare l'idea che "l'utenza del Comune sono tutti i cittadini".

Una tecnica utilizzata, oramai, dalle organizzazioni pubbliche come da quelle private per capire meglio come si compone l'utenza e, di conseguenza, quali possono essere i suoi bisogni, è la segmentazione ovvero l'individuazione di precisi "segmenti" di popolazione sulla base di vari criteri e fra questi:

- le variabili demografiche: età, sesso, numero dei componenti del nucleo familiare, ecc.
- le variabili socio-economiche: la professione, il titolo di studio, il reddito, la religione, ecc.
- le variabili psicologico-comportamentali: la personalità (aggressiva, arrivista, forte, ...), gli interessi culturali e/o ricreativi, lo stile di vita (abitudini alimentari, sport praticati, ..), ecc.

Per la realtà del Comune di Massarosa, invece, ecco come si possono identificare i propri *clienti* meglio evidenziato nel seguente schema:



Come si vede nello schema, in realtà il Comune non interagisce solamente con i cittadini ma ha una serie di altri soggetti (singoli, associati, pubblici, privati, ...) che contribuiscono (o possono contribuire) a creare valore alle attività svolte.

## 2c. Terzo: stabilire fino a che punto l'utente partecipa alla realizzazione del servizio

*"Abbiamo scoperto che spessissimo la differenza fra il successo e l'insuccesso consiste nella capacità di coinvolgere il cliente in modo appropriato ed emotivo<sup>2</sup>."*

Dopo aver compreso la necessità di "mettere il cliente al primo posto" bisogna stabilire come renderlo partecipe del servizio.

A tal fine occorre precisare che esistono, fondamentalmente, due modi diversi di

2 R. Normann, La gestione strategica dei servizi, ETASLIBRI, 107.

fornire un servizio:

- Il primo modo è quello dell'“*alleviatore*” cioè di colui che si sostituisce al cliente.
- Il secondo modo è quello del “*conferitore di capacità*”. In questo caso il fornitore mette a disposizione le conoscenze e gli strumenti necessari per realizzare il compito che, poi, viene svolto dal cliente/utente.

Ecco come può essere schematizzata la divisione del lavoro tra fornitore e cliente/utente<sup>3</sup>:

	“Servizio diretto”	“Servizio indiretto”
“Fornitore”	Produzione del servizio	Vengono messi a disposizione gli strumenti e le conoscenze
“Cliente”	Self - service	Ordina ciò che desidera o che gli necessita

La scelta tra il modello dell'alleviatore e il modello del conferitore di capacità, così come la scelta tra la divisione dei compiti fra fornitore e cliente di un servizio, ha un valore strategico.

Mentre per un'azienda privata questo tipo di scelte è fatta in funzione di un maggior guadagno, per l'ente pubblico questa scelta dovrebbe essere coerente con la ragione del suo esistere quindi con i suoi obiettivi istituzionali.

Nel caso del Comune, in particolare, decidere *come*, *quando* e *quanto* far partecipare i cittadini e, in generale, i diversi *pubblici*, dovrebbe essere funzionale alla creazione di maggior benessere della popolazione e alla tutela del territorio e dovrebbe facilitare l'intero sistema socio-economico-territoriale, in linea con i livelli di governo superiori ( Regione, Stato centrale, Unione Europea, ...)

Le forme di partecipazione e di coinvolgimento dell'utenza possono realizzarsi in vari momenti e con modalità differenti: l'ente può decidere di non coinvolgere affatto l'utente, realizzando il servizio con proprie risorse o con risorse esterne; oppure può decidere di creare un ambiente interattivo, e, infine, può prevedere che l'utente faccia da solo utilizzando risorse messe a disposizione dall'ente oppure risorse proprie.

Per chiarire il concetto facciamo un esempio per tutti:

➤ Il servizio di informazione e comunicazione .

C'è stato un tempo in cui le informazioni che il Comune doveva fornire ai cittadini erano gestite in modo autonomo e discrezionale dal Comune stesso senza l'obbligo di motivazione e senza che ai cittadini fosse riconosciuto alcun diritto (prima delle leggi di principio degli anni '90 -142/90 e 241/90). La cultura del servizio era centrata sulla

<sup>3</sup> R. Normann, La gestione strategica dei servizi, ETASLIBRI, 110.

segretezza delle attività degli enti pubblici e sul rapporto di sudditanza del cittadino verso l'amministrazione. In quel momento le risorse dedicate all'informazione/comunicazione erano pressoché nulle e nulla era, altresì, la partecipazione. Successivamente (con l'introduzione di nuove norme e con la progressiva diffusione della cultura della trasparenza) l'attività di informazione/comunicazione è diventata un diritto del cittadino: sono stati creati ambienti ad hoc per favorire l'interazione tra amministrazione e cittadino/utente. Le risorse che, attualmente, vengono destinate all'informazione/comunicazione sono sempre di più. Anche in questo caso si sta sviluppando, progressivamente, l'idea che gli enti pubblici diventino "conferitori di opportunità" per cui il servizio di informazione/comunicazione, relativo alla PA, si concentrerà, come prevede il piano d'azione di e-government, in un front-end unico con la possibilità di ottenere tutte le informazioni relative alle amministrazioni pubbliche e di concludere online le transazioni (es per i comuni: iscrizione al nido e pagamento della retta; acquisto dei biglietti per spettacoli; ecc.).<sup>4</sup>

In fase di progettazione di un nuovo servizio ma anche in fase di miglioramento dello stesso, ascoltare e coinvolgere l'utente può facilitare l'organizzazione nell'individuazione delle priorità dei pubblici ai quali ci si rivolge (priorità che in molti casi non coincidono con quelle dell'organizzazione) e può creare un nuovo legame tra l'organizzazione stessa e i suoi interlocutori.

In questo senso, il cittadino e gli altri soggetti sono un valore per l'ente pubblico e, contestualmente, l'ente può creare, per il cittadino e per gli altri interlocutori, a sua volta valore.

---

<sup>4</sup> Nella fase evolutiva del servizio è prevista una razionalizzazione che riporta l'attività di informazione/comunicazione alla sua natura di "elemento accessorio" e non a "nucleo centrale", com'è diventato nel caso degli urp.

### **3. Il ruolo dell'URP e degli altri uffici coinvolti nell'attività di ascolto e di valutazione della soddisfazione dell'utenza**

Due attività-chiave per capire l'utente e per migliorare la qualità del servizio (adeguandolo all'utenza) sono quelle dell'ascolto e quella della rilevazione della customer satisfaction.

Qual è (o quale può essere) il ruolo dell'URP nella realizzazione di queste due attività?

Partendo dalle tante esperienze già avviate è possibile affermare che si sono intraprese due diverse strade<sup>5</sup>:

- Una prima via è quella che porta l'URP ad essere concepito e realizzato come una *nuova* struttura che eroga un *nuovo* "pacchetto di servizi" senza integrare questa struttura e questo "pacchetto" all'interno dell'organizzazione nella quale si colloca. La conseguenza è una estrema autoreferenzialità dell'URP che realizza attività d'ascolto ma solamente per sé stesso e valuta la soddisfazione dell'utenza facendo riferimento solamente a sé stesso cercando faticosamente di promuoversi presso gli altri uffici/settori.
- Una seconda strada è, invece, quella che fa nascere l'URP come nuovo servizio e/o come nuova struttura, secondo una strategia precisa. In questo caso l'URP è legittimato a svolgere, da solo o con altri settori/servizi, attività di ascolto e di valutazione.

In base alla esperienza acquisita, emerge che, molto spesso, la situazione di partenza è la prima, quella che fa nascere l'URP (in genere per adempiere al dettato normativo) "a prescindere".

#### ***La customer satisfaction***

Il Comune di Massarosa dovrà formalizzare e condividere tra tutti i dirigenti e i funzionari l'obiettivo principale dell'organizzazione che è la qualità delle persone, del territorio, dell'ambiente e della pubblica amministrazione.

All'interno di questo disegno più generale, gli uffici coinvolti, insieme all'URP, assumeranno un ruolo importante dovendo svolgere attività di comunicazione, di sensibilizzazione, di relazione non solamente con l'utente esterno, ma anche con il cliente interno.

L'idea di qualità che si vorrebbe realizzare all'interno del Comune presuppone:

- una maggiore trasparenza della PA
- la semplificazione delle procedure e dei processi
- la partecipazione degli utenti
- l'analisi e il monitoraggio dei bisogni
- la valutazione della soddisfazione.

Per diffondere la cultura della qualità all'interno dell'amministrazione dovrà essere creato un gruppo interfunzionale che ha il compito di progettare e diffondere miglioramenti e cambiamenti.

Ai fini della realizzazione del progetto qualità, si è previsto uno stretto coordinamento tra l'URP (area relazioni pubbliche), gli uffici coinvolti in questo progetto, e la Direzione Generale.

---

<sup>5</sup> Queste considerazioni nascono dallo studio e dall'osservazione sul campo dei modelli che, nel tempo, si sono spontaneamente sviluppati.



Il lavoro di miglioramento sarà impostato in cinque fasi:

- Definizione del problema;
- Disegno della ricerca;
- Raccolta dei dati;
- Decodifica e analisi dei dati;
- Interpretazione dei risultati.

Nell'implementazione di queste cinque fasi l'URP ha un ruolo di supporto e interagisce con il gruppo di lavoro appositamente creato presso la Direzione Generale e gli altri uffici coinvolti nella rilevazione..

La qualità che viene misurata attraverso ricerche e indagini è quella *percepita* e, grazie all'uso di una metodologia specifica<sup>6</sup>, ogni volta le percezioni vengono confrontate con le attese per verificare non solo se l'utente è soddisfatto/insoddisfatto, ma anche di quanto la soddisfazione/insoddisfazione si discosta dalle attese iniziali.

$$\text{QUALITA'} = \frac{\text{Prestazioni dell'ente}}{\text{Bisogni dei clienti}} \geq 1$$

**Servizio percepito**

**Servizio atteso**

Questa formula dice che la qualità percepita da parte dell'utente è positiva se la percezione dell'utente è almeno uguale oppure supera le attese. Se, viceversa, le attese sono maggiori rispetto alla percezione l'utente avrà sperimentato un servizio, per lui, negativo (un disservizio)

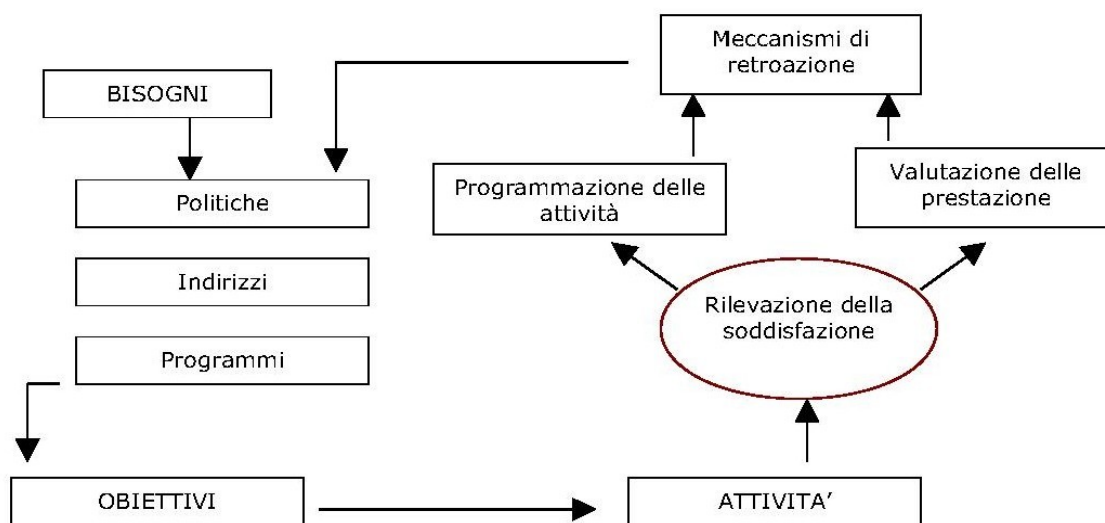
Le indagini che il Comune di Massarosa intende promuovere non sono, come accade in altri contesti, riferite all'URP ma, essendo strumenti funzionali al miglioramento del servizio erogato dall'intera organizzazione, si rivolgono a tutte le fasce di utenza dell'Ente secondo criteri di priorità da stabilire. Fra le indagini da realizzare potranno essere prese in considerazione **la rilevazione sui disabili , con la collaborazione del servizio sociale; l'indagine sull'istruzione, con la collaborazione dei servizi alle scuole; il patrimonio e la manutenzione, l'ambiente oltre ad altre indagini di settore riguardanti la tutela del territorio e la viabilità ecc..**

Oltre al cliente esterno il Comune di Massarosa dovrà sondare periodicamente anche la soddisfazione del cliente interno e del personale (e questo, insieme alla customer satisfaction, potrà diventare un indicatore utilizzabile per la valutazione dei dirigenti, delle P.O e per l'assegnazione dei premi di produttività).

Va ricordato, per altro, che il Comune di Massarosa dovrà formalizzare la creazione di un Osservatorio sulla Customer Satisfaction che si occupa di tutto quanto abbiamo detto sopra, con la supervisione della Direzione Generale.

6 Il metodo Servqual

Lo schema qui sotto ci aiuta a capire come si integrano le attività di ascolto e soprattutto quelle di valutazione della soddisfazione dei *clienti* nell'attività dell'intera organizzazione:



Sulla scorta delle esperienze di altri Enti è possibile prospettare alcune soluzioni operative per il raggiungimento di obiettivi di miglioramento che, a volte a partire dall'URP (come nel caso di Ravenna), a volte a partire dai vertici (come nel caso di Torino) coinvolgono, necessariamente, tutto l'ente. Il coinvolgimento dell'ente, infatti, è un fattore imprescindibile affinché le attività di ascolto e di valutazione del servizio siano realmente funzionali ad un miglioramento della qualità.

#### 4. Il ruolo dell'organizzazione nel miglioramento del servizio

Sulla base di queste esperienze sembra sempre più evidente che l'URP, da solo, non può essere il risolutore del miglioramento del rapporto tra PA e cittadino.

Il ruolo dell'intera organizzazione, in questo senso, è imprescindibile.

L'utilizzo appropriato della metodologia della ricerca sociale ci è utile per stimolare alcune riflessioni :

1. non ci si può improvvisare ricercatori sociali perché è *difficile* e occorre avere competenze adeguate. Realizzare un'indagine ha un elevato livello di complessità in ogni sua fase, basti pensare alla difficoltà di costruire un questionario, alla difficoltà di somministrare con professionalità lo strumento oppure alla difficoltà di creare un campione rappresentativo o di rielaborare i dati raccolti.
2. per quanto attiene la valutazione della soddisfazione del cliente, in particolare, occorre focalizzare l'attenzione sulle modalità utilizzabili per misurare la soddisfazione del cliente rapportandola, però, al suo "sistema di valori" ed al suo ordine di importanza (per esempio, alcuni elementi del servizio possono avere un'ottima valutazione ma essere considerati poco importanti). L'elaborazione di queste informazioni consente di supportare le strategie di miglioramento.<sup>7</sup>

Occorre inoltre valutare gli effetti che la comunicazione ha sulle aspettative dell'utenza: enfatizzare la capacità di ascolto dell'ente porterà i cittadini a ritenere che le loro richieste vengano ascoltate e che, di conseguenza, l'ente sia in grado di dare risposte e di adeguare le sue decisioni e i suoi comportamenti alle richieste. In certi casi, è opportuno avere una buona capacità di gestione del conflitto soprattutto se le attività di comunicazione riguardano decisioni "fastidiose" o preoccupanti per i cittadini (come, per esempio, l'installazione di una grande parabola vicino ad una scuola elementare, oppure la decisione di chiudere il centro storico alla circolazione delle macchine, oppure ancora, aprire un cantiere in una determinata zona della città, ...).

Inoltre le attività legate alla comunicazione necessitano di legittimazione da parte di tutto l'ente e di una grande professionalità dovendo utilizzare conoscenze e competenze complesse (di relazione, di comprensione delle dinamiche interne ed esterne, di creatività, legate alla conoscenza e alla capacità d'uso di alcuni strumenti, ecc. ...). Anche la gestione dei "supporti fisici" (ovvero le strutture, gli ambienti, gli strumenti e le tecnologie utilizzate), che sono elementi fondamentali per organizzare un servizio di qualità, richiedono conoscenze e competenze.

Occorre entrare quindi nel merito delle modalità e dei metodi da utilizzare per lo svolgimento delle attività di ascolto e di valutazione della customer satisfaction. Ma a che cosa serve aver sviluppato ottime capacità di ascolto o di valutazione della customer se tutte le informazioni che vengono raccolte e sistematizzate non sono riutilizzate dall'organizzazione?

E' necessario quindi utilizzare, anche secondo il metodo dello work in progress, le informazioni acquisite per elaborare strategie e progetti adeguati alle aspettative dell'utenza, organizzare i servizi e gli uffici in modo da soddisfare gli utenti dell'Ente e più in generale gli stakeholders.

La conoscenza del valore dei servizi erogati e del rapporto P.A - mondo esterno permetterà all'Ente di focalizzare meglio le attitudini e le competenze del personale assegnato.

## 5. Conclusioni

Cambiando l'angolo di visuale e guardando le organizzazioni pubbliche "a distanza" possiamo dire che si aprono diversi scenari per gli uffici dell'ente locale, tenendo conto che la richiesta dei cittadini e delle imprese è sempre di più quella di una PA adeguata ai tempi e ai rapidi cambiamenti in atto nel sistema socio-economico e che la sfida lanciata alle amministrazioni è quella di svecchiare rapidamente la PA favorendo, in questo modo, la crescita e lo sviluppo del Paese.

E' da questo obiettivo "alto" che dobbiamo ripartire per immaginare come si disegna, in prospettiva, il ruolo degli uffici più strategici nei prossimi anni proprio in considerazione del fatto che a queste strutture sono state affidate tante e importanti funzioni per migliorare la relazione con gli utenti e per migliorare, in generale, il servizio offerto dagli enti.<sup>8</sup>

Ecco quali sono, a nostro avviso, gli scenari possibili che definiranno il ruolo degli URP nei prossimi anni:

- Un primo scenario vede gli uffici comunali lavorare alacremente per diffondere, all'interno dell'ente, la cultura del servizio e della qualità dalle quali nasce la necessità di comunicare, di migliorare l'interazione con i *pubblici*, di aprirsi alla partecipazione degli utenti ecc.

In questo scenario il progetto descritto può divenire un'avanguardia: la via di accesso ad un nuovo modo di concepire il servizio offerto partendo dalla considerazione che l'utente è, per l'organizzazione di servizi, prima di tutto un valore e che il servizio offerto è, a sua volta, un valore per il cittadino;

- Un secondo scenario vede gli uffici coinvolti nella creazione e nello sviluppo di un importante sistema di relazioni con gli altri enti del territorio: sportelli polifunzionali (come ce ne sono già tanti); sportelli unici; realizzazione di progetti integrati, anche di supporto delle risorse ; reti civiche; portali territoriali; ecc. Questo tipo di integrazione è estremamente funzionale per semplificare la vita al cittadino in attesa di arrivare al terzo scenario;

- Il terzo scenario è quello nel quale la tecnologia crea valore aggiunto semplificando la vita al cittadino e alle imprese. Questo avverrà attraverso Internet ma anche attraverso un intenso lavoro di coordinamento e integrazione sia sul livello nazionale che sul livello europeo.<sup>9</sup> Attraverso la tecnologia anche le amministrazioni pubbliche modificheranno processi e organizzazione interna.

Tutti e tre gli scenari disegnati sono già in fase di realizzazione.

Ma, come abbiamo percepito, il problema vero, in questo momento, non è l'URP: in questa fase di profondo cambiamento, nel quale si è modificato il modello di interazione dal centro alle periferie, le amministrazioni devono "riconcettualizzare" sé stesse e la loro attività, chiedendosi: Cosa siamo? Cosa potremmo essere? Cosa dovremmo essere?

In questo processo di innovazione sono i leader (tecnici e politici) ad avere un ruolo

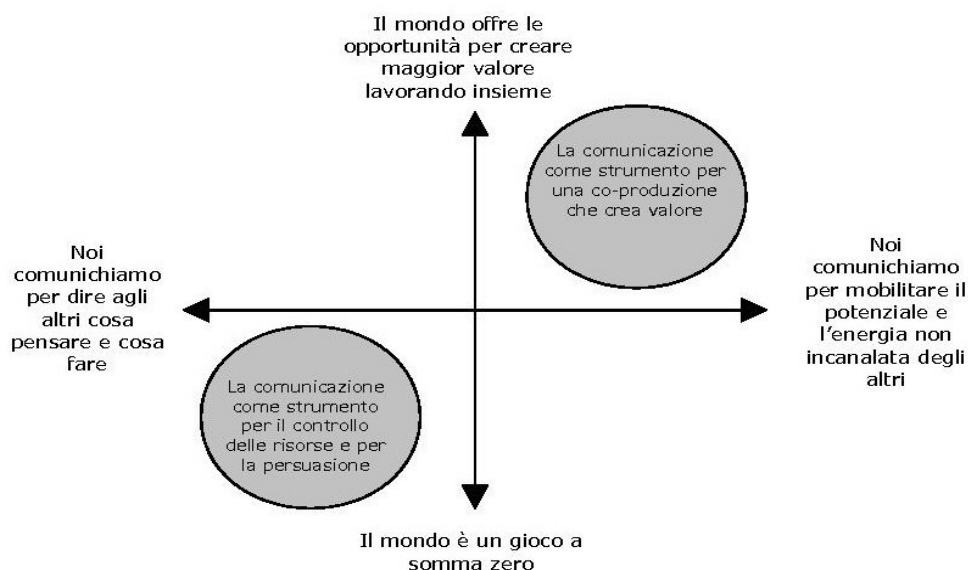
<sup>8</sup> Nella direttiva del Ministro Frattini sulle attività di comunicazione, in fase di registrazione presso l'organo di controllo, (febbraio 2002) si legge: "La riforma della pubblica amministrazione, il federalismo e il rafforzamento dei livelli locali di governo, l'attuazione del principio di sussidiarietà e il conseguente nuovo orizzonte delle missioni delle amministrazioni, possono realizzarsi solo con il pieno consenso dei cittadini e delle imprese, degli operatori del settore pubblico, da coinvolgere attraverso opportuni ed adeguati processi di relazione e comunicazione".

<sup>9</sup> E' recente in fase di realizzazione la possibilità di avere un tesserino sanitario magnetico che contenga tutta la storia "sanitaria" della persona per facilitare coloro che si trasferiscono, per esempio per lavoro, in altri paesi dell'Europa.

determinante: *“le organizzazioni si possono mettere in movimento quando sono in grado di mobilitare e co-allineare le forze trainanti contestuali e interne, e di capitalizzare su di esse. Questo è il campo di forze in cui si esercita la leadership”*<sup>10</sup>.

Gli URP, soggetti deputati alla comunicazione, possono giocare un ruolo fondamentale in quanto strumenti necessari per produrre valore nel sistema socio-economico-territoriale ma la decisione relativa al modello di comunicazione non può spettare solamente a questa struttura, deve essere, invece, una strategia consapevole dell'intera organizzazione. Come si diceva sopra, occorre stabilire quale ruolo riconoscere ai cittadini e agli altri enti *pubblici* nella creazione dei servizi e, più in generale, nella creazione di valore per l'intero sistema, inoltre bisogna decidere, a partire dalla singola organizzazione, se la comunicazione è un gioco a somma zero (io vinco, tu perdi), o un gioco a somma positiva (possiamo vincere tutti)<sup>11</sup>

#### La comunicazione che crea valore



Insomma, il cambiamento in atto richiede alle persone e alle organizzazioni pubbliche di mettersi in discussione ricercando (e percorrendo) nuove strade con un approccio sistemico al cambiamento, lavorando su tutte le dimensioni dell'organizzazione ma lavorando, altresì, sulle relazioni con l'esterno sapendo che *“c'è una forte interrelazione tra valore e valori”*<sup>12</sup>.

Per concludere, ci sembra opportuno ricordare un importante riconoscimento per il Comune di Massarosa arrivato con la segnalazione di eccellenza del progetto Total Quality, nel panorama italiano della P.A, aggiudicandosi quest'importante titolo assegnato dal Premio Basile per il 2011

Nel corso dello scorso convegno Nazionale AIF (settore nazionale pubblica amministrazione) che si è svolto a Genova il 27 e 28 ottobre 2011, il Comune di Massarosa ha ricevuto, con il Direttore Generale Dr. Canessa Luca, il premio assegnato per il lavoro svolto sul tema della qualità nella P.A. oggi più che mai molto attuale.

10 Così Richard Normann in *“Ridisegnare l'impresa”*, ETAS, 2002, pag. 319.

11 Si vedano i materiali relativi ai corsi di formazione realizzati dal C.I.P.A.: in particolare *“La negoziazione: cosa ci insegna la teoria dei giochi”* e svolti presso il Comune di Massarosa

12 Richard Normann in *“Ridisegnare l'impresa”*, ETAS, 2002, pag. 104.

I progetto T.Q. Miglioriamo! Consente inoltre, dopo avere individuato le priorità sulle quali agire (la qualità dei servizi, il policy making, il governo delle risorse, la cultura organizzativa e le relazioni con il contesto esterno) il superamento dell'approccio frammentato e settoriale per abbracciare, invece, una visione sistemica e multidisciplinare.

Attraverso la realizzazione di questo progetto *“non viene proposta all'amministrazioni un modello ideale da seguire, ma suggeriti di alcuni percorsi su cui riflettere tenendo conto di ciascuna esigenza sia dell'utenza esterna , sia di quella interna ovvero i dipendenti”* .

***Per questa ragione, è importante che il Comune di Massarosa valuti la propria condizione, individui complessivamente le priorità rispetto alle quali intervenire, in particolare attraverso la realizzazione di quei percorsi formativi che saranno opportunamente individuati, per pianificare e sostenere i cambiamenti in modo integrato e funzionale alle proprie esigenze.***

## 6. L'esperienza del Comune di Massarosa

Con il programma di mandato amministrativo 2009/2014 il Comune di Massarosa mostra una crescente attenzione al tema della qualità e della soddisfazione dei propri clienti.

A partire da maggio 2011 è iniziata l'indagine per la valutazione dei servizi offerti ai cittadini dagli uffici comunali al fine di rilevarne criticità e migliorarne la percezione da parte degli utenti stessi.

Vengono utilizzati dei questionari di valutazione dei servizi che sono distribuiti direttamente ai cittadini che si rivolgono al servizio e l'obiettivo è di rilevare il grado di soddisfazione dei clienti che utilizzano i servizi offerti dal Comune di Massarosa.

Nel sistema di erogazione del servizio l'utente ha un ruolo importantissimo in quanto può:

- specificare le caratteristiche del servizio che vuole / vorrebbe avere (es: la precisazione delle intolleranze alimentari di un bambino nella fase dell'iscrizione alla mensa scolastica);
- partecipare alla creazione del servizio realizzando una parte dell'attività (es: utilizzo dei servizi on-line)
- controllare la qualità del servizio erogato avendo un effetto anche sulla motivazione del personale.

Gli uffici che sono stati coinvolti nell'indagine sono: **Edilizia Privata, Lavori Pubblici, Pubblica Istruzione, Ufficio Ambiente, Servizi alla persona.**

Di seguito il test con le domande che abbiamo somministrato agli utenti del Comune di Massarosa:

### 1) Orario del contatto

- 9.00-10.00
- 10.00-11.00
- 11.00-12.00
- 12.00-13.00
- 15.00-16.00
- 16.00-17.00

### 2) Età

- Fino 25
- 26-40
- 41-55
- Oltre 55

### 3) Sesso

- Uomo
- Donna

4) Professione

- Pensionato
- Professionista
- Impiegato
- Disoccupato
- Insegnante
- Operaio
- Tecnico
- Trasporti
- Forze Armate e simili
- Studente
- Casalinga/o
- Dirigente/Funziionario
- Imprenditore
- Altro

5) Di quale dei servizi Comunali sotto elencati ha usufruito maggiormente negli ultimi mesi?

- Edilizia privata
- Pubblica istruzione
- Servizi alla Persona
- Ambiente e Protezione civile
- Lavori pubblici
- SUAP e attività produttive

6) Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la visibilità della sede?

- Pessimo
- Scarso
- Sufficiente
- Buono
- Ottimo

7) Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la segnaletica esterna?

- Pessimo
- Scarso
- Sufficiente
- Buono
- Ottimo

8) Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la segnaletica interna?

- Pessimo
- Scarso
- Sufficiente
- Buono
- Ottimo

9) Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la facilità di accesso all'edificio e l'assenza di barriere architettoniche?

- Pessimo
- Scarso
- Sufficiente
- Buono
- Ottimo



10) Rispetto all'indicatore riguardante la visibilità della sede, quale priorità ritiene di attribuire, in ordine progressivo, utilizzando un punteggio da 1 a 4?

- 1
- 2
- 3
- 4

11) Rispetto all'indicatore riguardante la segnaletica esterna, quale priorità ritiene di attribuire, in ordine progressivo, utilizzando un punteggio da 1 a 4?

- 1
- 2
- 3
- 4

12) Rispetto all'indicatore riguardante la segnaletica interna, quale priorità ritiene di attribuire, in ordine progressivo, utilizzando un punteggio da 1 a 4?

- 1
- 2
- 3
- 4

13) Rispetto all'indicatore riguardante la facilità di accesso all'edificio e all'assenza di barriere architettoniche, quale priorità ritiene di attribuire, in ordine progressivo, utilizzando un punteggio da 1 a 4?

- 1
- 2
- 3
- 4

14) Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la pulizia e l'ordine dei locali?

- Pessimo
- Scarso
- Sufficiente
- Buono
- Ottimo

15) Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la tutela della privacy?

- Pessimo
- Scarso
- Sufficiente
- Buono
- Ottimo

16) Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la disponibilità dei moduli per le pratiche?

- Pessimo
- Scarso
- Sufficiente
- Buono
- Ottimo

17) Rispetto all'indicatore riguardante la pulizia e l'ordine dei locali, quale priorità ritiene di attribuire, in ordine progressivo, utilizzando un punteggio da 1 a 3?

- 1
- 2
- 3

18) Rispetto all'indicatore riguardante la tutela della privacy, quale priorità ritiene di attribuire, in ordine progressivo, utilizzando un punteggio da 1 a 3?

- 1
- 2
- 3

19) Rispetto all'indicatore riguardante la disponibilità dei moduli per le pratiche, quale priorità ritiene di attribuire, in ordine progressivo, utilizzando un punteggio da 1 a 3?

- 1
- 2
- 3

20) Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la professionalità del personale?

- Pessimo
- Scarso
- Sufficiente
- Buono
- Ottimo

21) Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la cortesia del personale?

- Pessimo
- Scarso
- Sufficiente
- Buono
- Ottimo

22) Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la chiarezza dell'informazione e della modulistica ricevuta?

- Pessimo
- Scarso
- Sufficiente
- Buono
- Ottimo

23) Rispetto all'indicatore riguardante professionalità del personale, quale priorità ritiene di attribuire, in ordine progressivo, utilizzando un punteggio da 1 a 3?

- 1
- 2
- 3

24) Rispetto all'indicatore riguardante la cortesia del personale, quale priorità ritiene di attribuire, in ordine progressivo, utilizzando un punteggio da 1 a 3?

- 1
- 2
- 3

25) Rispetto all'indicatore riguardante la chiarezza dell'informazione e della modulistica ricevuta, quale priorità ritiene di attribuire, in ordine progressivo, utilizzando un punteggio da 1 a 3?

- 1
- 2
- 3

26) Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo gli orari di apertura al pubblico?

- Pessimo
- Scarso
- Sufficiente
- Buono
- Ottimo

27) Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo i tempi di attesa allo sportello?

- Pessimo
- Scarso
- Sufficiente
- Buono
- Ottimo

28) Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo i tempi di attesa per ottenere pratiche, concessioni, permessi?

- Pessimo
- Scarso
- Sufficiente
- Buono
- Ottimo

Se nell'accedere ad un servizio ha incontrato delle difficoltà, oppure ne è rimasto molto soddisfatto, segnali di quale o quali servizi si è trattato e le motivazioni della sua insoddisfazione o soddisfazione.....  
.....  
.....

Per rendere più immediata la lettura dei grafici viene deciso dal gruppo di lavoro che coordina la ricerca di aggregare le domande in due macro-aree e precisamente :

- **Accessibilità:** domande dalla 6 e alla 19 ovvero le domande che fanno riferimento alla localizzazione fisica degli uffici e al problema delle barriere architettoniche;
- **Accoglienza:** domande dalla 20 e alla 28 ovvero le domande che riguardano il personale (cortesia e preparazione) nonché gli orari di apertura e il tempo di attesa allo sportello.

Anche i giudizi e le priorità sono stati raggruppati, sempre per renderne più agevole la lettura come segue:

**Giudizi**

- Pessimo, Scarso → Negativo
- Sufficiente, Buono → Buono
- Ottimo → Ottimo

**Priorità**

- a) Priorità inclusa tra 1 e 2 → Bassa
- b) Priorità inclusa tra 3 e 4 → Alta

Sui grafici a seguire saranno quindi evidenziati i possibili risultati ovvero:

- **Giudizio *Ottimo* - Priorità *Alta* :**  
indica che gli utenti/clienti del servizio hanno reputato ottimo un determinato aspetto del servizio erogato (ad esempio preparazione del personale oppure accessibilità dell'ufficio) e nel contempo hanno ritenuto questo aspetto molto importante;
- **Giudizio *Ottimo* - Priorità *Bassa*:**  
indica che gli utenti/clienti del servizio hanno reputato ottimo un determinato aspetto del servizio erogato (ad esempio preparazione del personale oppure accessibilità dell'ufficio) e nel contempo hanno ritenuto questo aspetto poco importante;
- **Giudizio *Buono* - Priorità *Alta*:**  
indica che gli utenti/clienti del servizio hanno reputato pienamente sufficiente un determinato aspetto del servizio erogato (ad esempio preparazione del personale oppure accessibilità dell'ufficio) e nel contempo hanno ritenuto questo aspetto molto importante;
- **Giudizio *Buono* - Priorità *Bassa*:**  
indica che gli utenti/clienti del servizio hanno reputato pienamente sufficiente un determinato aspetto del servizio erogato (ad esempio preparazione del personale oppure accessibilità dell'ufficio) e nel contempo hanno ritenuto questo aspetto poco importante;
- **Giudizio *Negativo* - Priorità *Alta*:**  
indica che gli utenti/clienti del servizio hanno reputato insufficiente un determinato aspetto del servizio erogato (ad esempio preparazione del personale oppure accessibilità dell'ufficio) e nel contempo hanno ritenuto questo aspetto molto importante;
- **Giudizio *Negativo* - Priorità *Bassa*:**  
indica che gli utenti/clienti del servizio hanno reputato insufficiente un determinato aspetto del servizio erogato (ad esempio preparazione del personale oppure accessibilità dell'ufficio) e nel contempo hanno ritenuto questo aspetto poco importante.

## I servizi monitorati:

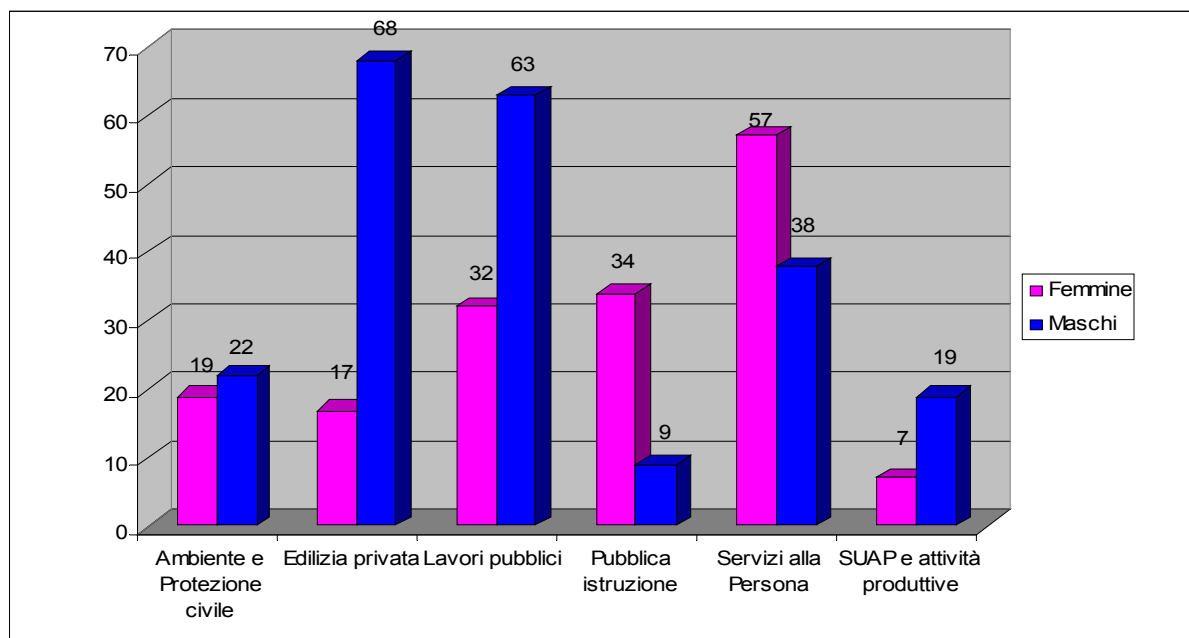
- **Ambiente e protezione civile**
- **Edilizia Privata**
- **Lavori Pubblici**
- **Pubblica istruzione**
- **Servizi alla Persona**
- **SUAP e attività produttive**

### Percentuale di utenza femminile e maschile a seconda del servizio:

- *tabella*

Servizio	Femmine	Maschi	Tot	%Femmine	%Maschi
Ambiente e Protezione civile	19	22	41	46,34%	53,66%
Edilizia privata	17	68	85	20,00%	80,00%
Lavori pubblici	32	63	95	33,68%	66,32%
Pubblica istruzione	34	9	43	79,07%	20,93%
Servizi alla Persona	57	38	95	60,00%	40,00%
SUAP e attività produttive	7	19	26	26,92%	73,08%

- *grafico*

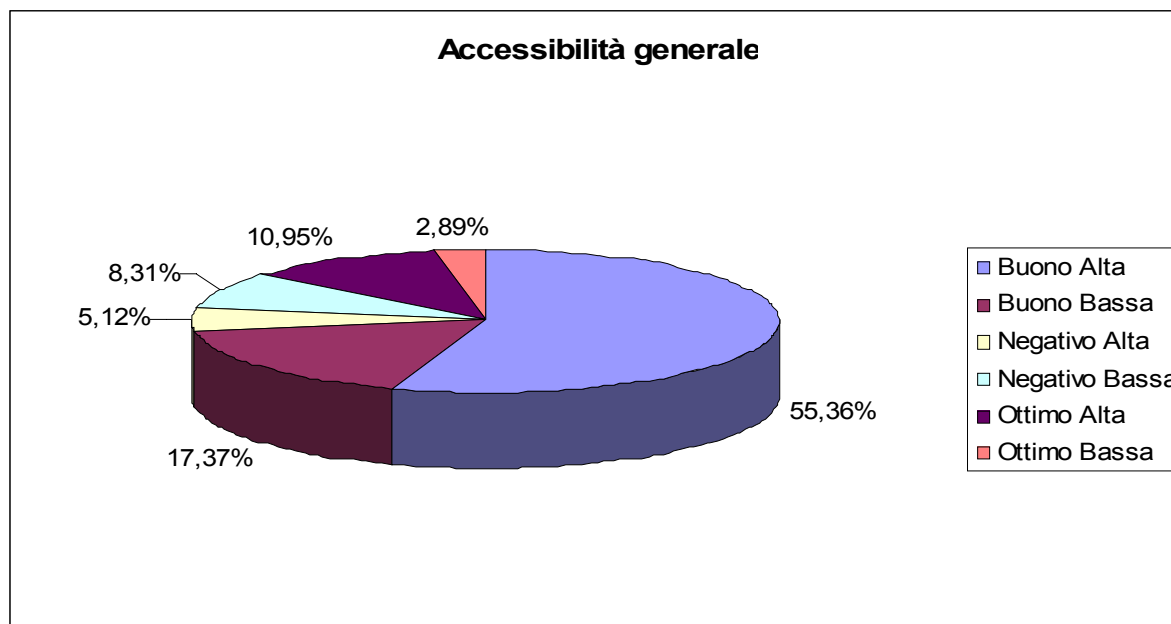


## Dati generali di ACCESSIBILITA' :

➤ tabella

Risposta	Priorità	Num	Percentuale
Buono	Alta	1492	55,36%
Buono	Bassa	468	17,37%
Negativo	Alta	138	5,12%
Negativo	Bassa	224	8,31%
Ottimo	Alta	295	10,95%
Ottimo	Bassa	78	2,89%

➤ grafico

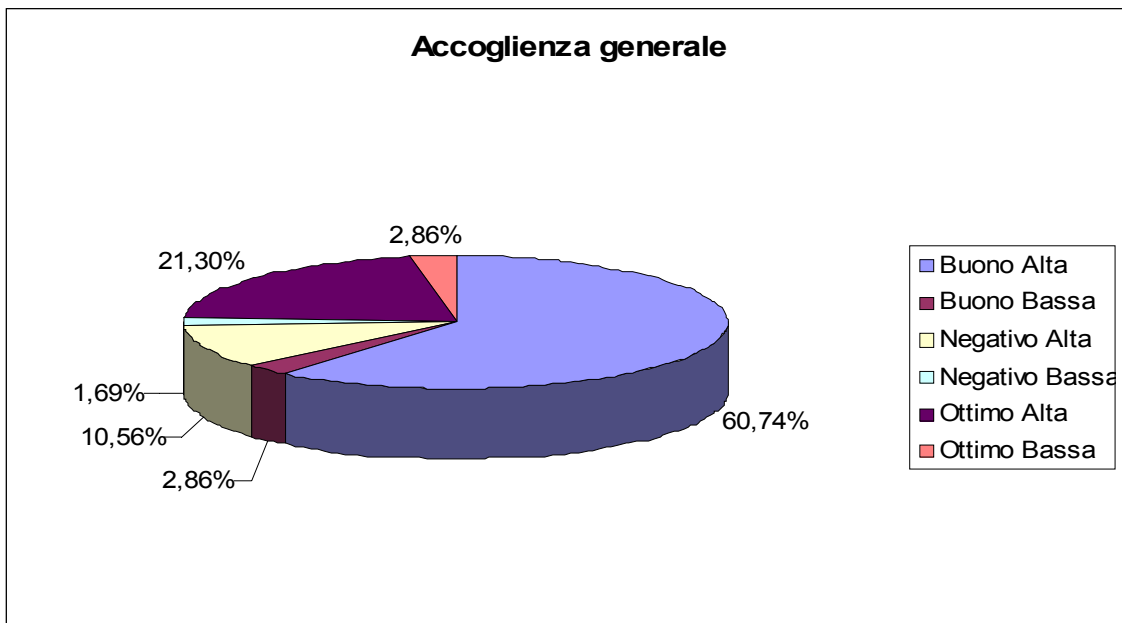


## Dati generali di ACCOGLIENZA:

- *tabella*

Risposta	Priorità	Num	Percentuale
Buono	Alta	1403	60,74%
Buono	Bassa	66	2,86%
Negativo	Alta	244	10,56%
Negativo	Bassa	39	1,69%
Ottimo	Alta	492	21,30%
Ottimo	Bassa	66	2,86%

- *grafico*



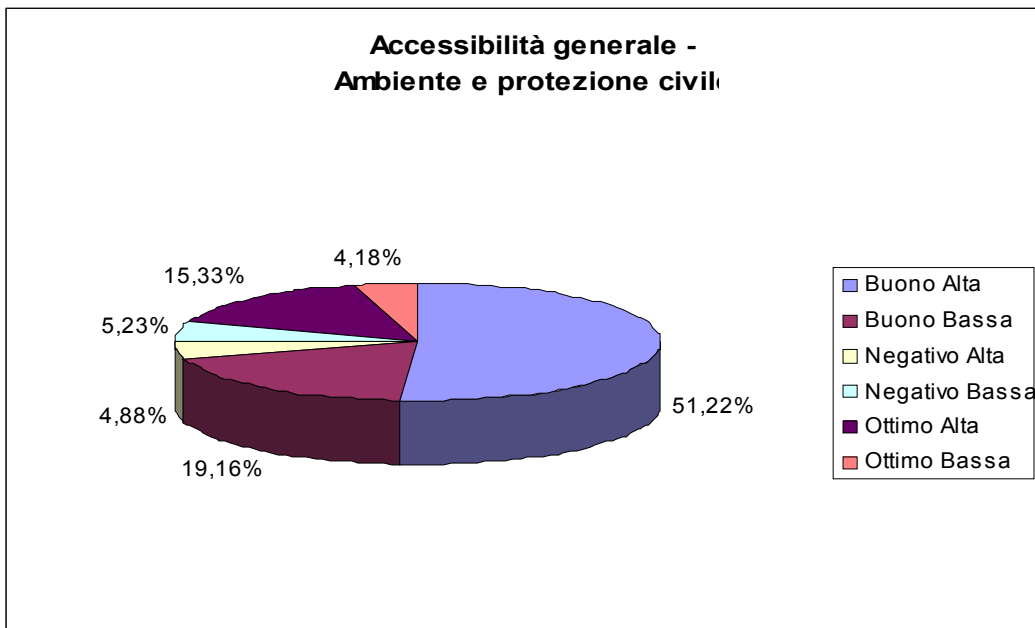
## **Dati generali di ACCESSIBILITA' divisi per ufficio:**

- *Tabella generale*

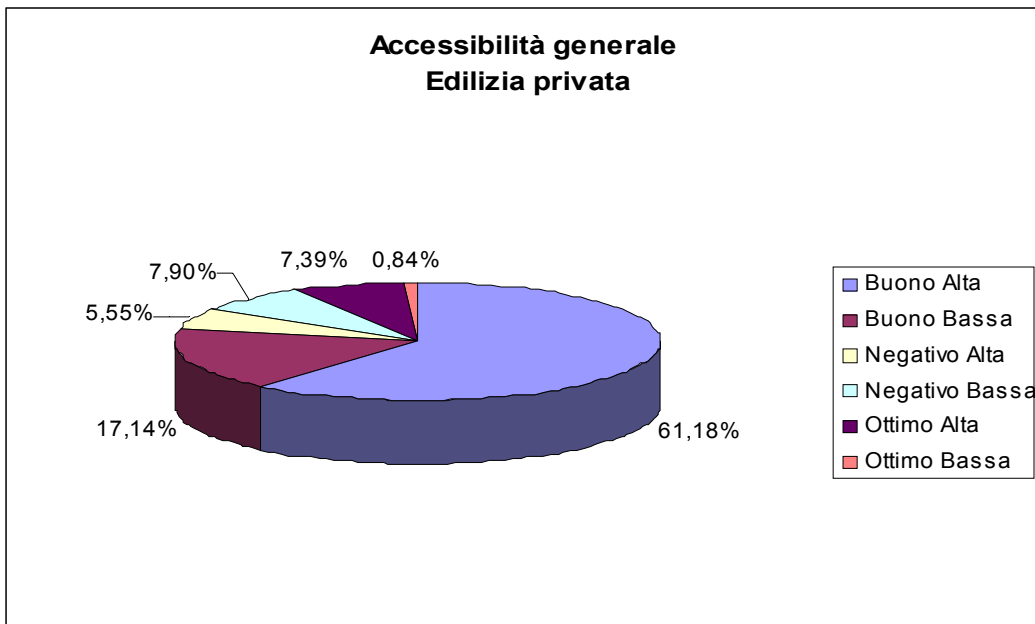
<b>Servizio</b>	<b>Risposta</b>	<b>Priorità</b>	<b>Num</b>	<b>Percentuale</b>
Ambiente e Protezione civile	Buono	Alta	147	51,22%
Ambiente e Protezione civile	Buono	Bassa	55	19,16%
Ambiente e Protezione civile	Negativo	Alta	14	4,88%
Ambiente e Protezione civile	Negativo	Bassa	15	5,23%
Ambiente e Protezione civile	Ottimo	Alta	44	15,33%
Ambiente e Protezione civile	Ottimo	Bassa	12	4,18%
Edilizia privata	Buono	Alta	364	61,18%
Edilizia privata	Buono	Bassa	102	17,14%
Edilizia privata	Negativo	Alta	33	5,55%
Edilizia privata	Negativo	Bassa	47	7,90%
Edilizia privata	Ottimo	Alta	44	7,39%
Edilizia privata	Ottimo	Bassa	5	0,84%
Lavori pubblici	Buono	Alta	391	58,80%
Lavori pubblici	Buono	Bassa	104	15,64%
Lavori pubblici	Negativo	Alta	45	6,77%
Lavori pubblici	Negativo	Bassa	61	9,17%
Lavori pubblici	Ottimo	Alta	58	8,72%
Lavori pubblici	Ottimo	Bassa	6	0,90%
Pubblica istruzione	Buono	Alta	151	50,17%
Pubblica istruzione	Buono	Bassa	46	15,28%
Pubblica istruzione	Negativo	Alta	12	3,99%
Pubblica istruzione	Negativo	Bassa	38	12,62%
Pubblica istruzione	Ottimo	Alta	39	12,96%
Pubblica istruzione	Ottimo	Bassa	15	4,98%
Servizi alla Persona	Buono	Alta	324	48,72%
Servizi alla Persona	Buono	Bassa	136	20,45%
Servizi alla Persona	Negativo	Alta	25	3,76%
Servizi alla Persona	Negativo	Bassa	49	7,37%
Servizi alla Persona	Ottimo	Alta	91	13,68%
Servizi alla Persona	Ottimo	Bassa	40	6,02%
SUAP e attività produttive	Buono	Alta	115	63,19%
SUAP e attività produttive	Buono	Bassa	25	13,74%
SUAP e attività produttive	Negativo	Alta	9	4,95%
SUAP e attività produttive	Negativo	Bassa	14	7,69%
SUAP e attività produttive	Ottimo	Alta	19	10,44%



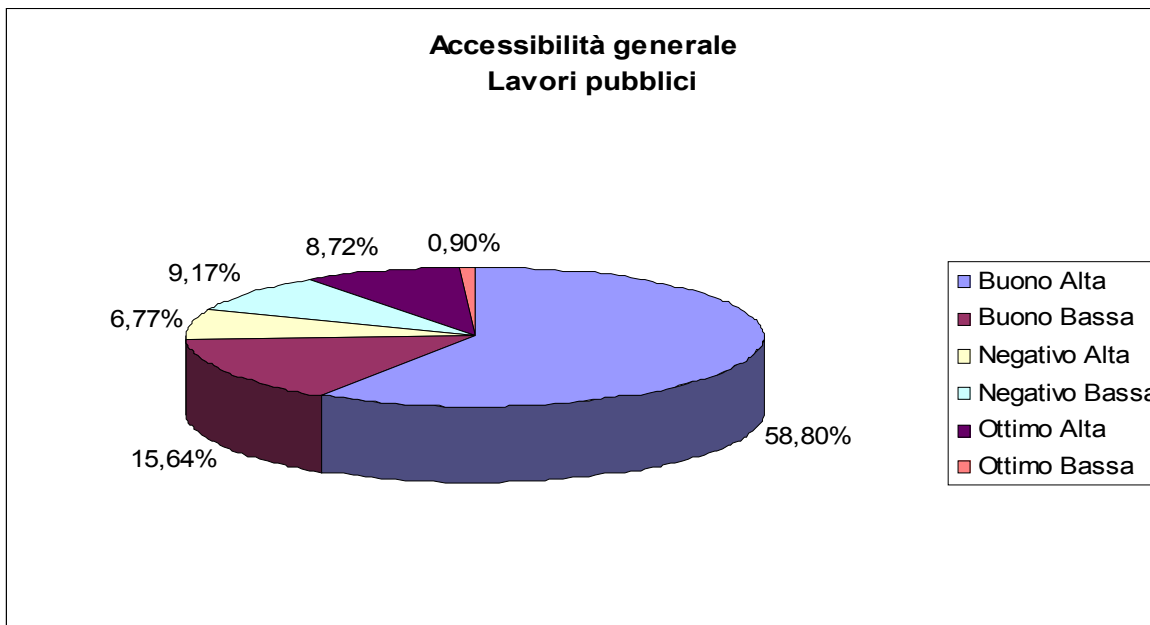
- Grafico Ufficio Ambiente e protezione civile



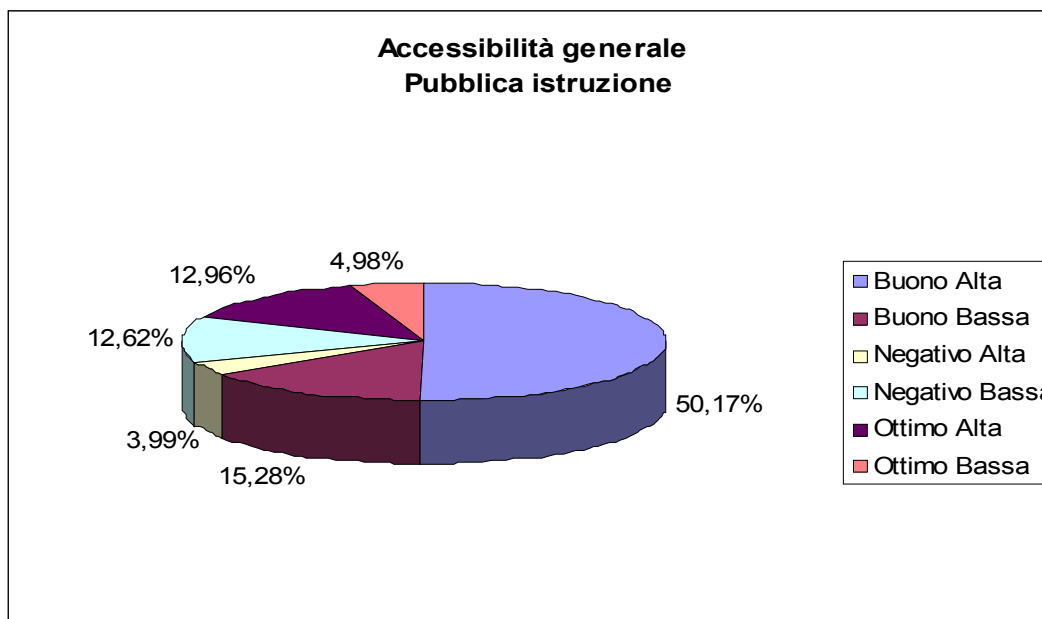
- Grafico Ufficio Edilizia privata



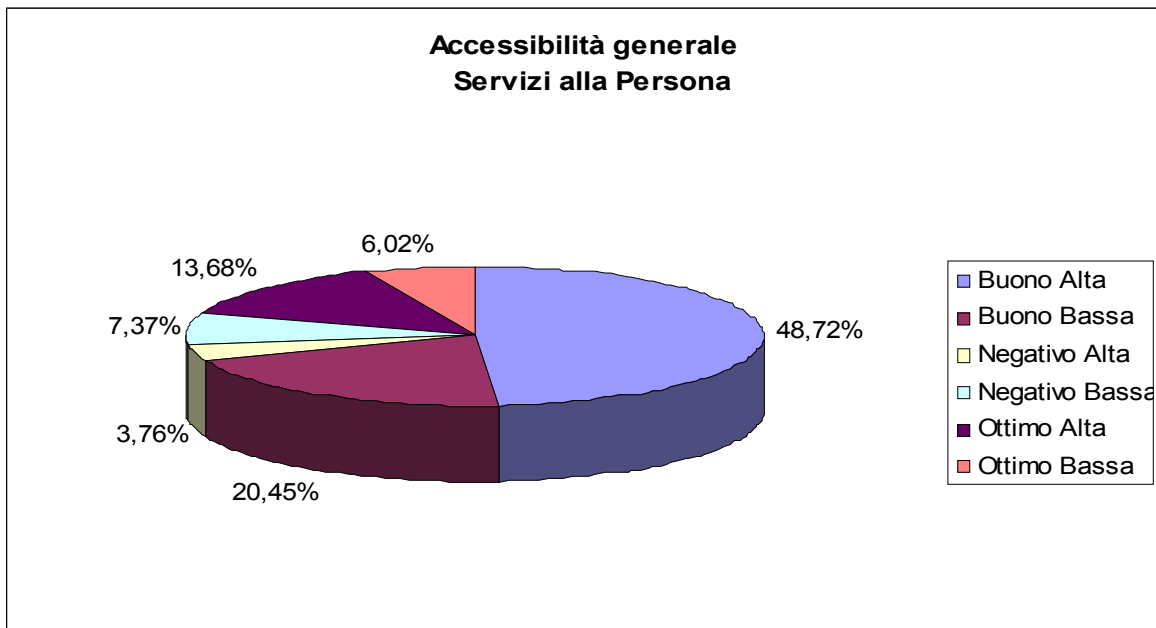
- *Grafico Ufficio Lavori pubblici*



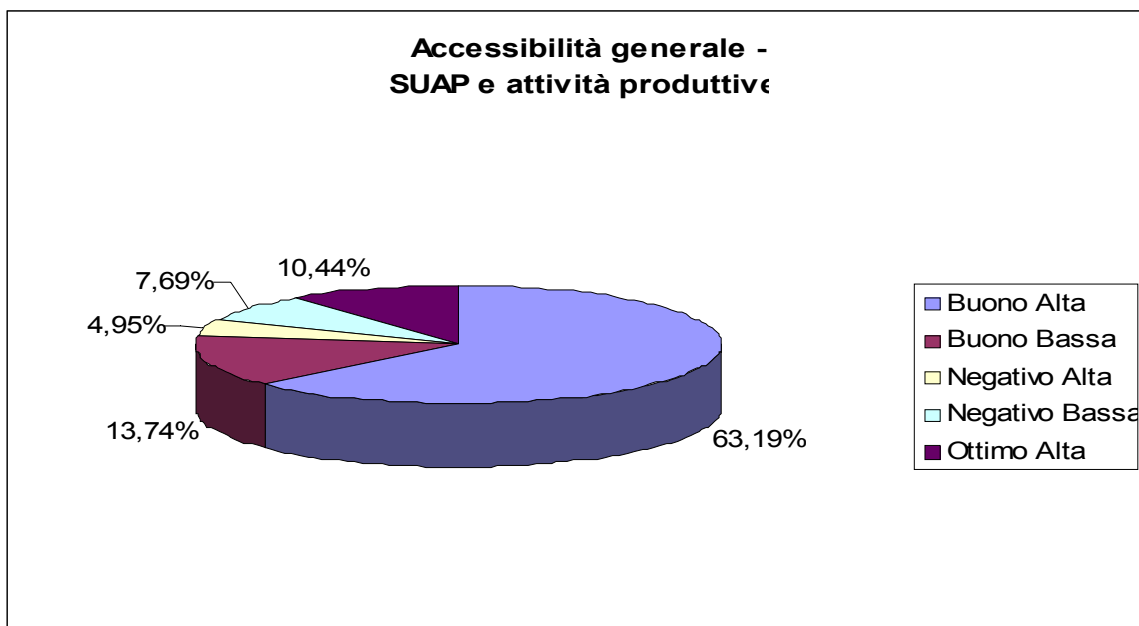
- *Grafico Ufficio pubblica istruzione*



- Grafico Ufficio Servizi alla Persona



- Grafico Ufficio SUAP e attività produttive

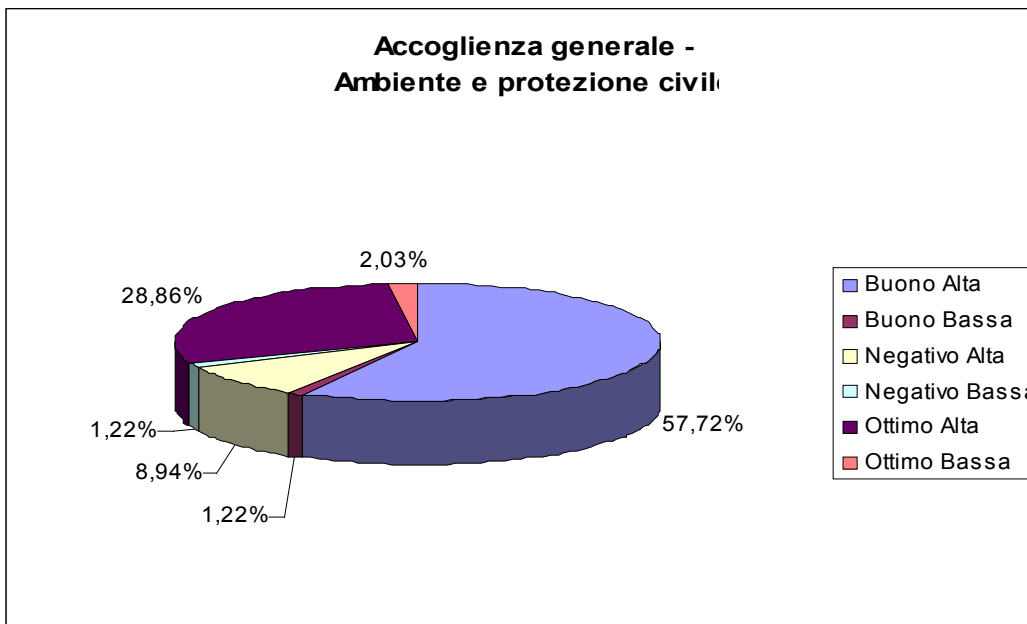


## Dati generali di ACCOGLIENZA divisi per ufficio:

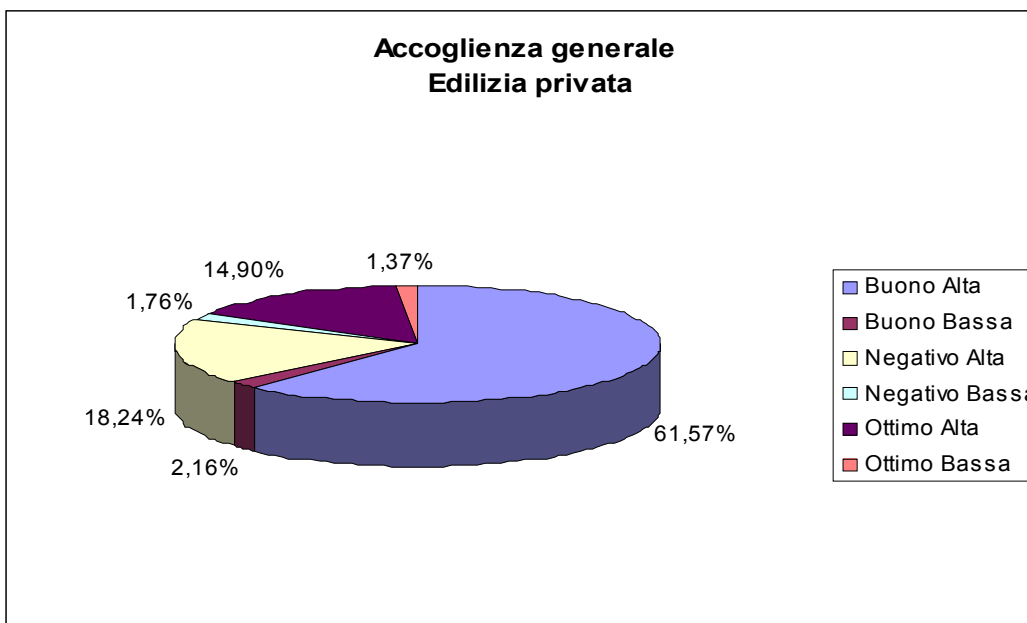
- *Tabella generale*

<b>Servizio</b>	<b>Risposta</b>	<b>Priorità</b>	<b>Num</b>	<b>Percentuale</b>
Ambiente e Protezione civile	Buono	Alta	142	57,72%
Ambiente e Protezione civile	Buono	Bassa	3	1,22%
Ambiente e Protezione civile	Negativo	Alta	22	8,94%
Ambiente e Protezione civile	Negativo	Bassa	3	1,22%
Ambiente e Protezione civile	Ottimo	Alta	71	28,86%
Ambiente e Protezione civile	Ottimo	Bassa	5	2,03%
Edilizia privata	Buono	Alta	314	61,57%
Edilizia privata	Buono	Bassa	11	2,16%
Edilizia privata	Negativo	Alta	93	18,24%
Edilizia privata	Negativo	Bassa	9	1,76%
Edilizia privata	Ottimo	Alta	76	14,90%
Edilizia privata	Ottimo	Bassa	7	1,37%
Lavori pubblici	Buono	Alta	392	68,77%
Lavori pubblici	Buono	Bassa	11	1,93%
Lavori pubblici	Negativo	Alta	72	12,63%
Lavori pubblici	Negativo	Bassa	18	3,16%
Lavori pubblici	Ottimo	Alta	74	12,98%
Lavori pubblici	Ottimo	Bassa	3	0,53%
Pubblica istruzione	Buono	Alta	151	58,53%
Pubblica istruzione	Buono	Bassa	10	3,88%
Pubblica istruzione	Negativo	Alta	26	10,08%
Pubblica istruzione	Negativo	Bassa	5	1,94%
Pubblica istruzione	Ottimo	Alta	57	22,09%
Pubblica istruzione	Ottimo	Bassa	9	3,49%
Servizi alla Persona	Buono	Alta	298	52,28%
Servizi alla Persona	Buono	Bassa	30	5,26%
Servizi alla Persona	Negativo	Alta	21	3,68%
Servizi alla Persona	Negativo	Bassa	4	0,70%
Servizi alla Persona	Ottimo	Alta	177	31,05%
Servizi alla Persona	Ottimo	Bassa	40	7,02%
SUAP e attività produttive	Buono	Alta	106	67,95%
SUAP e attività produttive	Buono	Bassa	1	0,64%
SUAP e attività produttive	Negativo	Alta	10	6,41%
SUAP e attività produttive	Ottimo	Alta	37	23,72%
SUAP e attività produttive	Ottimo	Bassa	2	1,28%

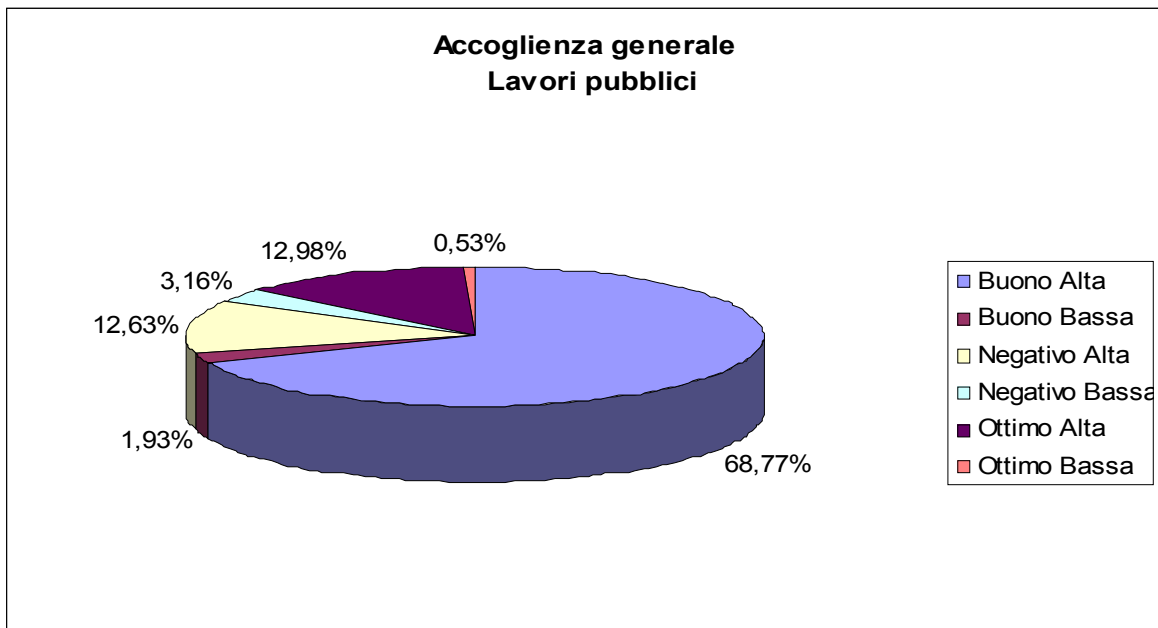
- Grafico Ufficio Ambiente e protezione civile



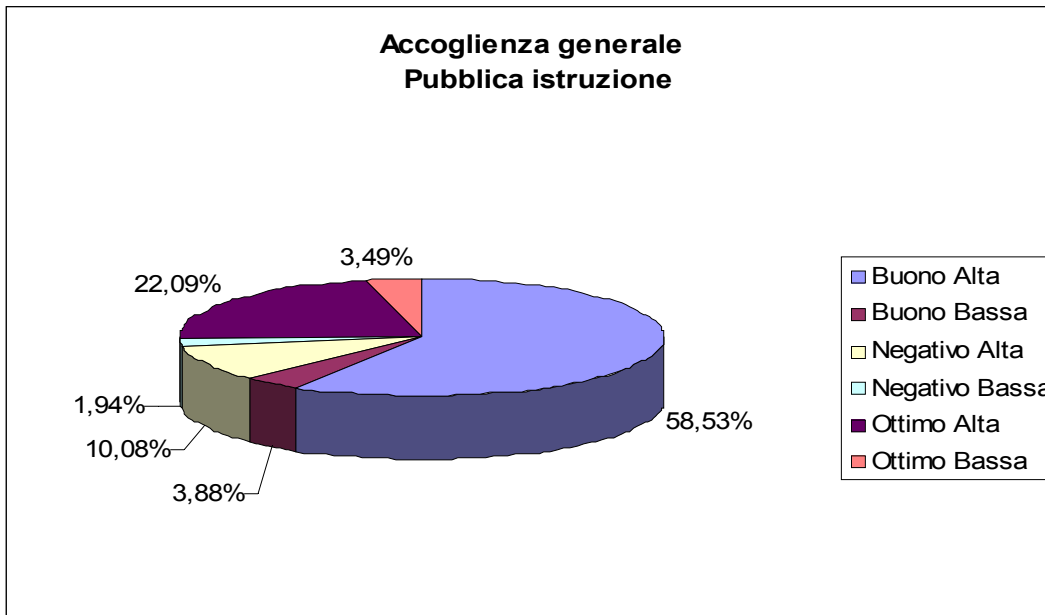
- Grafico Ufficio Edilizia privata



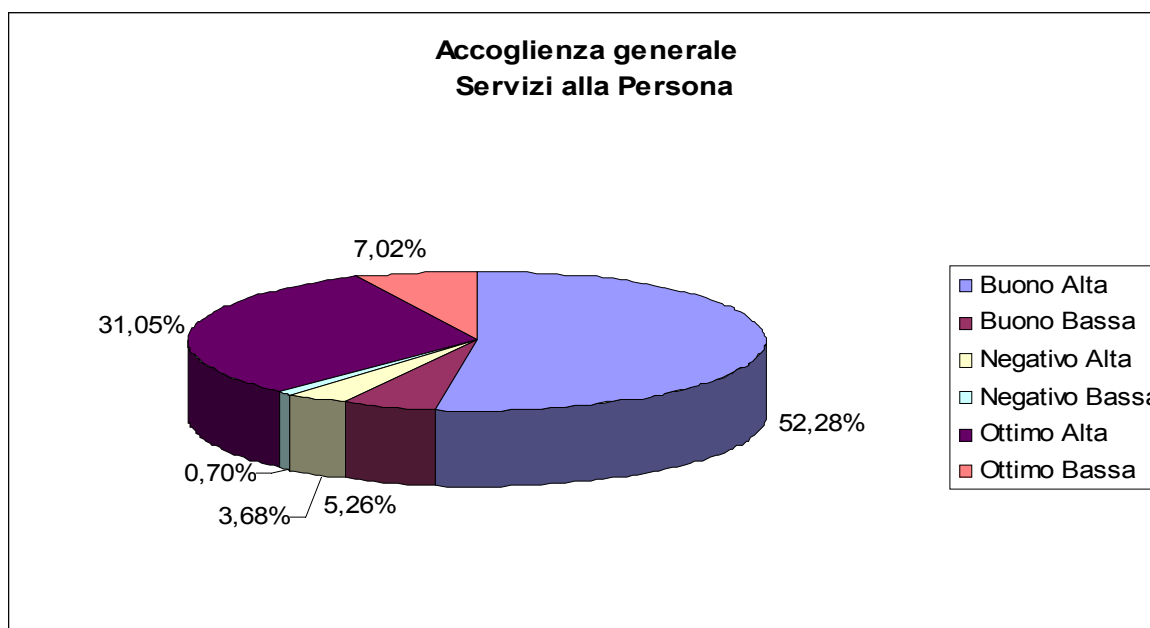
- Grafico Ufficio Lavori Pubblici



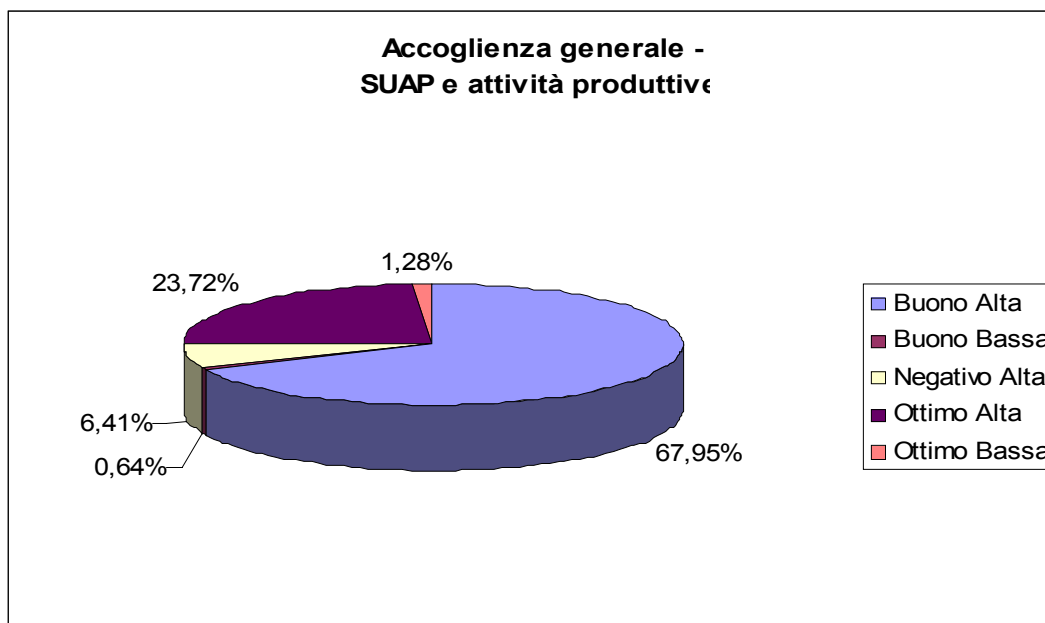
- Grafico Ufficio Pubblica istruzione



- Grafico Ufficio Servizi alla Persona



- Grafico Ufficio SUAP e attività produttive



## **Dati relativi l'ACCESSIBILITA' - Ufficio Ambiente e protezione civile**

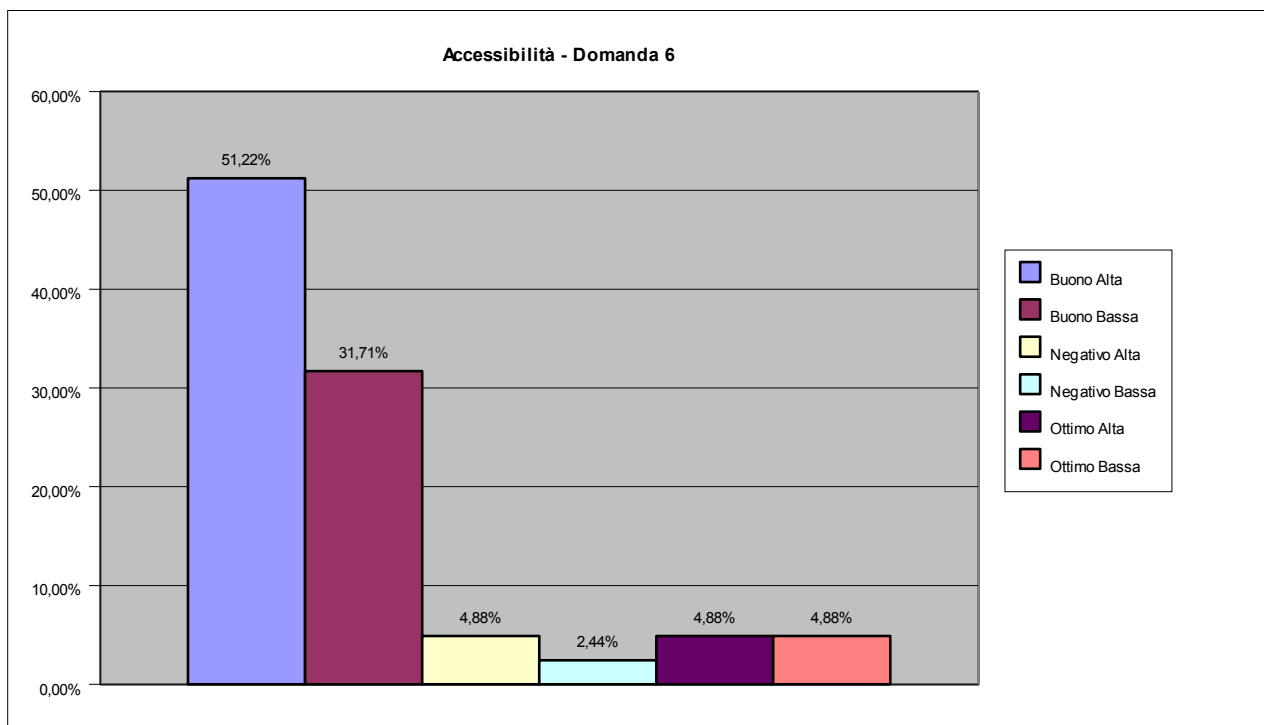
➤ Tabella

<b>Servizio</b>	<b>Domanda</b>	<b>Risposta</b>	<b>Priorità</b>	<b>Num</b>	<b>Percentuale</b>
Ambiente e Protezione civile	6	Buono	Alta	21	51,22%
Ambiente e Protezione civile	6	Buono	Bassa	13	31,71%
Ambiente e Protezione civile	6	Negativo	Alta	2	4,88%
Ambiente e Protezione civile	6	Negativo	Bassa	1	2,44%
Ambiente e Protezione civile	6	Ottimo	Alta	2	4,88%
Ambiente e Protezione civile	6	Ottimo	Bassa	2	4,88%
Ambiente e Protezione civile	7	Buono	Alta	16	39,02%
Ambiente e Protezione civile	7	Buono	Bassa	12	29,27%
Ambiente e Protezione civile	7	Negativo	Alta	4	9,76%
Ambiente e Protezione civile	7	Negativo	Bassa	4	9,76%
Ambiente e Protezione civile	7	Ottimo	Alta	3	7,32%
Ambiente e Protezione civile	7	Ottimo	Bassa	2	4,88%
Ambiente e Protezione civile	8	Buono	Alta	18	43,90%
Ambiente e Protezione civile	8	Buono	Bassa	13	31,71%
Ambiente e Protezione civile	8	Negativo	Alta	4	9,76%
Ambiente e Protezione civile	8	Negativo	Bassa	2	4,88%
Ambiente e Protezione civile	8	Ottimo	Alta	3	7,32%
Ambiente e Protezione civile	8	Ottimo	Bassa	1	2,44%
Ambiente e Protezione civile	9	Buono	Alta	23	56,10%
Ambiente e Protezione civile	9	Buono	Bassa	10	24,39%
Ambiente e Protezione civile	9	Negativo	Alta	1	2,44%
Ambiente e Protezione civile	9	Negativo	Bassa	4	9,76%
Ambiente e Protezione civile	9	Ottimo	Alta	3	7,32%
Ambiente e Protezione civile	14	Buono	Alta	22	53,66%
Ambiente e Protezione civile	14	Buono	Bassa	2	4,88%
Ambiente e Protezione civile	14	Negativo	Bassa	1	2,44%
Ambiente e Protezione civile	14	Ottimo	Alta	12	29,27%
Ambiente e Protezione civile	14	Ottimo	Bassa	4	9,76%
Ambiente e Protezione civile	15	Buono	Alta	22	53,66%
Ambiente e Protezione civile	15	Buono	Bassa	3	7,32%
Ambiente e Protezione civile	15	Negativo	Alta	3	7,32%
Ambiente e Protezione civile	15	Negativo	Bassa	2	4,88%
Ambiente e Protezione civile	15	Ottimo	Alta	10	24,39%
Ambiente e Protezione civile	15	Ottimo	Bassa	1	2,44%
Ambiente e Protezione civile	16	Buono	Alta	25	60,98%
Ambiente e Protezione civile	16	Buono	Bassa	2	4,88%
Ambiente e Protezione civile	16	Negativo	Bassa	1	2,44%
Ambiente e Protezione civile	16	Ottimo	Alta	11	26,83%
Ambiente e Protezione civile	16	Ottimo	Bassa	2	4,88%

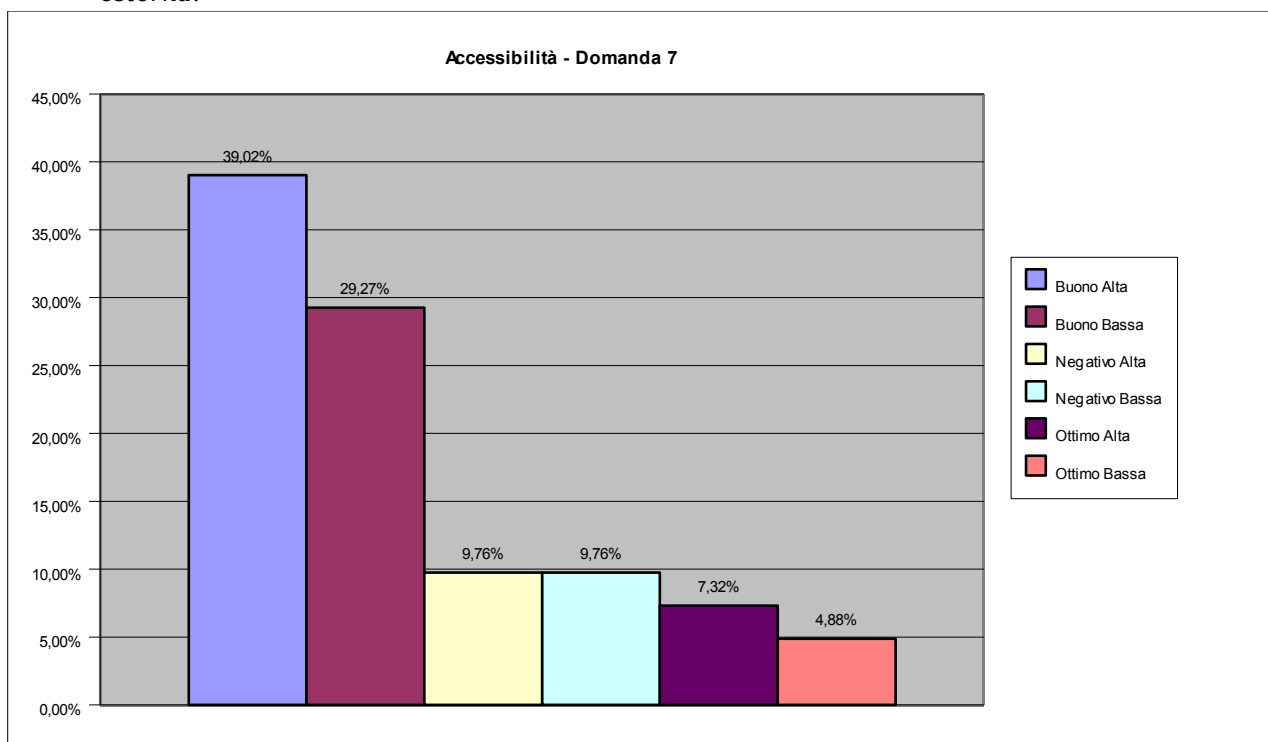


➤ **Grafici relativi l'ACCESSIBILITA' - Ufficio Ambiente e Protezione civile**  
(divisi per domanda)

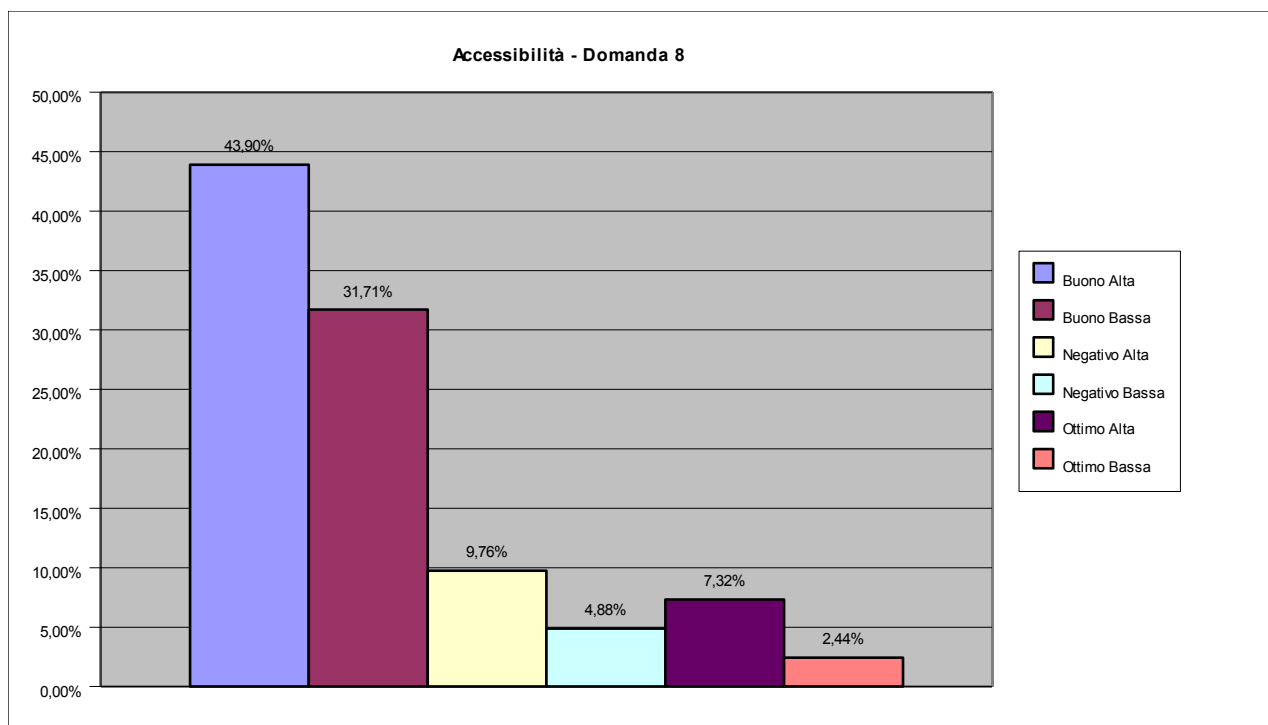
➤ *Grafico domanda n.6: " Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la visibilità della sede?"*



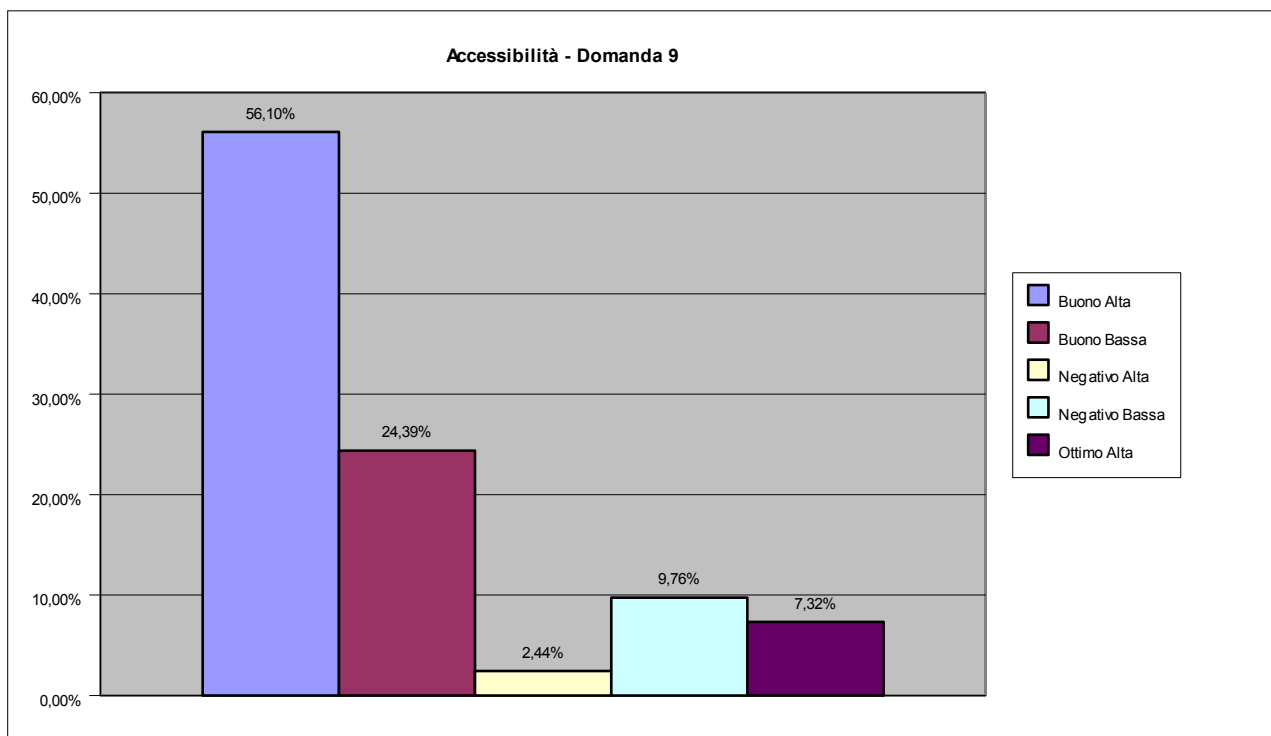
➤ *Grafico domanda n. 7: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la segnaletica esterna?"*



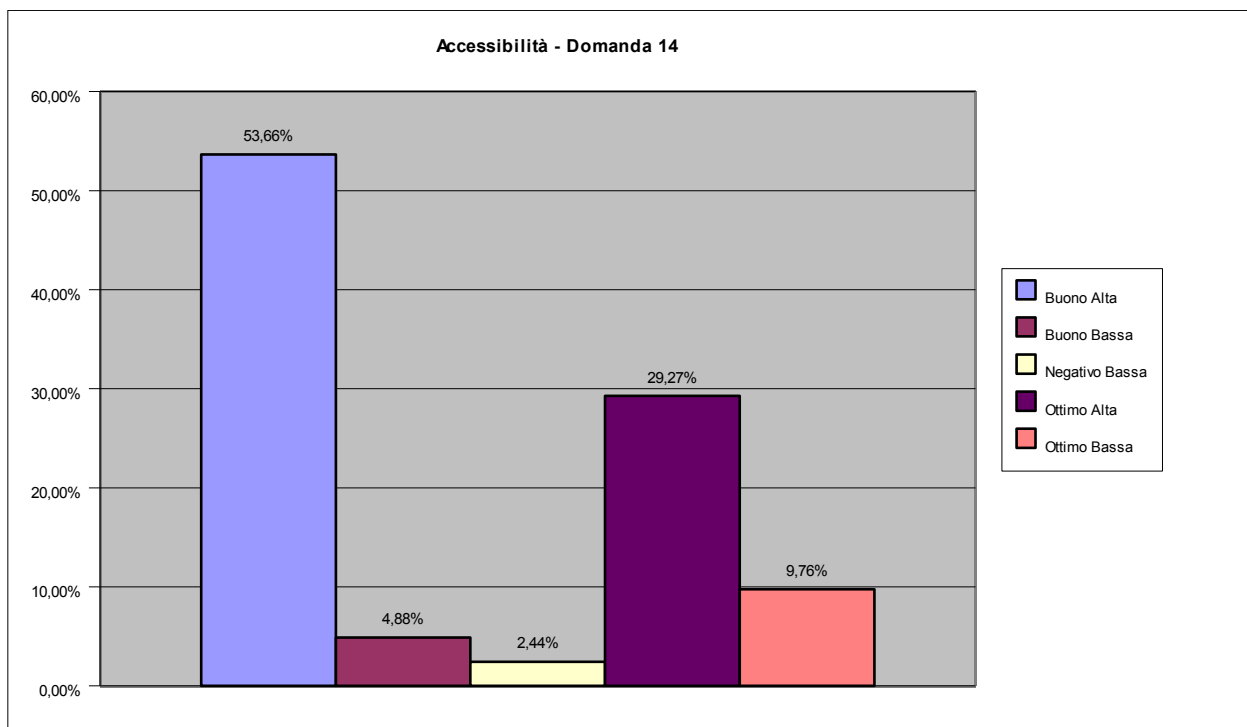
- Grafico domanda n. 8: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la segnaletica interna?"



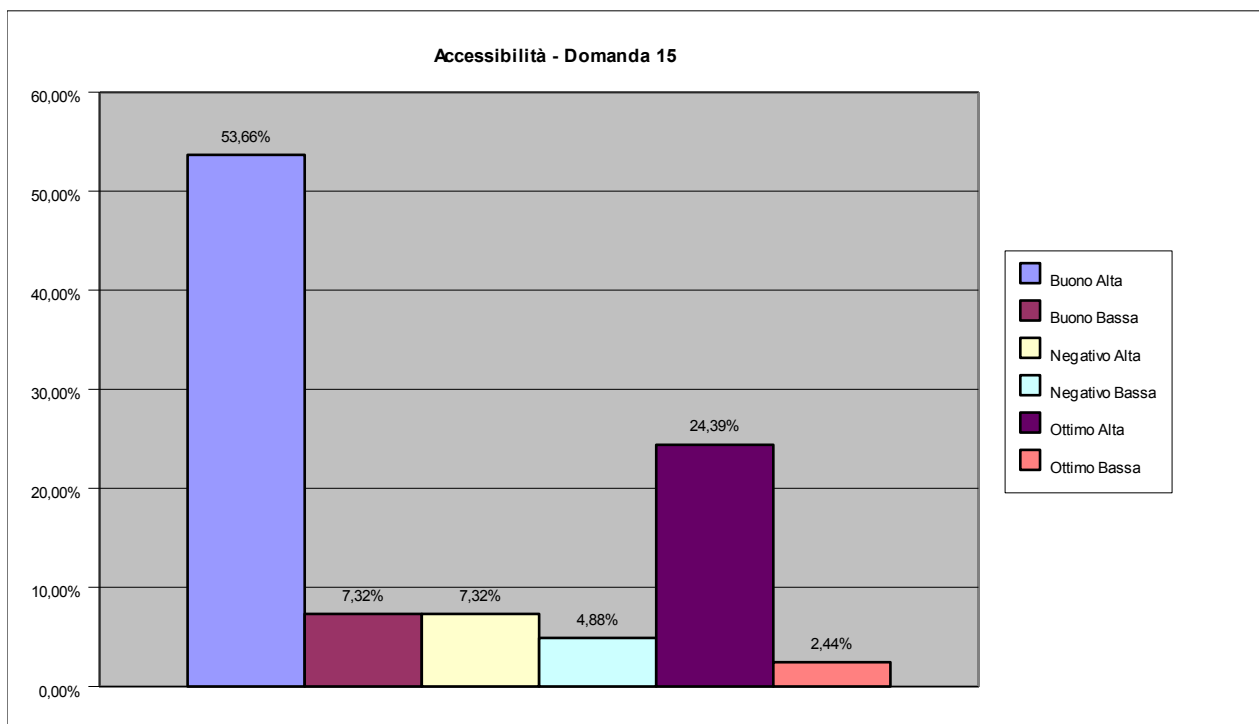
- Grafico domanda n. 9: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la facilità di accesso all'edificio e l'assenza di barriere architettoniche?"



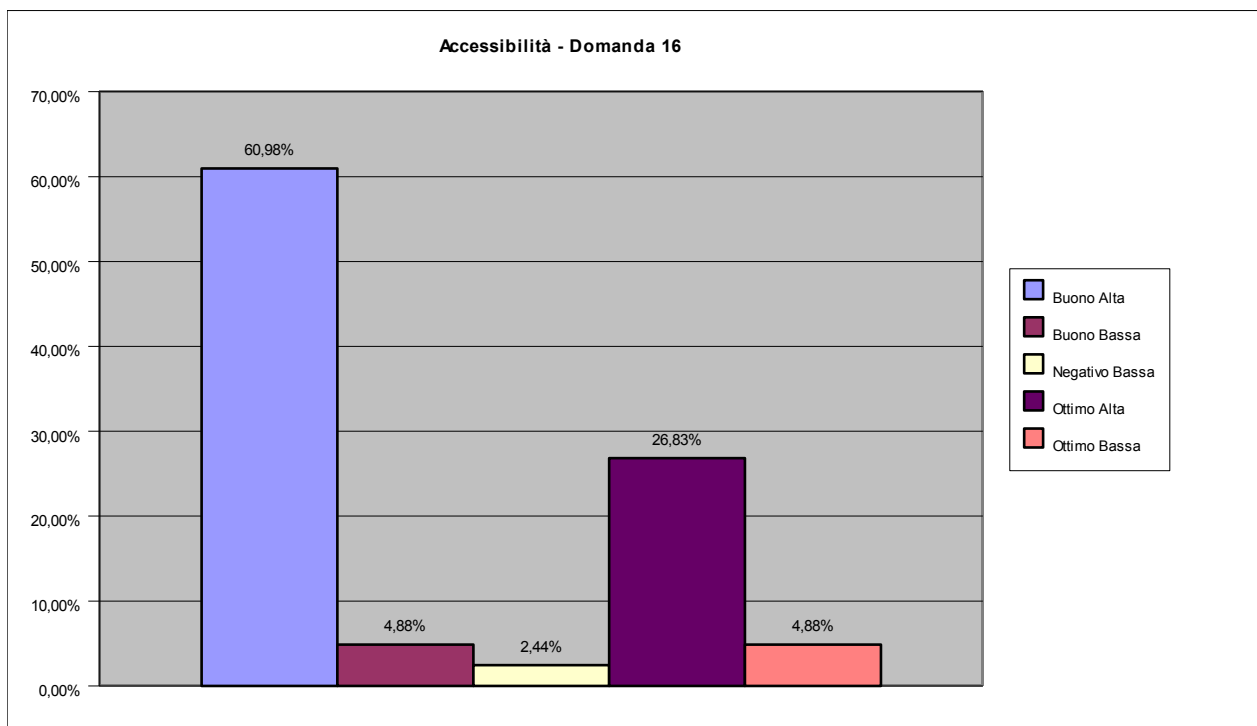
➤ Grafico domanda n. 14: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la pulizia e l'ordine dei locali?"



➤ Grafico domanda n. 15: " Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la tutela della privacy?"



➤ Grafico domanda n. 16: " Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la disponibilità dei moduli per le pratiche?"



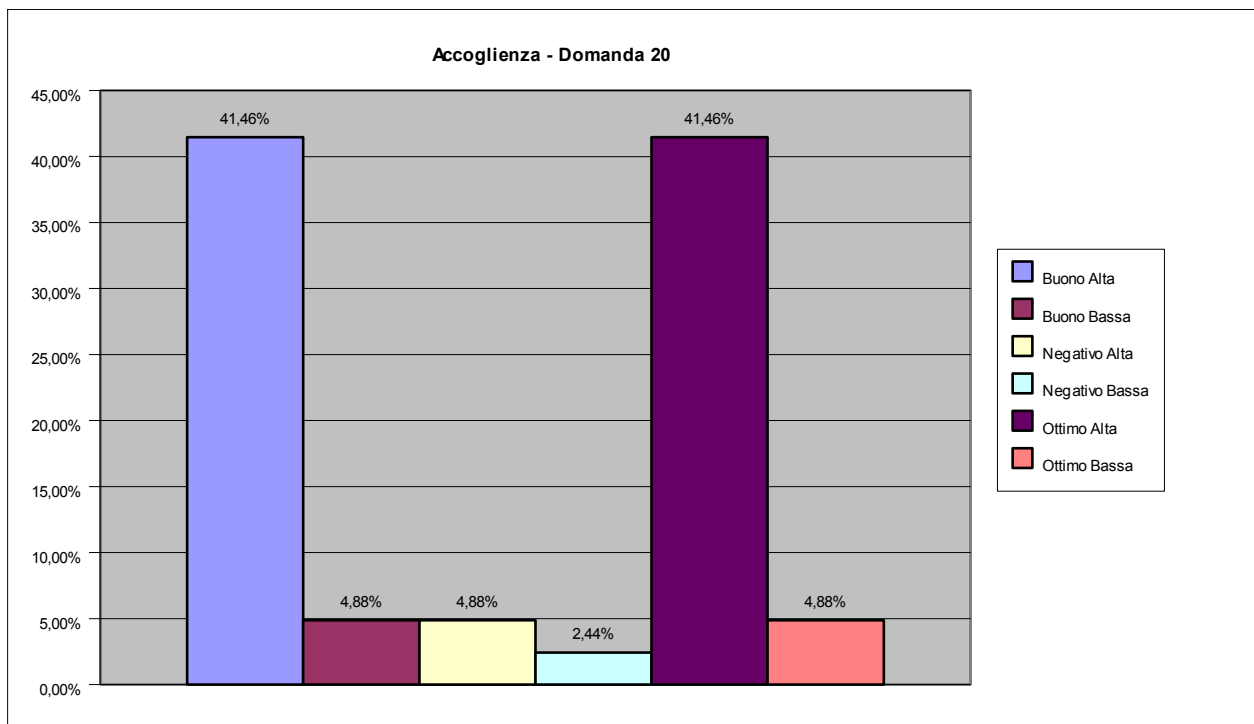
## Dati relativi l'ACCOGLIENZA - Ufficio Ambiente e protezione civile

- Tabella

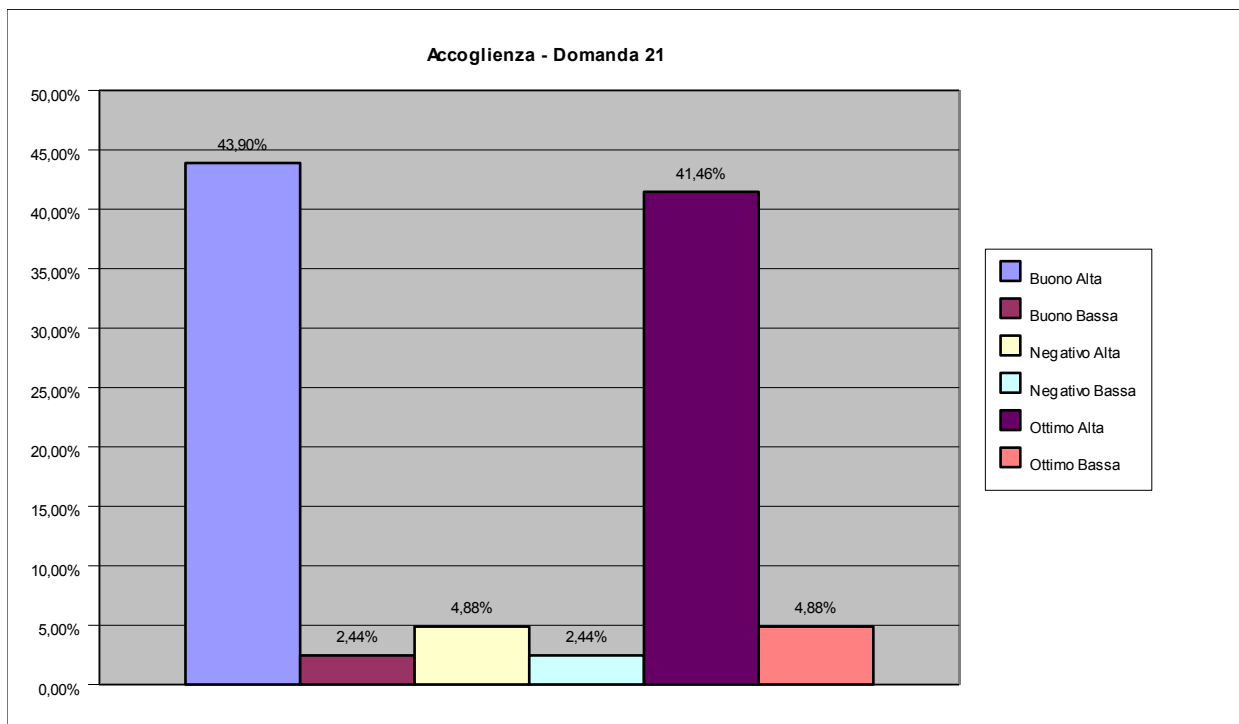
Servizio	Domanda	Risposta	Priorità	Num	Percentuale
Ambiente e Protezione civile	20	Buono	Alta	17	41,46%
Ambiente e Protezione civile	20	Buono	Bassa	2	4,88%
Ambiente e Protezione civile	20	Negativo	Alta	2	4,88%
Ambiente e Protezione civile	20	Negativo	Bassa	1	2,44%
Ambiente e Protezione civile	20	Ottimo	Alta	17	41,46%
Ambiente e Protezione civile	20	Ottimo	Bassa	2	4,88%
Ambiente e Protezione civile	21	Buono	Alta	18	43,90%
Ambiente e Protezione civile	21	Buono	Bassa	1	2,44%
Ambiente e Protezione civile	21	Negativo	Alta	2	4,88%
Ambiente e Protezione civile	21	Negativo	Bassa	1	2,44%
Ambiente e Protezione civile	21	Ottimo	Alta	17	41,46%
Ambiente e Protezione civile	21	Ottimo	Bassa	2	4,88%
Ambiente e Protezione civile	22	Buono	Alta	25	60,98%
Ambiente e Protezione civile	22	Negativo	Alta	1	2,44%
Ambiente e Protezione civile	22	Negativo	Bassa	1	2,44%
Ambiente e Protezione civile	22	Ottimo	Alta	13	31,71%
Ambiente e Protezione civile	22	Ottimo	Bassa	1	2,44%
Ambiente e Protezione civile	26	Buono	Alta	27	65,85%
Ambiente e Protezione civile	26	Negativo	Alta	7	17,07%
Ambiente e Protezione civile	26	Ottimo	Alta	7	17,07%
Ambiente e Protezione civile	27	Buono	Alta	29	70,73%
Ambiente e Protezione civile	27	Negativo	Alta	6	14,63%
Ambiente e Protezione civile	27	Ottimo	Alta	6	14,63%
Ambiente e Protezione civile	28	Buono	Alta	26	63,41%
Ambiente e Protezione civile	28	Negativo	Alta	4	9,76%
Ambiente e Protezione civile	28	Ottimo	Alta	11	26,83%

- **Grafici relativi l'ACCOGLIENZA - Ufficio Ambiente e protezione civile**  
(divisi per domande)

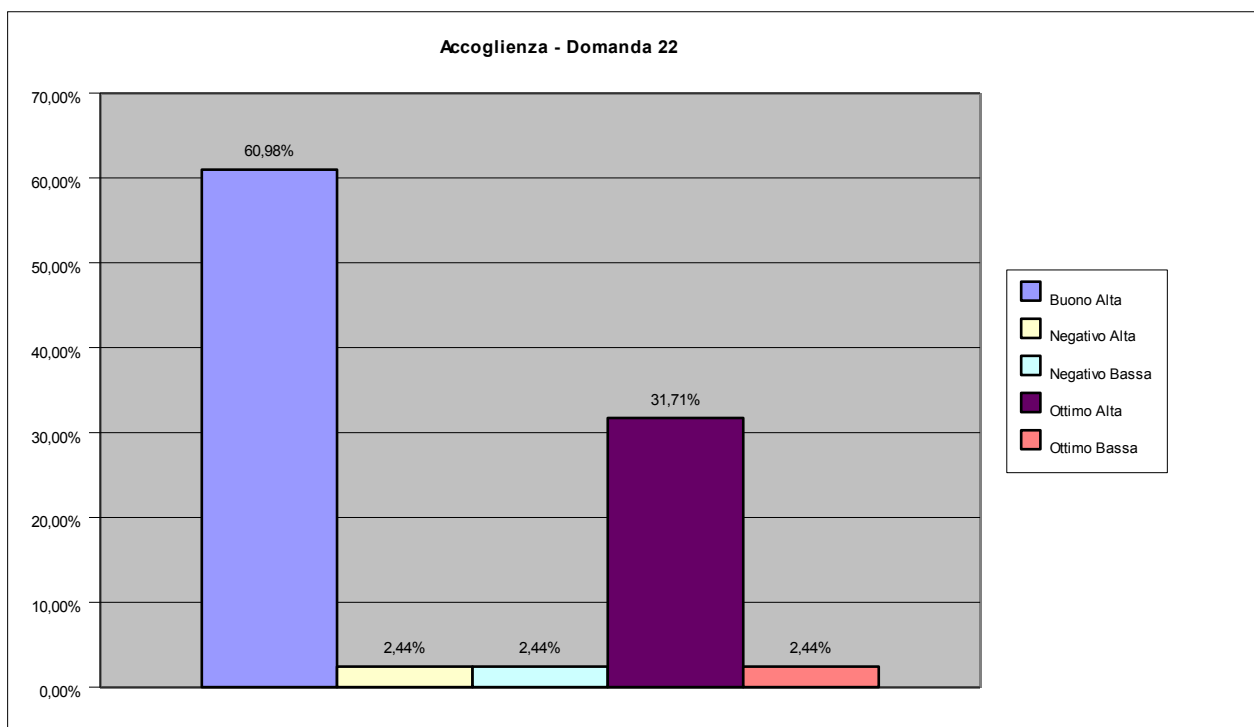
➤ Grafico domanda n.20: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la professionalità del personale?"



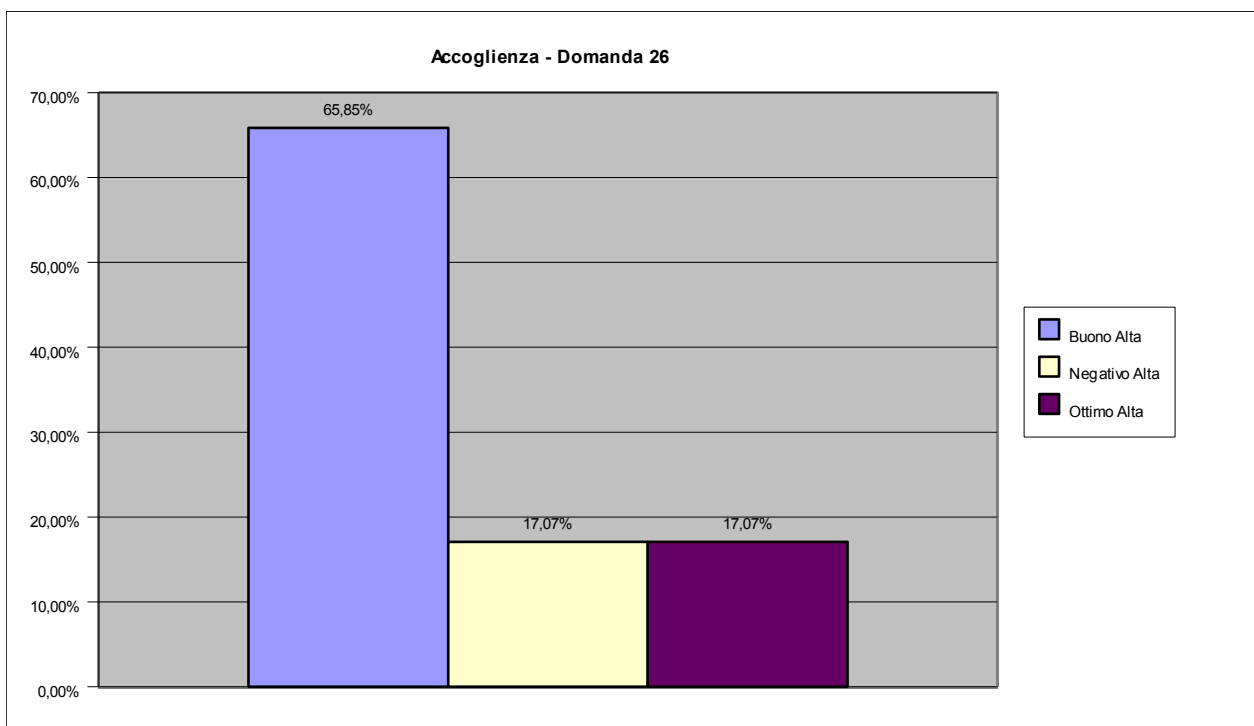
➤ Grafico domanda n. 21: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la cortesia del personale?"



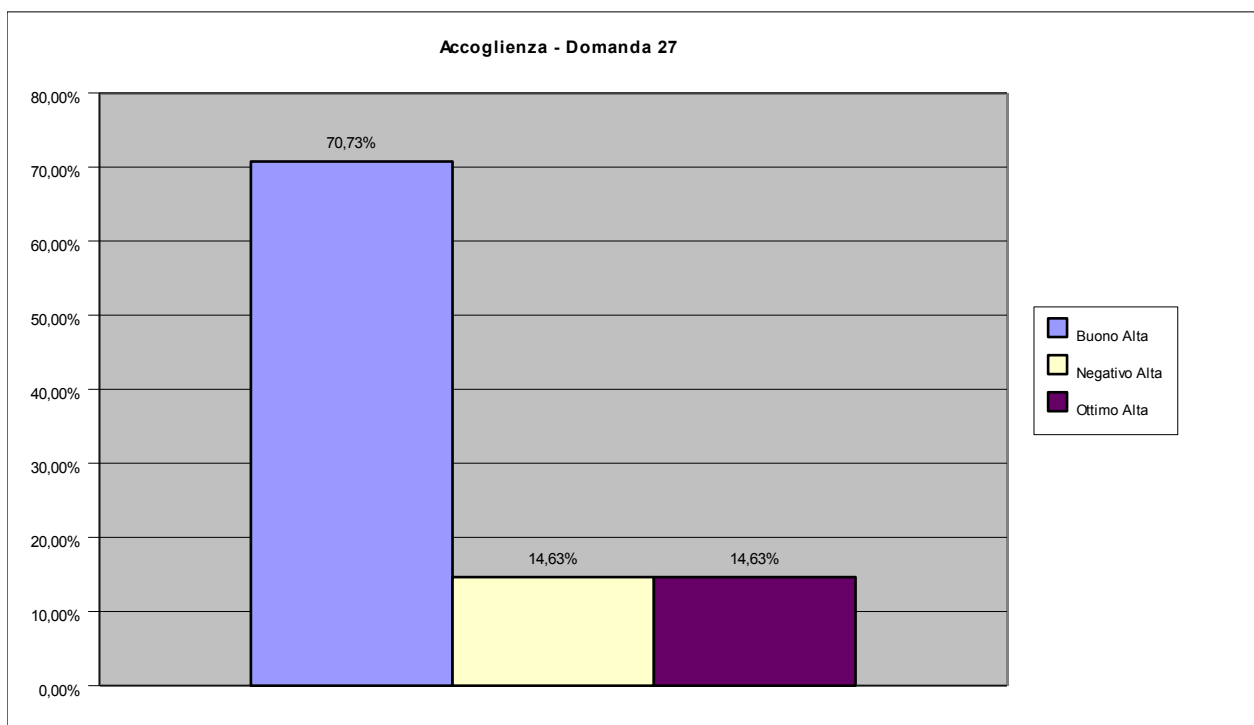
- Grafico domanda n. 22: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la chiarezza dell'informazione e della modulistica ricevuta?"



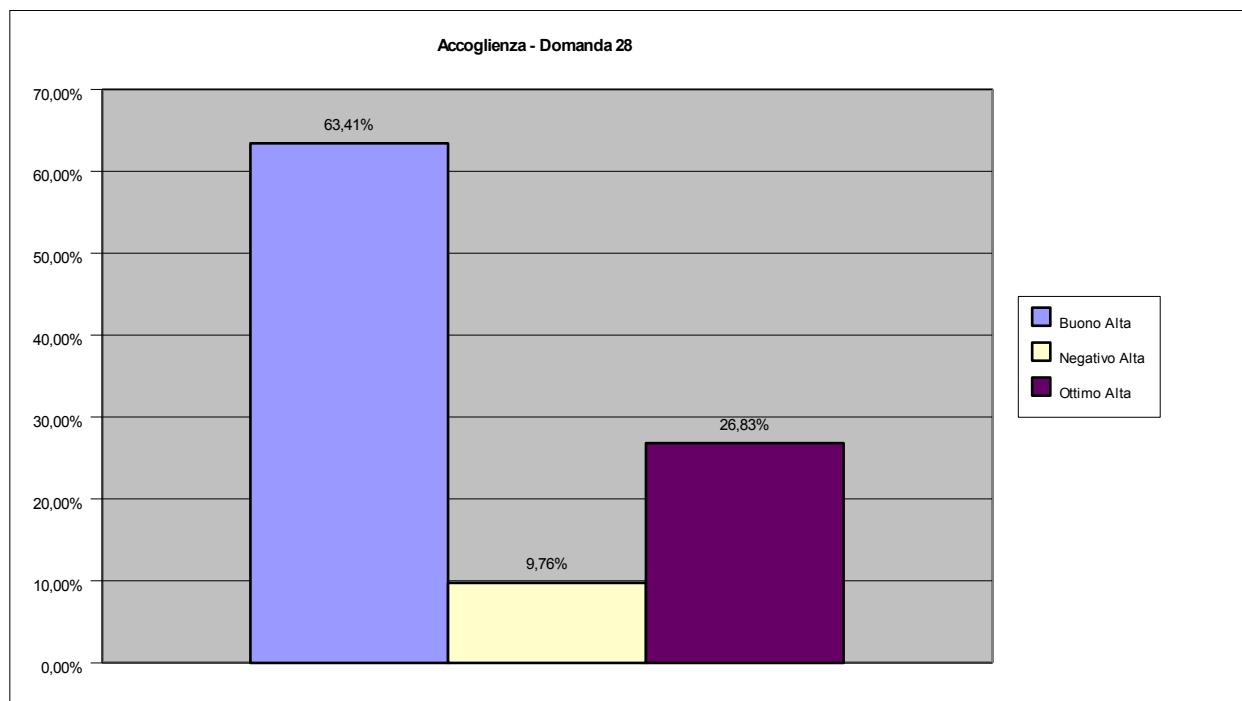
- Grafico domanda n. 26: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo gli orari di apertura al pubblico?"



- Grafico domanda n. 27: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo i tempi d'attesa allo sportello?"



- Grafico domanda n. 28: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo i tempi di attesa per ottenere pratiche, concessioni, permessi?"





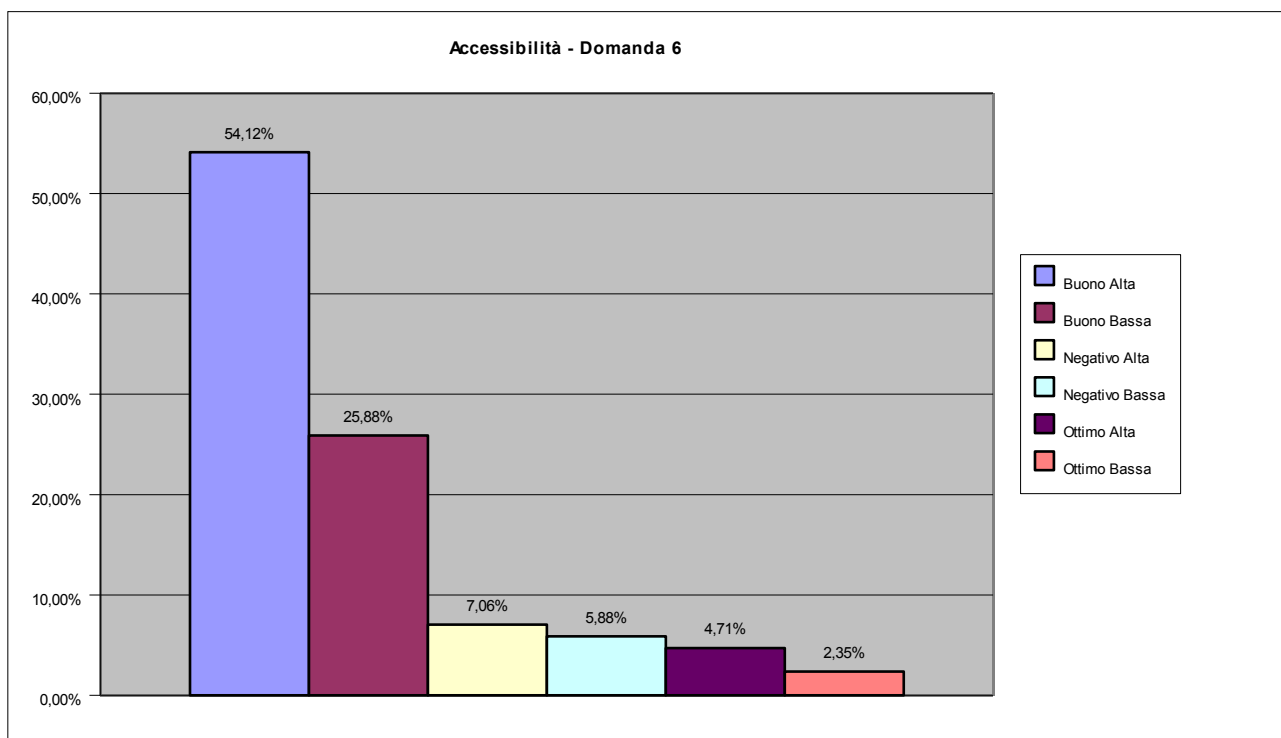
## Dati relativi l'ACCESSIBILITA' - Ufficio Edilizia privata

- Tabella

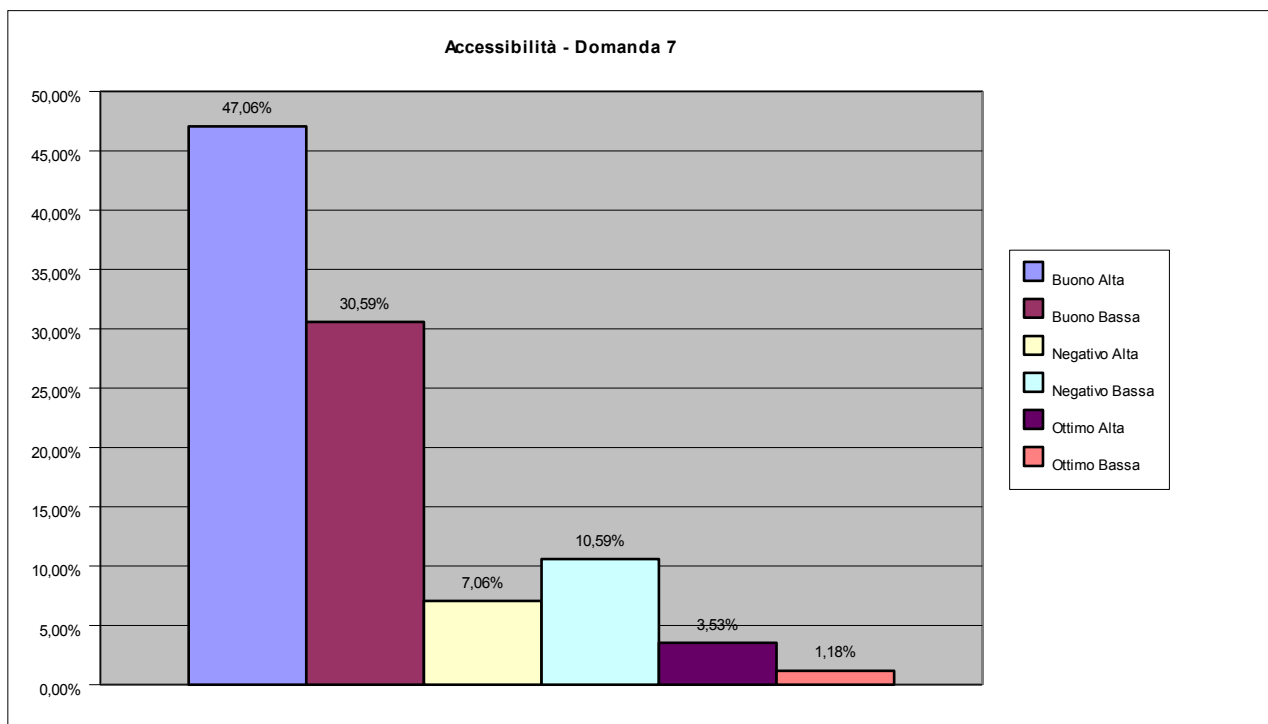
Servizio	Domanda	Risposta	Priorità	Num	Percentuale
Edilizia privata	6	Buono	Alta	46	54,12%
Edilizia privata	6	Buono	Bassa	22	25,88%
Edilizia privata	6	Negativo	Alta	6	7,06%
Edilizia privata	6	Negativo	Bassa	5	5,88%
Edilizia privata	6	Ottimo	Alta	4	4,71%
Edilizia privata	6	Ottimo	Bassa	2	2,35%
Edilizia privata	7	Buono	Alta	40	47,06%
Edilizia privata	7	Buono	Bassa	26	30,59%
Edilizia privata	7	Negativo	Alta	6	7,06%
Edilizia privata	7	Negativo	Bassa	9	10,59%
Edilizia privata	7	Ottimo	Alta	3	3,53%
Edilizia privata	7	Ottimo	Bassa	1	1,18%
Edilizia privata	8	Buono	Alta	46	54,12%
Edilizia privata	8	Buono	Bassa	17	20,00%
Edilizia privata	8	Negativo	Alta	8	9,41%
Edilizia privata	8	Negativo	Bassa	10	11,76%
Edilizia privata	8	Ottimo	Alta	3	3,53%
Edilizia privata	8	Ottimo	Bassa	1	1,18%
Edilizia privata	9	Buono	Alta	50	58,82%
Edilizia privata	9	Buono	Bassa	19	22,35%
Edilizia privata	9	Negativo	Alta	2	2,35%
Edilizia privata	9	Negativo	Bassa	8	9,41%
Edilizia privata	9	Ottimo	Alta	5	5,88%
Edilizia privata	9	Ottimo	Bassa	1	1,18%
Edilizia privata	14	Buono	Alta	63	74,12%
Edilizia privata	14	Buono	Bassa	6	7,06%
Edilizia privata	14	Negativo	Bassa	1	1,18%
Edilizia privata	14	Ottimo	Alta	15	17,65%
Edilizia privata	15	Buono	Alta	57	67,06%
Edilizia privata	15	Buono	Bassa	9	10,59%
Edilizia privata	15	Negativo	Alta	8	9,41%
Edilizia privata	15	Negativo	Bassa	6	7,06%
Edilizia privata	15	Ottimo	Alta	5	5,88%
Edilizia privata	16	Buono	Alta	62	72,94%
Edilizia privata	16	Buono	Bassa	3	3,53%
Edilizia privata	16	Negativo	Alta	3	3,53%
Edilizia privata	16	Negativo	Bassa	8	9,41%
Edilizia privata	16	Ottimo	Alta	9	10,59%

- **Grafici relativi l'ACCESSIBILITA' - Ufficio Edilizia privata**  
(divisi per domanda)

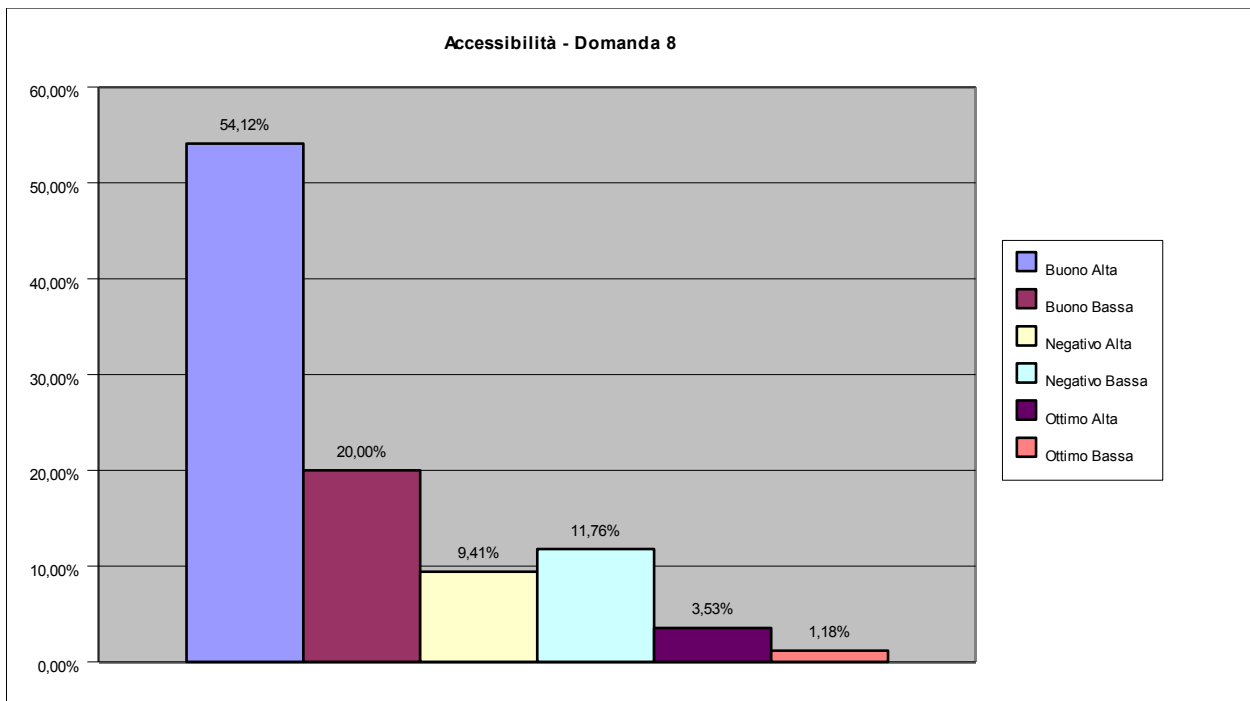
➤ Grafico domanda n. 6: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la visibilità della sede?"



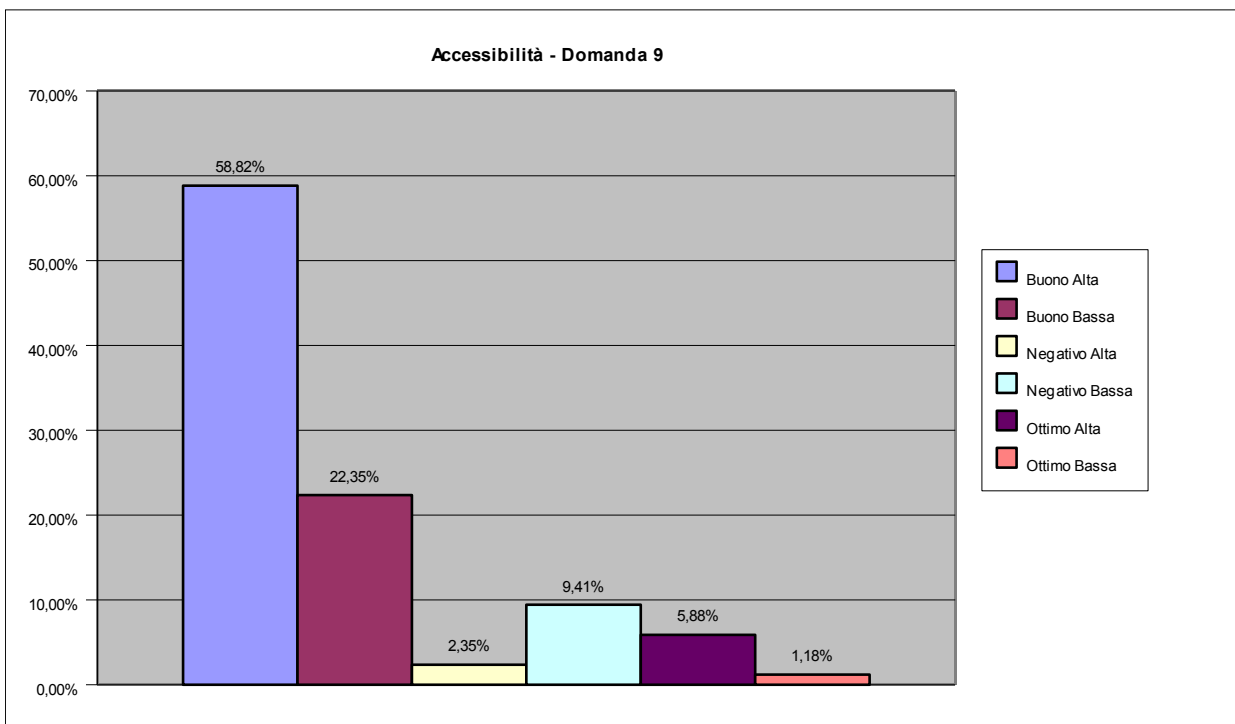
➤ Grafico domanda n. 7: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la segnaletica esterna?"



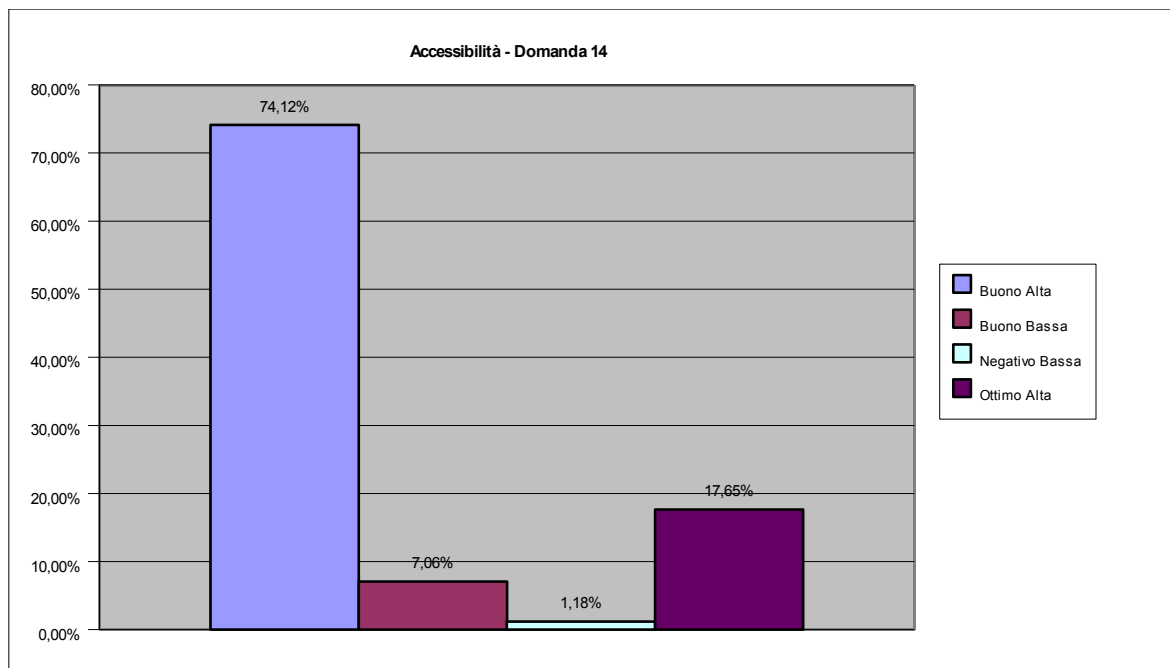
➤ Grafico domanda n. 8: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la segnaletica interna?"



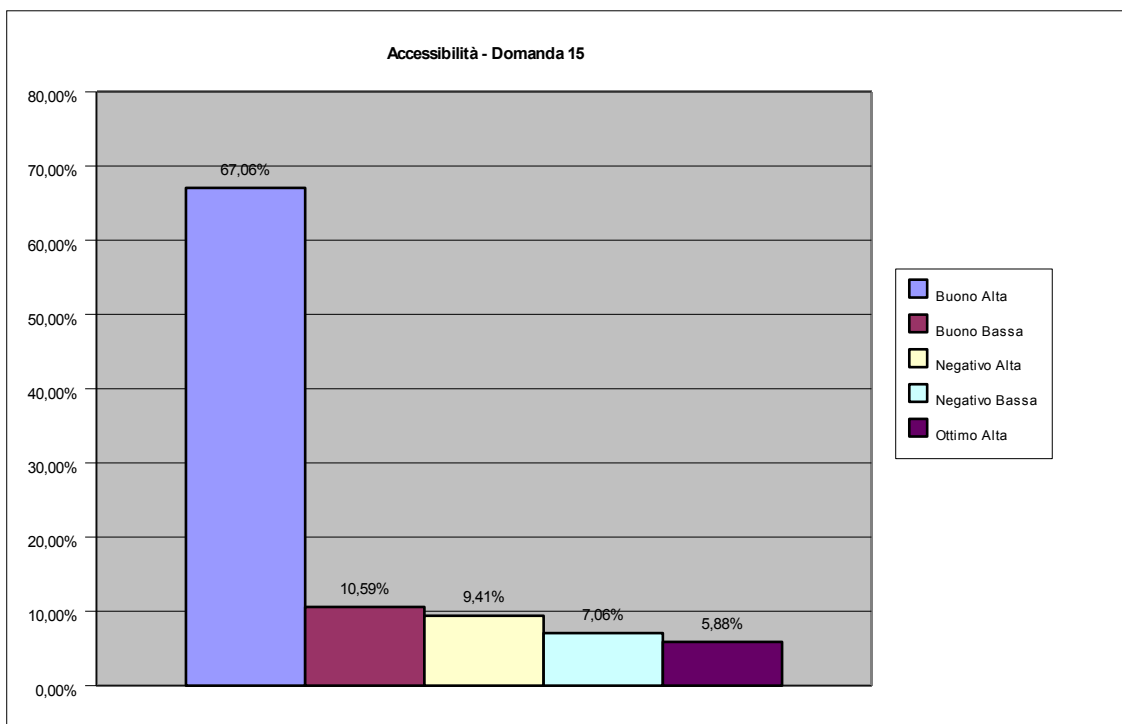
➤ Grafico domanda n. 9: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la facilità d'accesso all'edificio e l'assenza di barriere architettoniche?"



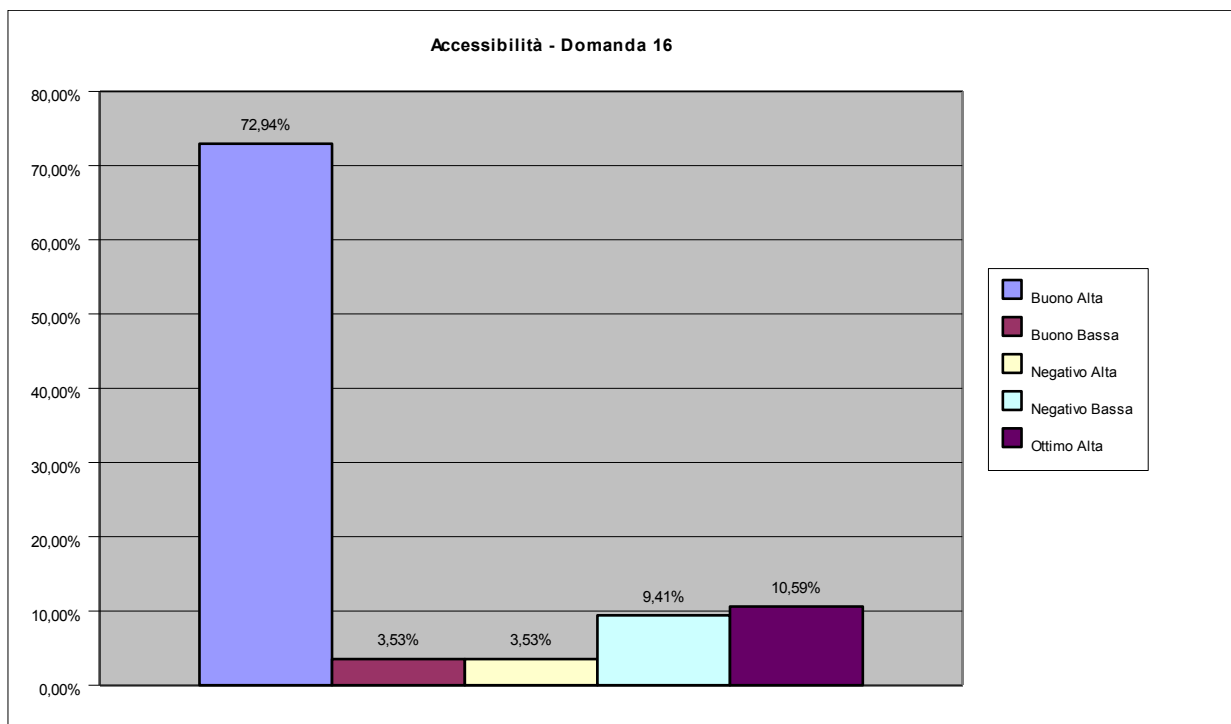
- Grafico domanda n. 14: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la pulizia e l'ordine dei locali?"



- Grafico domanda n. 15: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la tutela della privacy?"



➤ Grafico domanda n. 16: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la disponibilità dei moduli per le pratiche?"



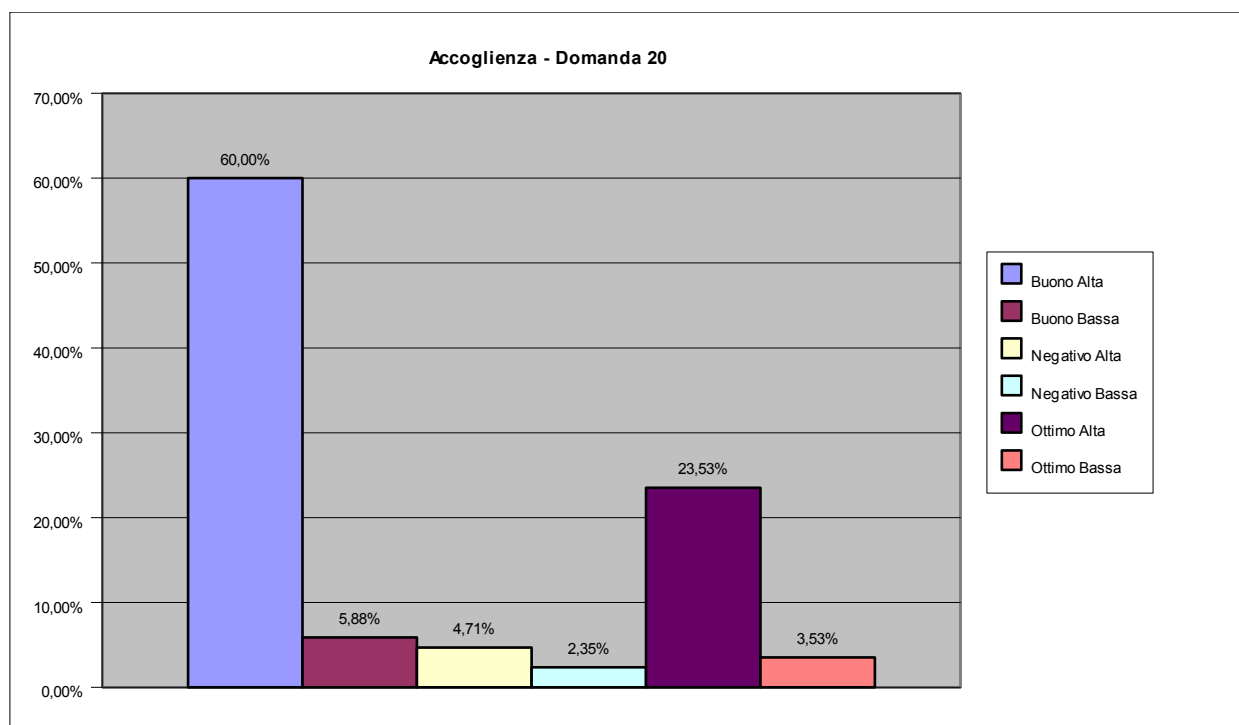
## Dati relativi l'ACCOGLIENZA - Ufficio Edilizia privata

- Tabella

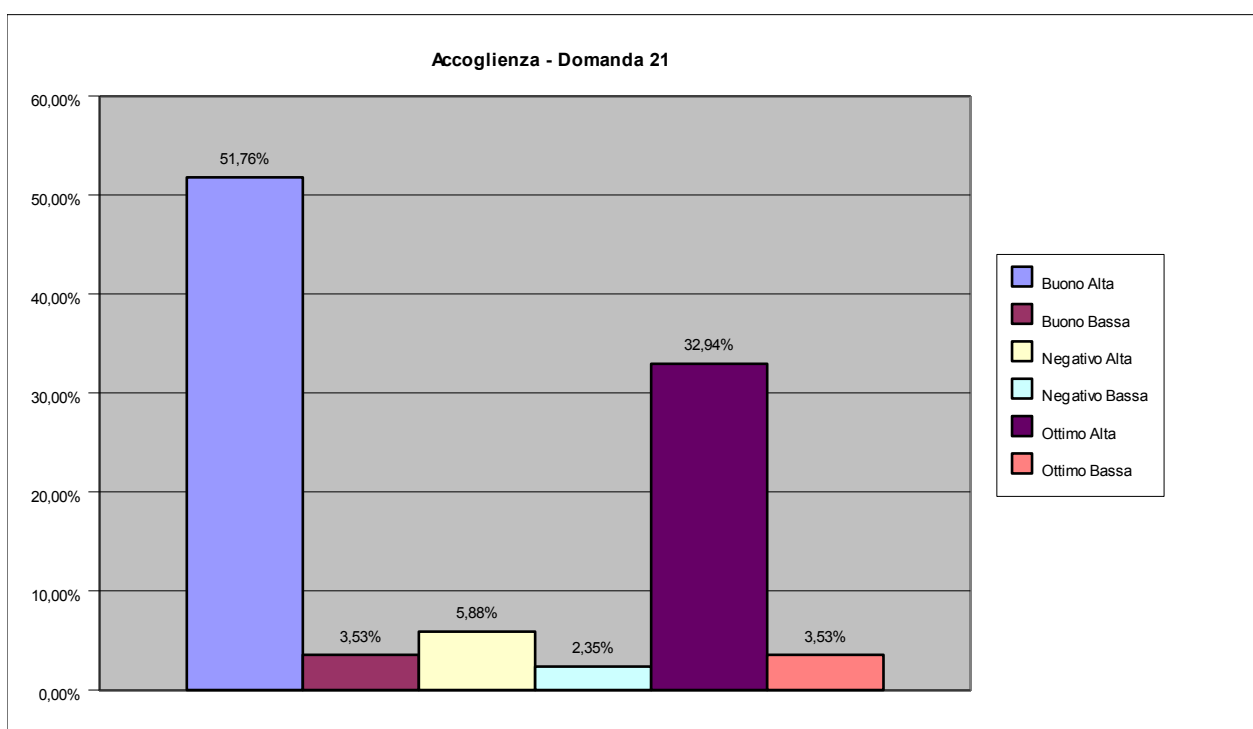
Servizio	Domanda	Risposta	Priorità	Num	Percentuale
Edilizia privata	20	Buono	Alta	51	60,00%
Edilizia privata	20	Buono	Bassa	5	5,88%
Edilizia privata	20	Negativo	Alta	4	4,71%
Edilizia privata	20	Negativo	Bassa	2	2,35%
Edilizia privata	20	Ottimo	Alta	20	23,53%
Edilizia privata	20	Ottimo	Bassa	3	3,53%
Edilizia privata	21	Buono	Alta	44	51,76%
Edilizia privata	21	Buono	Bassa	3	3,53%
Edilizia privata	21	Negativo	Alta	5	5,88%
Edilizia privata	21	Negativo	Bassa	2	2,35%
Edilizia privata	21	Ottimo	Alta	28	32,94%
Edilizia privata	21	Ottimo	Bassa	3	3,53%
Edilizia privata	22	Buono	Alta	59	69,41%
Edilizia privata	22	Buono	Bassa	3	3,53%
Edilizia privata	22	Negativo	Alta	5	5,88%
Edilizia privata	22	Negativo	Bassa	5	5,88%
Edilizia privata	22	Ottimo	Alta	12	14,12%
Edilizia privata	22	Ottimo	Bassa	1	1,18%
Edilizia privata	26	Buono	Alta	56	65,88%
Edilizia privata	26	Negativo	Alta	24	28,24%
Edilizia privata	26	Ottimo	Alta	5	5,88%
Edilizia privata	27	Buono	Alta	55	64,71%
Edilizia privata	27	Negativo	Alta	25	29,41%
Edilizia privata	27	Ottimo	Alta	5	5,88%
Edilizia privata	28	Buono	Alta	49	57,65%
Edilizia privata	28	Negativo	Alta	30	35,29%
Edilizia privata	28	Ottimo	Alta	6	7,06%

- **Grafici relativi l'ACCOGLIENZA - Ufficio Edilizia**  
(divisi per domanda)

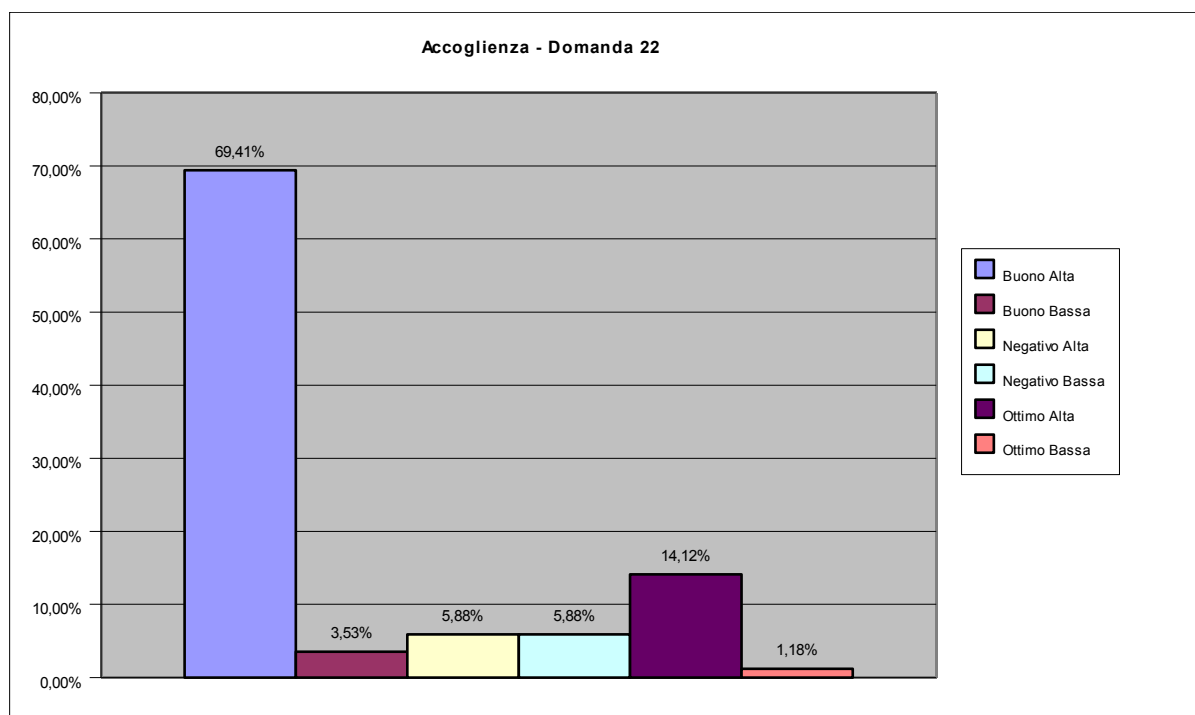
➤ Grafico domanda n. 20: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la professionalità del personale?"



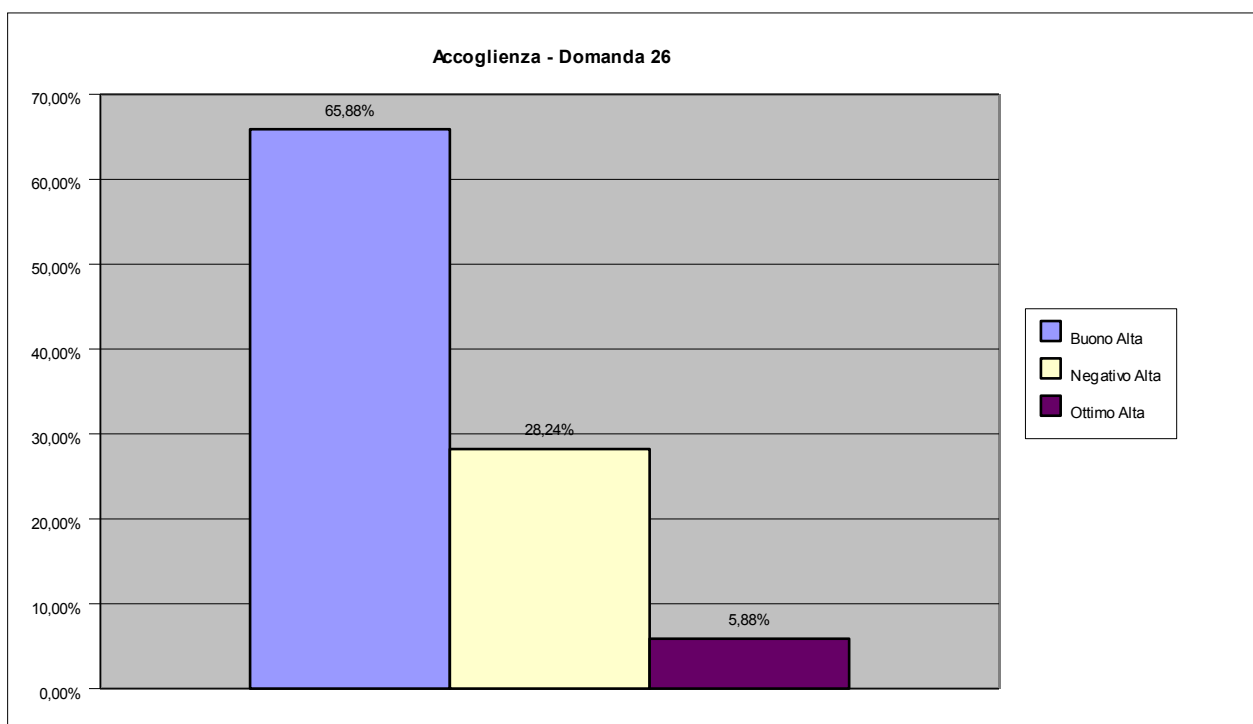
➤ Grafico domanda n. 21: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la cortesia del personale?"



- Grafico domanda n. 22: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la chiarezza dell'informazione e della modulistica ricevuta?"

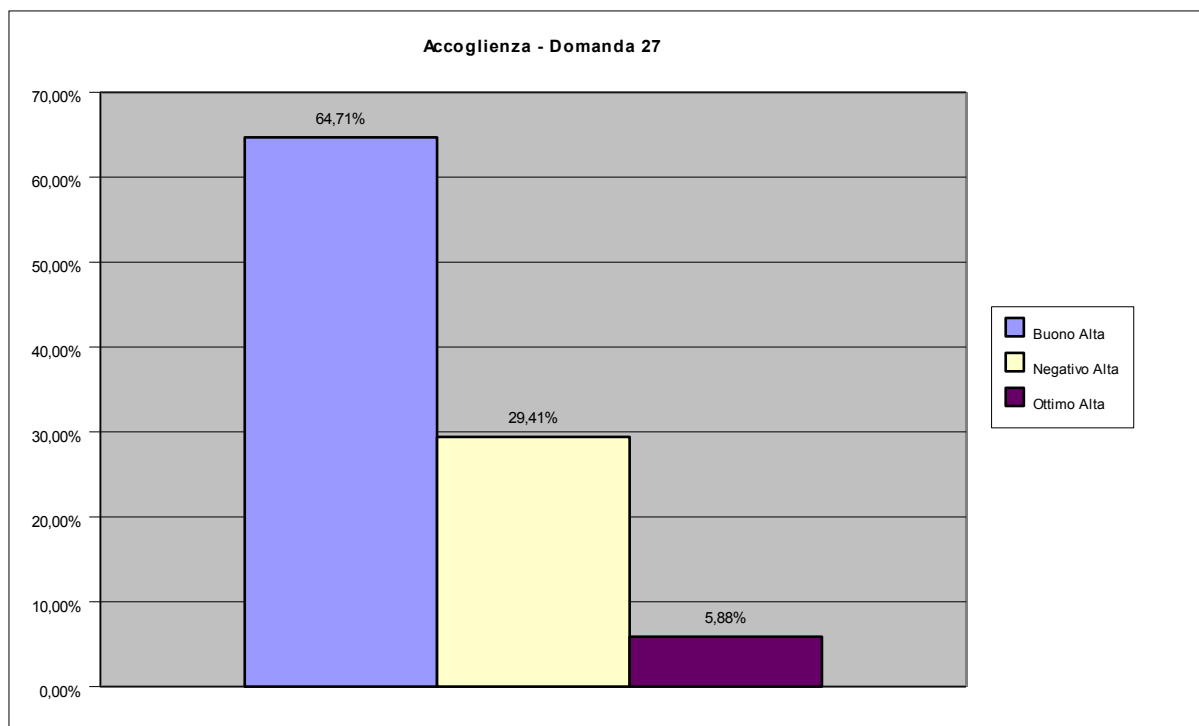


- Grafico domanda n. 26: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo gli orari di apertura al pubblico?"

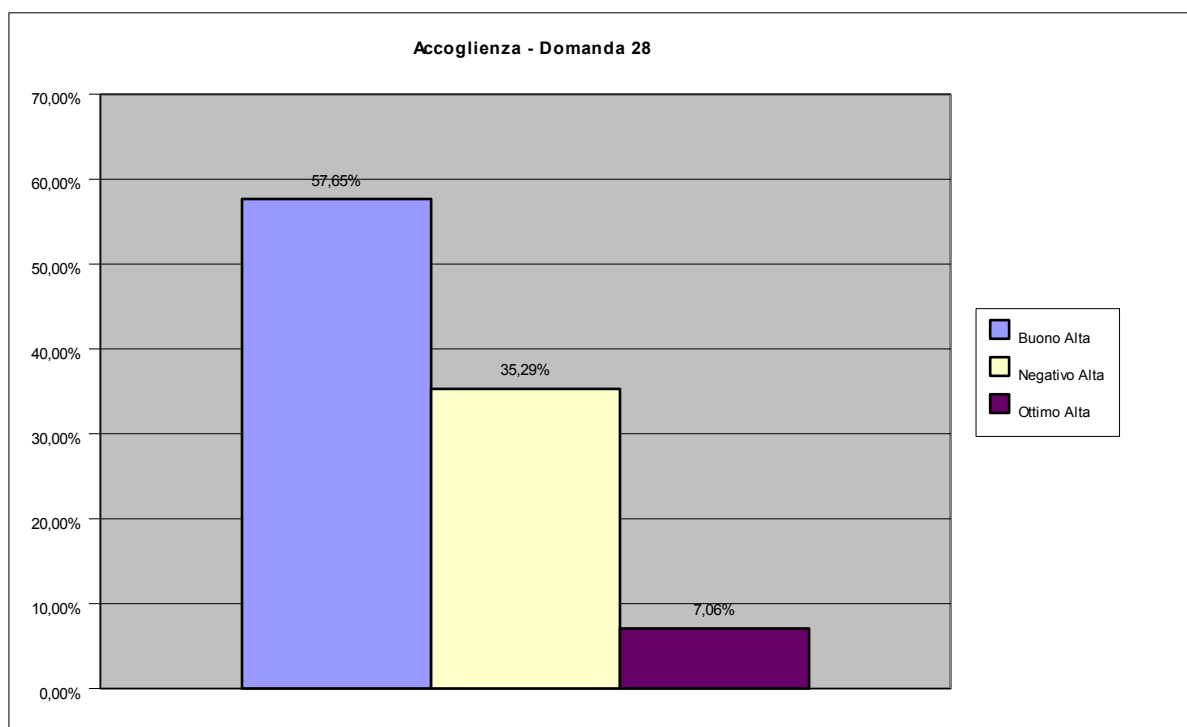




- Grafico domanda n. 27: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo i tempi di attesa allo sportello?"



- Grafico domanda n. 28: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo i tempi di attesa per ottenere pratiche, concessioni, permessi?"



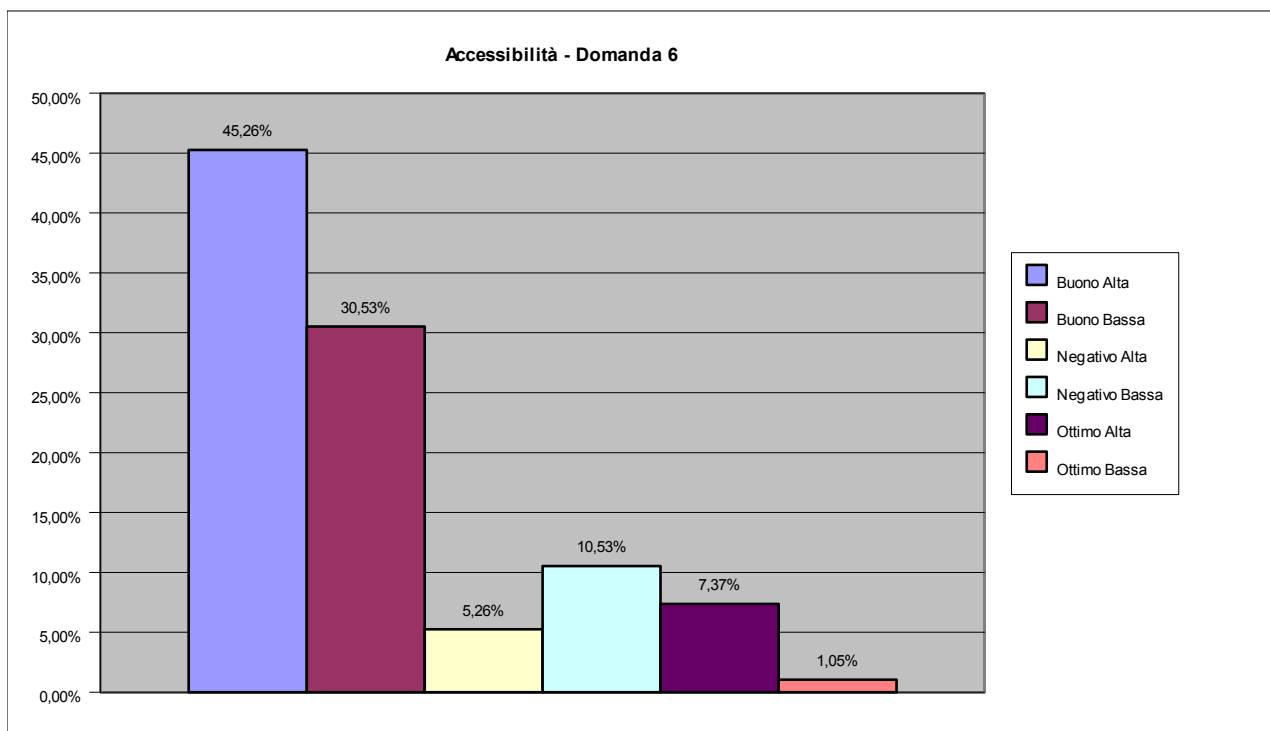
**Dati relativi l'ACCESSIBILITA' - Ufficio Lavori pubblici**

➤ **Tabella**

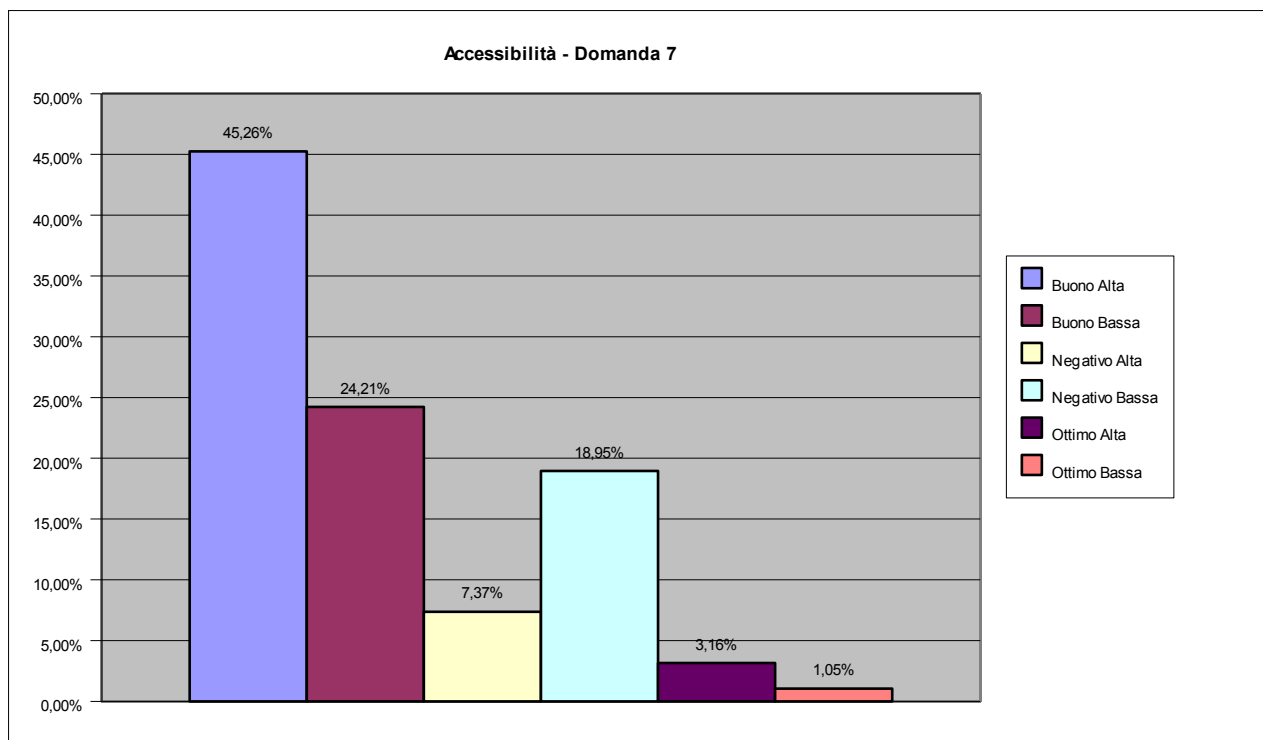
<b>Servizio</b>	<b>Domanda</b>	<b>Risposta</b>	<b>Priorità</b>	<b>Num</b>	<b>Percentuale</b>
Lavori pubblici	6	Buono	Alta	43	45,26%
Lavori pubblici	6	Buono	Bassa	29	30,53%
Lavori pubblici	6	Negativo	Alta	5	5,26%
Lavori pubblici	6	Negativo	Bassa	10	10,53%
Lavori pubblici	6	Ottimo	Alta	7	7,37%
Lavori pubblici	6	Ottimo	Bassa	1	1,05%
Lavori pubblici	7	Buono	Alta	43	45,26%
Lavori pubblici	7	Buono	Bassa	23	24,21%
Lavori pubblici	7	Negativo	Alta	7	7,37%
Lavori pubblici	7	Negativo	Bassa	18	18,95%
Lavori pubblici	7	Ottimo	Alta	3	3,16%
Lavori pubblici	7	Ottimo	Bassa	1	1,05%
Lavori pubblici	8	Buono	Alta	46	48,42%
Lavori pubblici	8	Buono	Bassa	18	18,95%
Lavori pubblici	8	Negativo	Alta	13	13,68%
Lavori pubblici	8	Negativo	Bassa	11	11,58%
Lavori pubblici	8	Ottimo	Alta	5	5,26%
Lavori pubblici	8	Ottimo	Bassa	2	2,11%
Lavori pubblici	9	Buono	Alta	54	56,84%
Lavori pubblici	9	Buono	Bassa	20	21,05%
Lavori pubblici	9	Negativo	Alta	6	6,32%
Lavori pubblici	9	Negativo	Bassa	8	8,42%
Lavori pubblici	9	Ottimo	Alta	7	7,37%
Lavori pubblici	14	Buono	Alta	67	70,53%
Lavori pubblici	14	Buono	Bassa	4	4,21%
Lavori pubblici	14	Negativo	Alta	3	3,16%
Lavori pubblici	14	Negativo	Bassa	2	2,11%
Lavori pubblici	14	Ottimo	Alta	18	18,95%
Lavori pubblici	14	Ottimo	Bassa	1	1,05%
Lavori pubblici	15	Buono	Alta	67	70,53%
Lavori pubblici	15	Buono	Bassa	5	5,26%
Lavori pubblici	15	Negativo	Alta	7	7,37%
Lavori pubblici	15	Negativo	Bassa	7	7,37%
Lavori pubblici	15	Ottimo	Alta	9	9,47%
Lavori pubblici	16	Buono	Alta	71	74,74%
Lavori pubblici	16	Buono	Bassa	5	5,26%
Lavori pubblici	16	Negativo	Alta	4	4,21%
Lavori pubblici	16	Negativo	Bassa	5	5,26%
Lavori pubblici	16	Ottimo	Alta	9	9,47%
Lavori pubblici	16	Ottimo	Bassa	1	1,05%

- **Grafici relativi l'ACCESSIBILITA' - Ufficio Lavori Pubblici**  
(divisi per domanda)

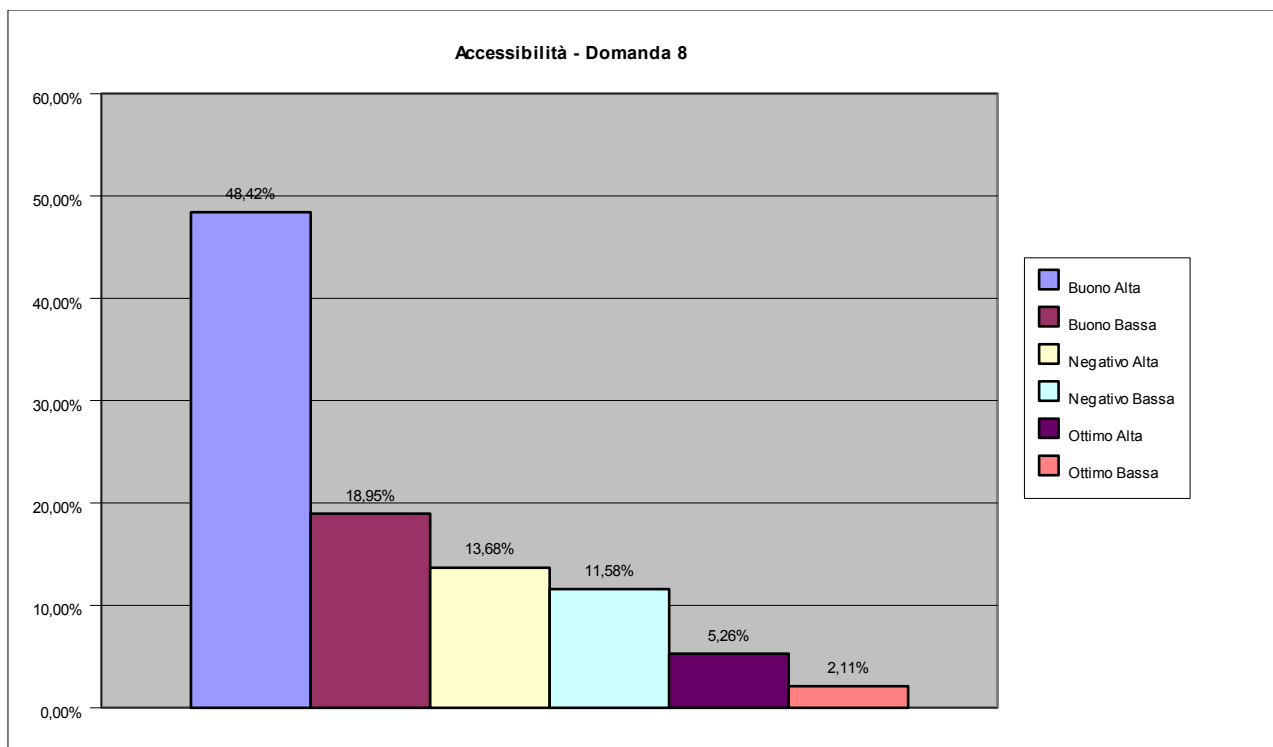
➤ Grafico domanda n. 6: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la visibilità della sede?"



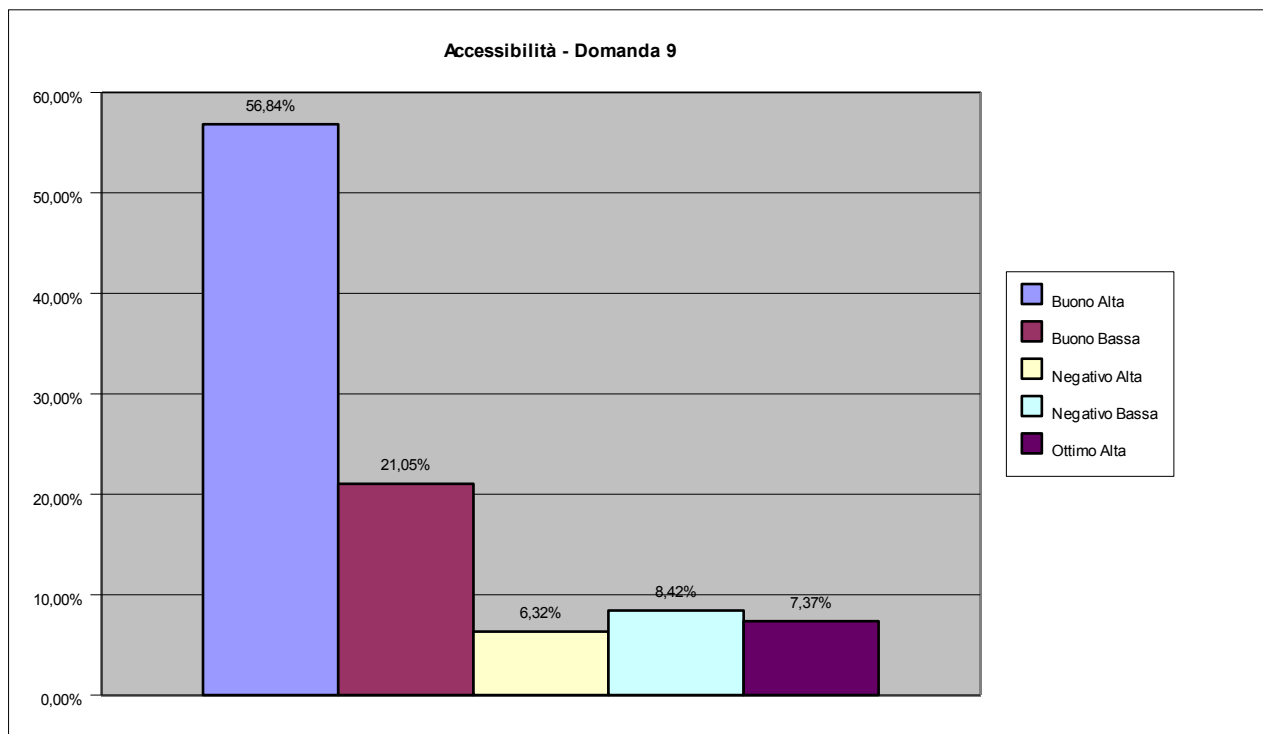
➤ Grafico domanda n. 7: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la segnaletica esterna?"



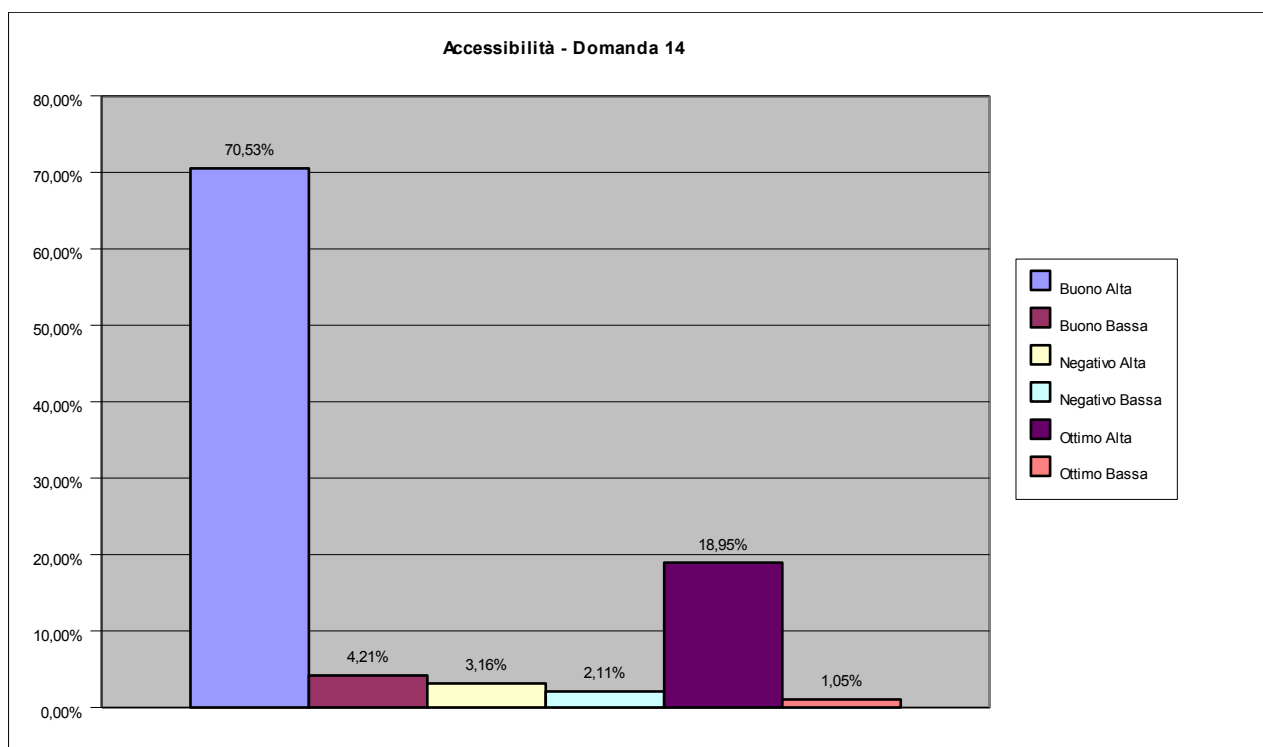
➤ Grafico domanda n. 8: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la segnaletica interna?"



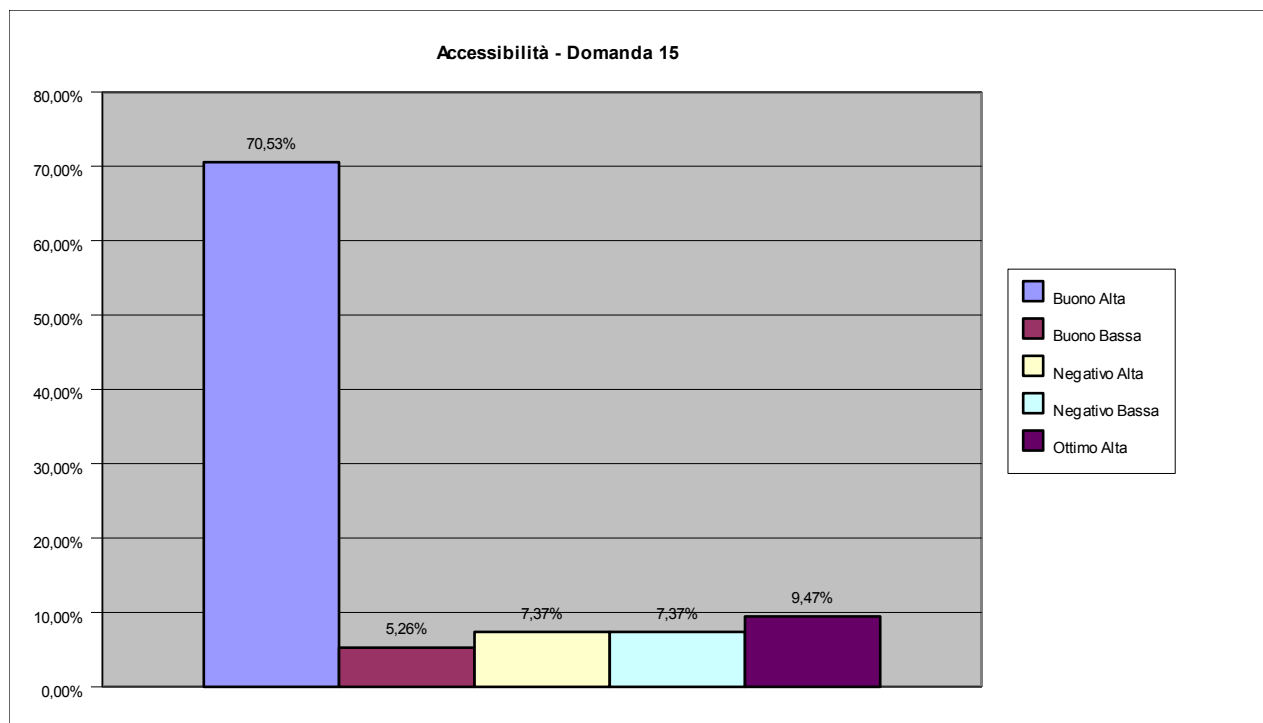
➤ Grafico domanda n. 9: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la facilità di accesso all'edificio e l'assenza di barriere architettoniche?"



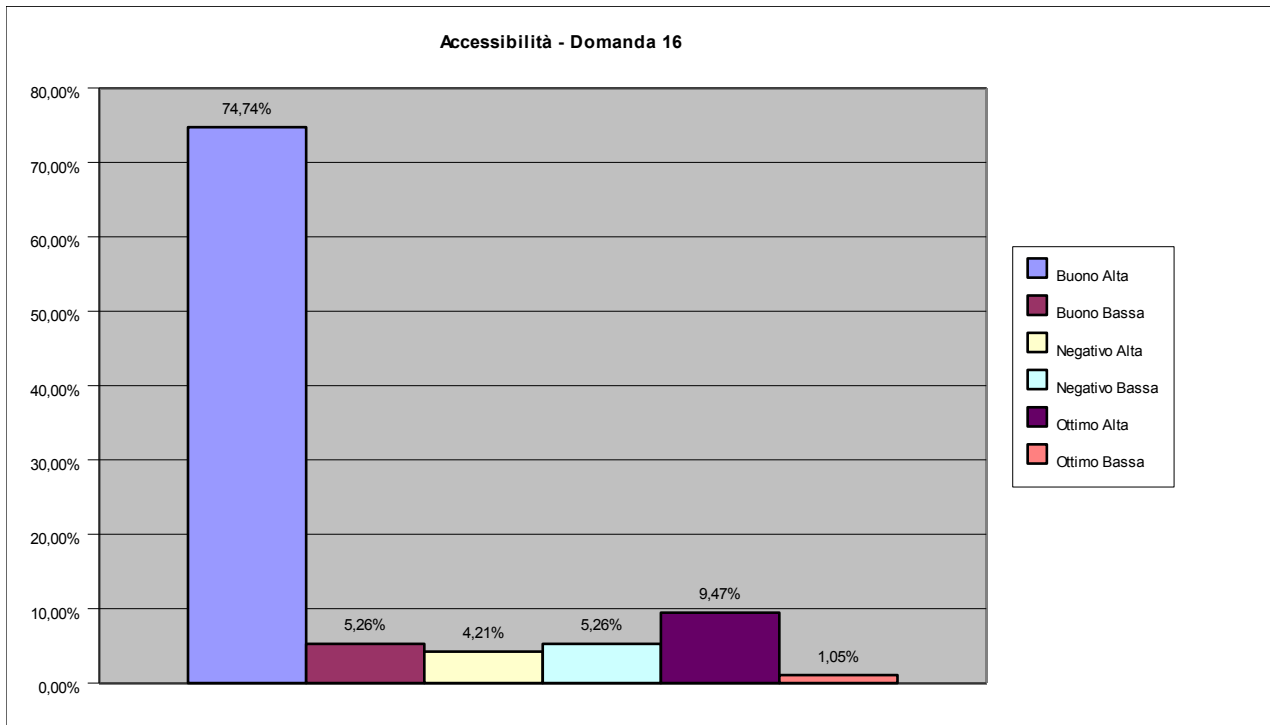
- Grafico domanda n. 14: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la pulizia e l'ordine dei locali?"



- Grafico domanda n. 15: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la tutela di privacy?"



➤ Grafico domanda n. 16: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la disponibilità dei moduli per le pratiche?"



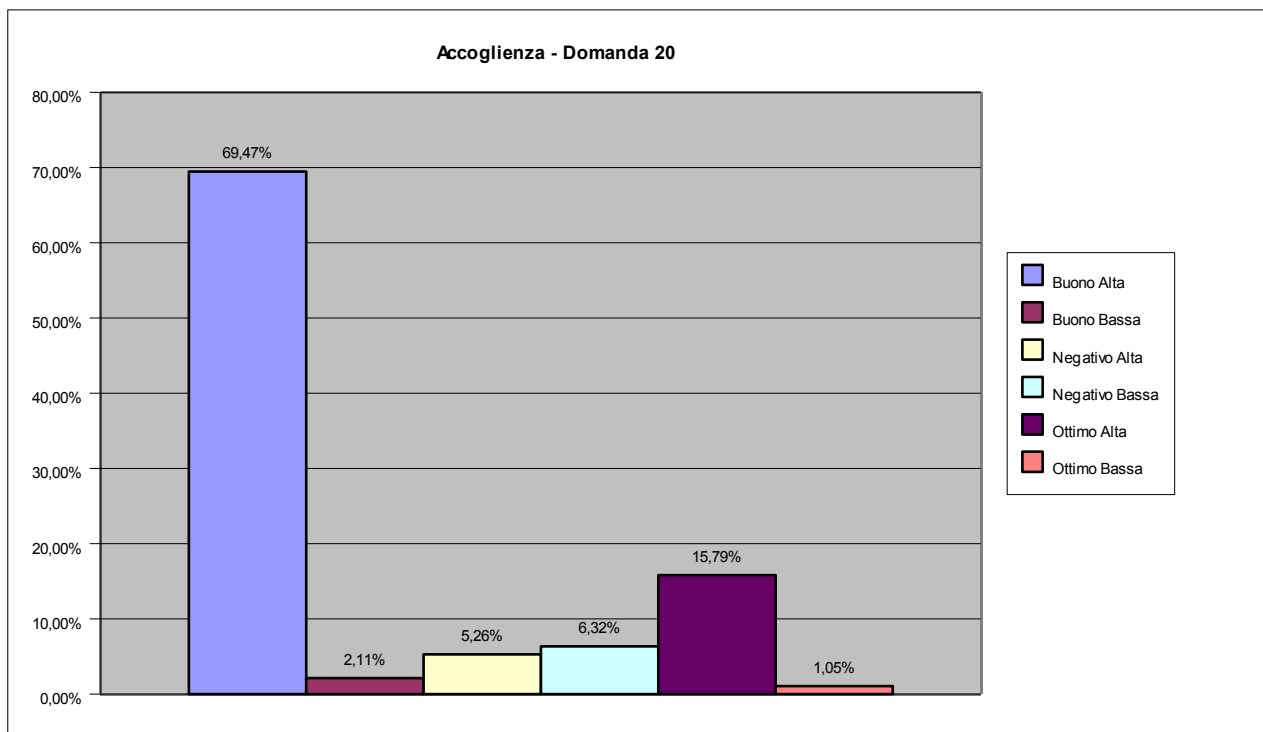
## **Dati relativi l'ACCOGLIENZA - Ufficio Lavori Pubblici**

- Tabella

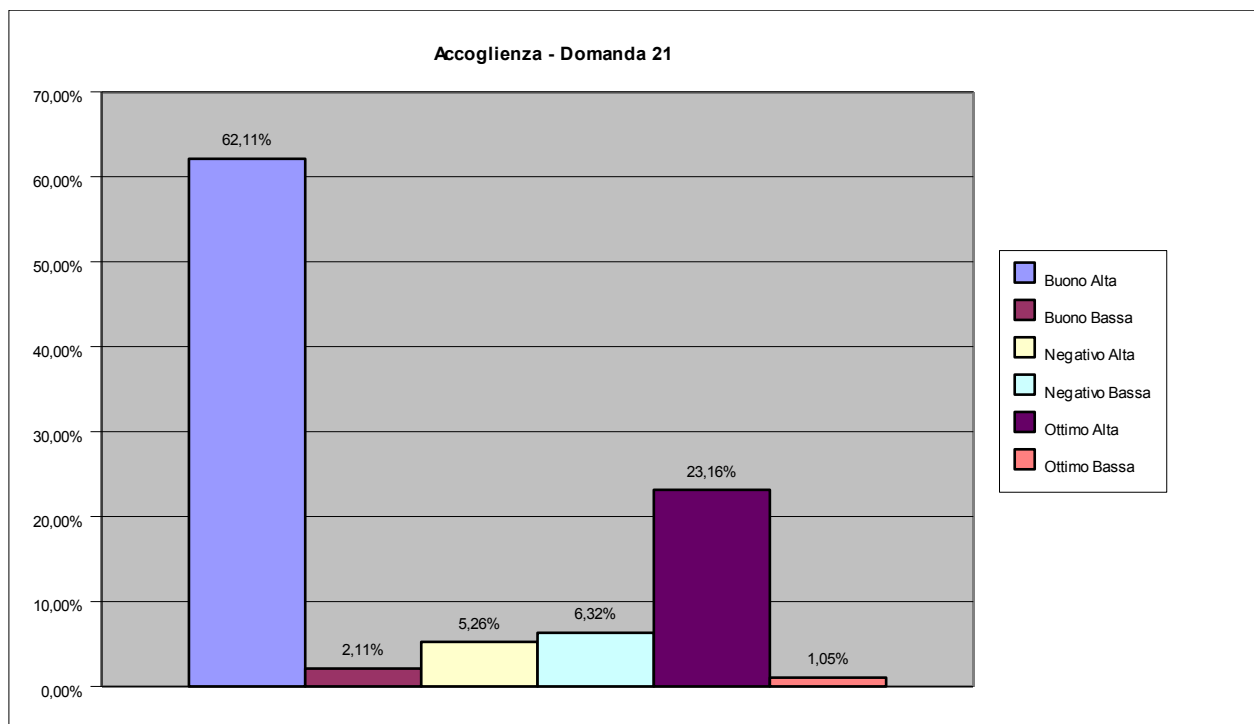
<b>Servizio</b>	<b>Domanda</b>	<b>Risposta</b>	<b>Priorità</b>	<b>Num</b>	<b>Percentuale</b>
Lavori pubblici	20	Buono	Alta	66	69,47%
Lavori pubblici	20	Buono	Bassa	2	2,11%
Lavori pubblici	20	Negativo	Alta	5	5,26%
Lavori pubblici	20	Negativo	Bassa	6	6,32%
Lavori pubblici	20	Ottimo	Alta	15	15,79%
Lavori pubblici	20	Ottimo	Bassa	1	1,05%
Lavori pubblici	21	Buono	Alta	59	62,11%
Lavori pubblici	21	Buono	Bassa	2	2,11%
Lavori pubblici	21	Negativo	Alta	5	5,26%
Lavori pubblici	21	Negativo	Bassa	6	6,32%
Lavori pubblici	21	Ottimo	Alta	22	23,16%
Lavori pubblici	21	Ottimo	Bassa	1	1,05%
Lavori pubblici	22	Buono	Alta	64	67,37%
Lavori pubblici	22	Buono	Bassa	7	7,37%
Lavori pubblici	22	Negativo	Alta	6	6,32%
Lavori pubblici	22	Negativo	Bassa	6	6,32%
Lavori pubblici	22	Ottimo	Alta	11	11,58%
Lavori pubblici	22	Ottimo	Bassa	1	1,05%
Lavori pubblici	26	Buono	Alta	70	73,68%
Lavori pubblici	26	Negativo	Alta	15	15,79%
Lavori pubblici	26	Ottimo	Alta	10	10,53%
Lavori pubblici	27	Buono	Alta	70	73,68%
Lavori pubblici	27	Negativo	Alta	15	15,79%
Lavori pubblici	27	Ottimo	Alta	10	10,53%
Lavori pubblici	28	Buono	Alta	63	66,32%
Lavori pubblici	28	Negativo	Alta	26	27,37%
Lavori pubblici	28	Ottimo	Alta	6	6,32%

- **Grafici relativi l'ACCOGLIENZA - Ufficio Lavori pubblici**  
(divisi per domanda)

➤ Grafico domanda n. 20: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la professionalità del personale?"

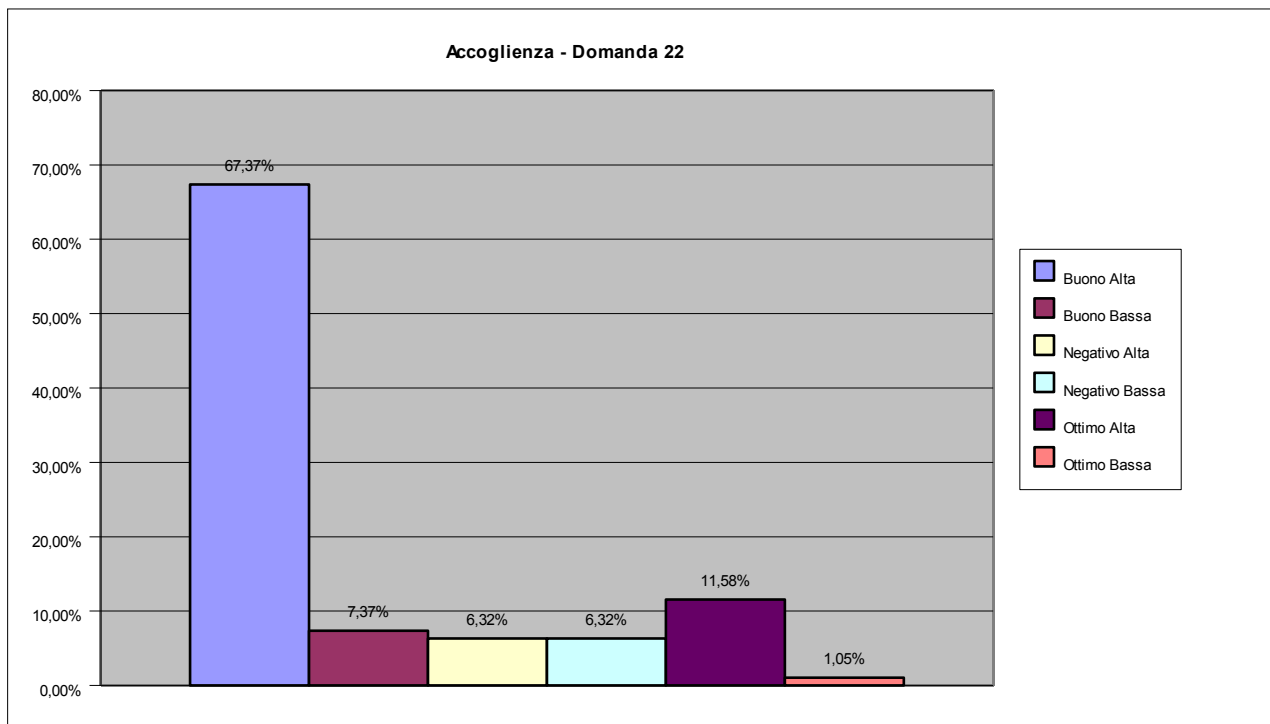


➤ Grafico domanda n. 21: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la cortesia del personale?"

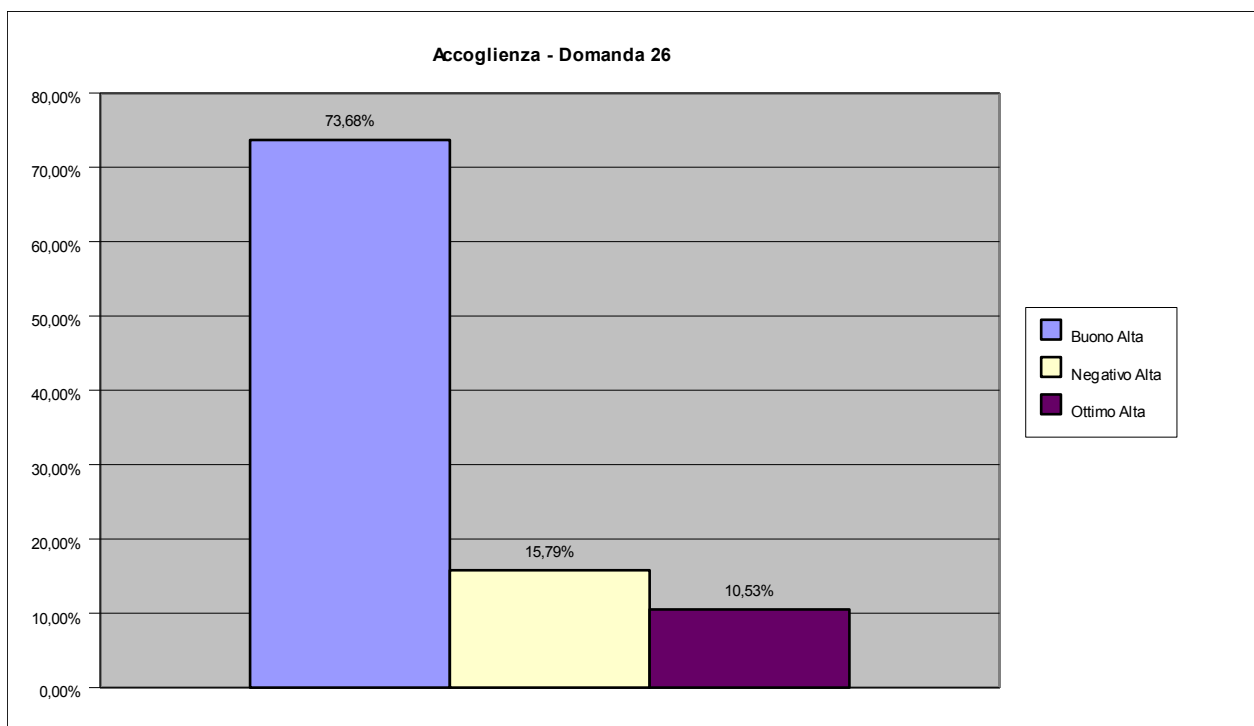




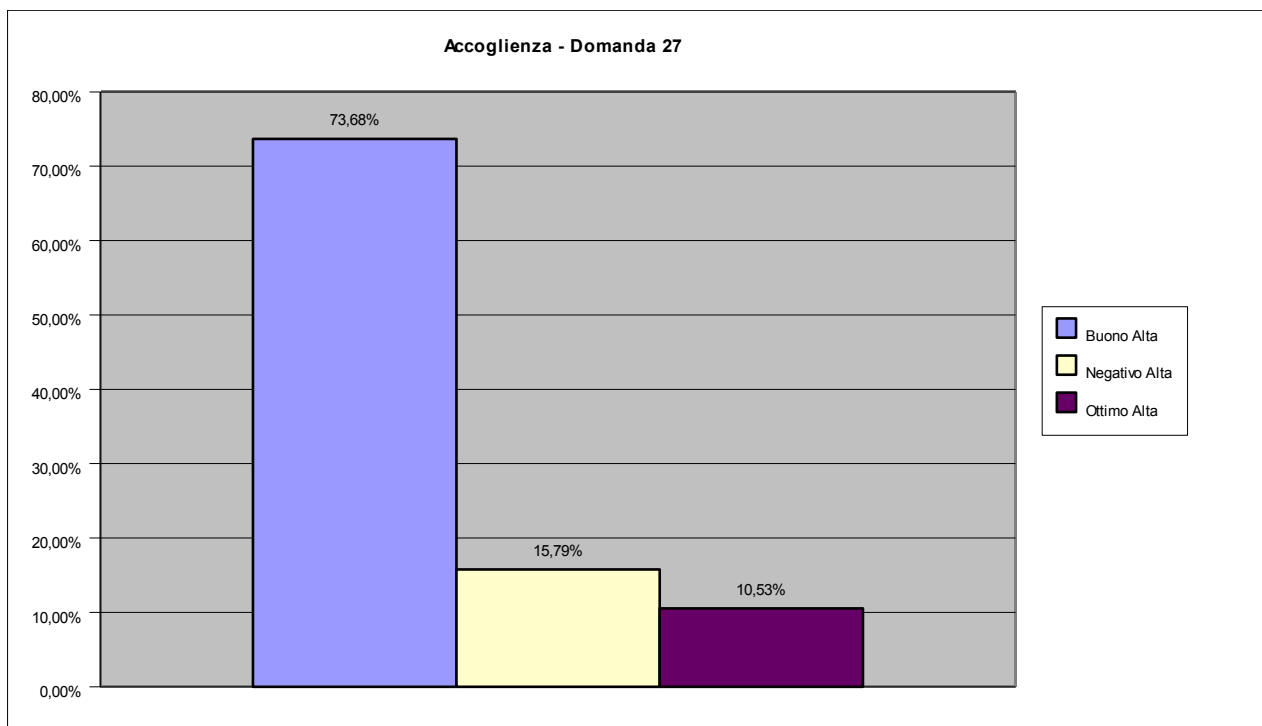
- Grafico domanda n. 22: "Per il Servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la chiarezza dell'informazione e della modulistica ricevuta?"



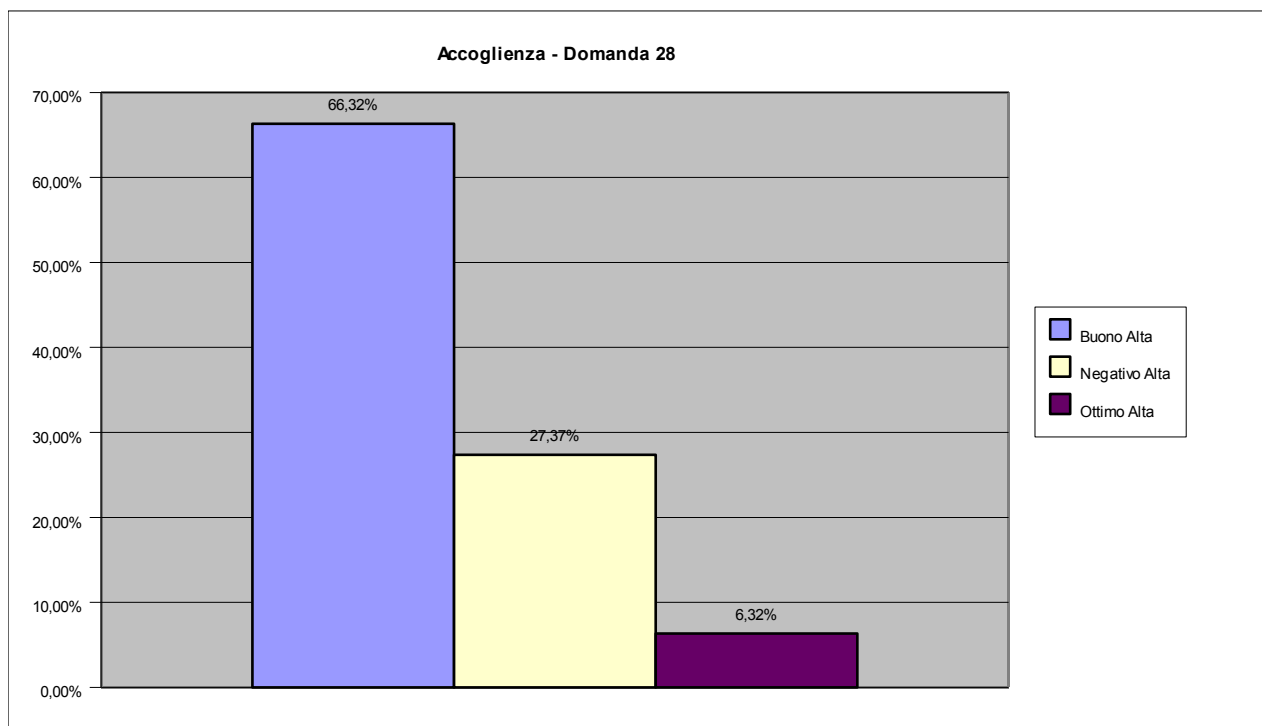
- Grafico domanda n. 26: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo gli orari di apertura al pubblico?"



- Grafico domanda n. 27: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo i tempi di attesa allo sportello?"



- Grafico domanda n. 28: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo i tempi di attesa per ottenere pratiche, concessioni, permessi?"



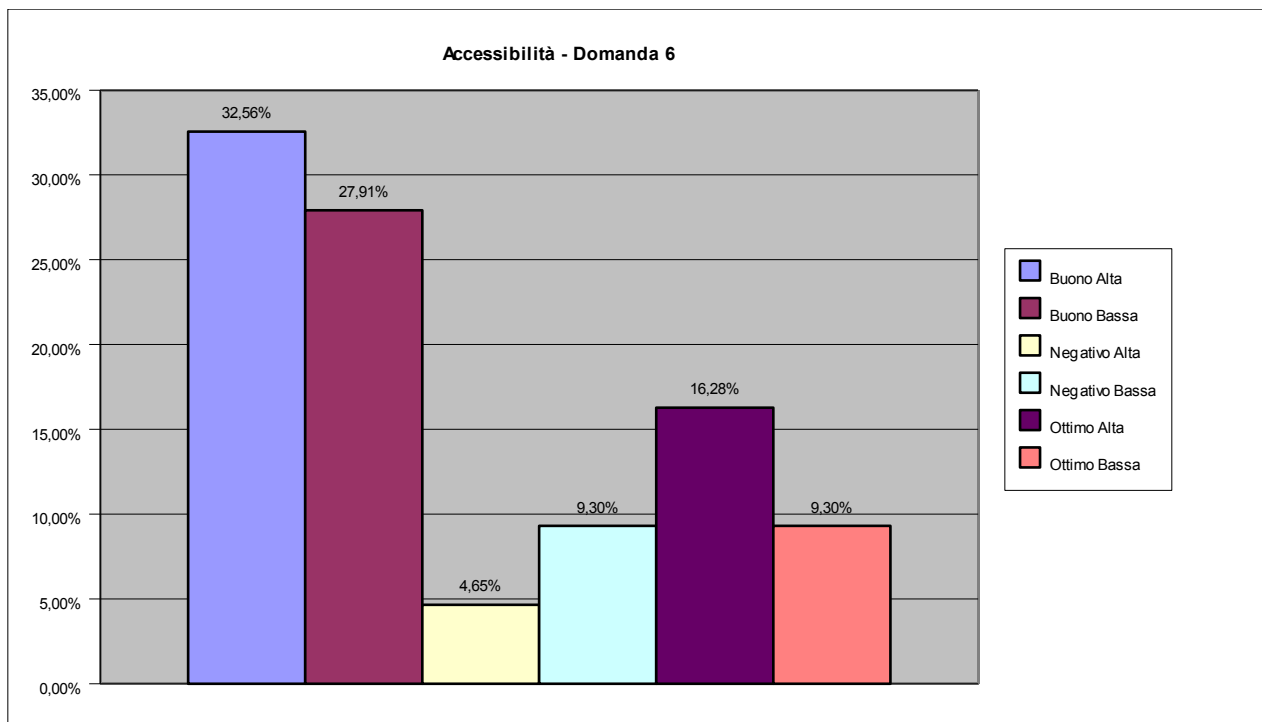
## Dati relativi l'ACCESSIBILITA' - Ufficio Pubblica istruzione

➤ Tabella

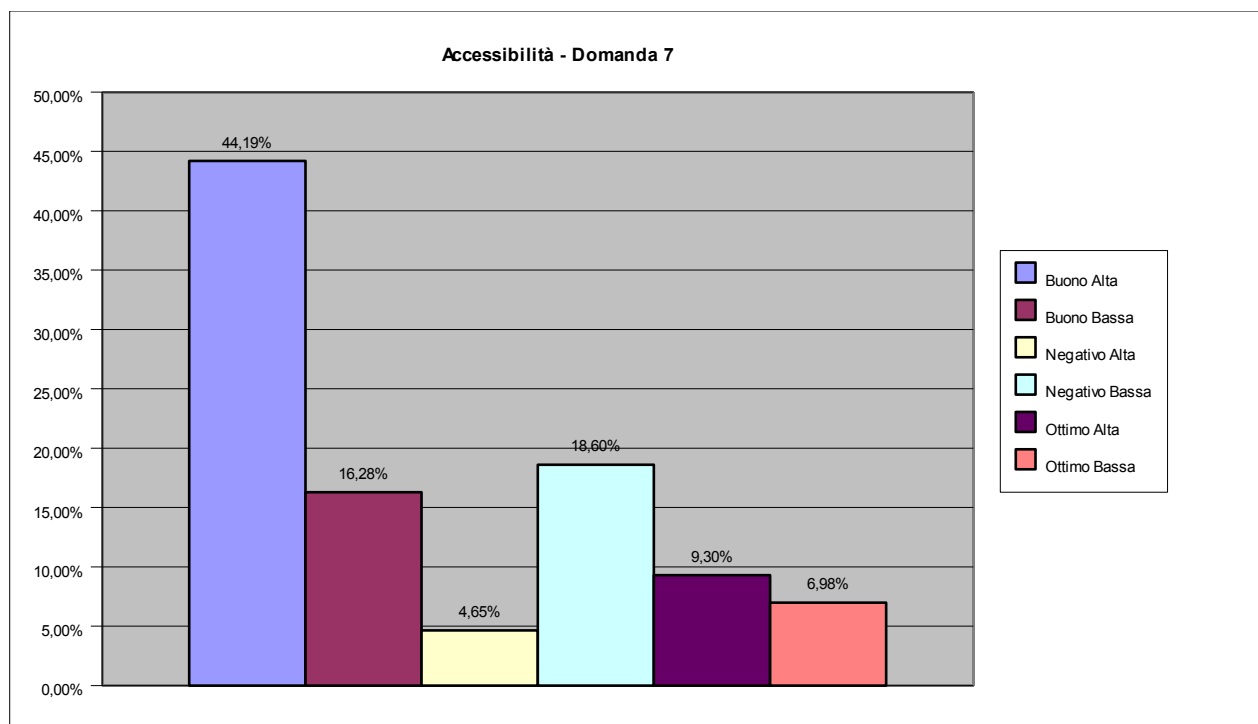
Servizio	Domanda	Risposta	Priorità	Num	Percentuale
Pubblica istruzione	6	Buono	Alta	14	32,56%
Pubblica istruzione	6	Buono	Bassa	12	27,91%
Pubblica istruzione	6	Negativo	Alta	2	4,65%
Pubblica istruzione	6	Negativo	Bassa	4	9,30%
Pubblica istruzione	6	Ottimo	Alta	7	16,28%
Pubblica istruzione	6	Ottimo	Bassa	4	9,30%
Pubblica istruzione	7	Buono	Alta	19	44,19%
Pubblica istruzione	7	Buono	Bassa	7	16,28%
Pubblica istruzione	7	Negativo	Alta	2	4,65%
Pubblica istruzione	7	Negativo	Bassa	8	18,60%
Pubblica istruzione	7	Ottimo	Alta	4	9,30%
Pubblica istruzione	7	Ottimo	Bassa	3	6,98%
Pubblica istruzione	8	Buono	Alta	18	41,86%
Pubblica istruzione	8	Buono	Bassa	11	25,58%
Pubblica istruzione	8	Negativo	Alta	2	4,65%
Pubblica istruzione	8	Negativo	Bassa	8	18,60%
Pubblica istruzione	8	Ottimo	Alta	3	6,98%
Pubblica istruzione	8	Ottimo	Bassa	1	2,33%
Pubblica istruzione	9	Buono	Alta	23	53,49%
Pubblica istruzione	9	Buono	Bassa	7	16,28%
Pubblica istruzione	9	Negativo	Alta	1	2,33%
Pubblica istruzione	9	Negativo	Bassa	7	16,28%
Pubblica istruzione	9	Ottimo	Alta	4	9,30%
Pubblica istruzione	9	Ottimo	Bassa	1	2,33%
Pubblica istruzione	14	Buono	Alta	26	60,47%
Pubblica istruzione	14	Buono	Bassa	2	4,65%
Pubblica istruzione	14	Negativo	Bassa	3	6,98%
Pubblica istruzione	14	Ottimo	Alta	7	16,28%
Pubblica istruzione	14	Ottimo	Bassa	5	11,63%
Pubblica istruzione	15	Buono	Alta	21	48,84%
Pubblica istruzione	15	Buono	Bassa	4	9,30%
Pubblica istruzione	15	Negativo	Alta	4	9,30%
Pubblica istruzione	15	Negativo	Bassa	6	13,95%
Pubblica istruzione	15	Ottimo	Alta	8	18,60%
Pubblica istruzione	16	Buono	Alta	30	69,77%
Pubblica istruzione	16	Buono	Bassa	3	6,98%
Pubblica istruzione	16	Negativo	Alta	1	2,33%
Pubblica istruzione	16	Negativo	Bassa	2	4,65%
Pubblica istruzione	16	Ottimo	Alta	6	13,95%
Pubblica istruzione	16	Ottimo	Bassa	1	2,33%

- **Grafici sull'ACCESSIBILITA' dell'Ufficio Pubblica Istruzione**  
(divisi per domanda)

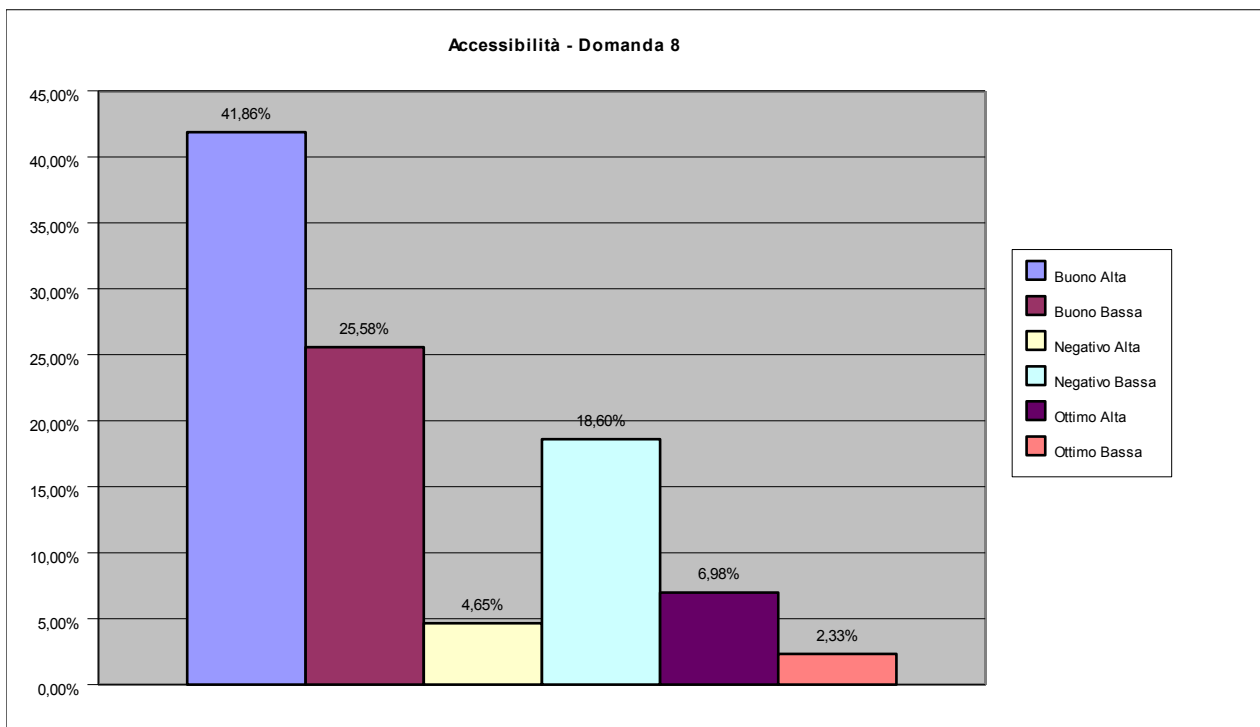
➤ Grafico domanda n. 6: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la visibilità della sede?"



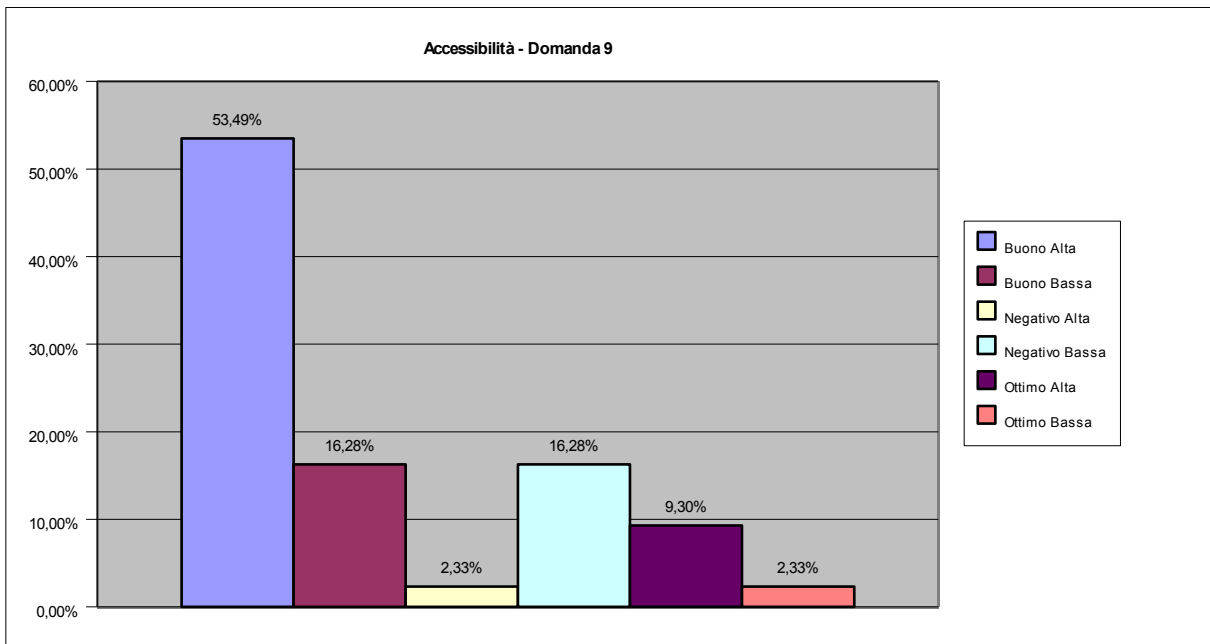
➤ Grafico domanda n. 7: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la segnaletica esterna?"



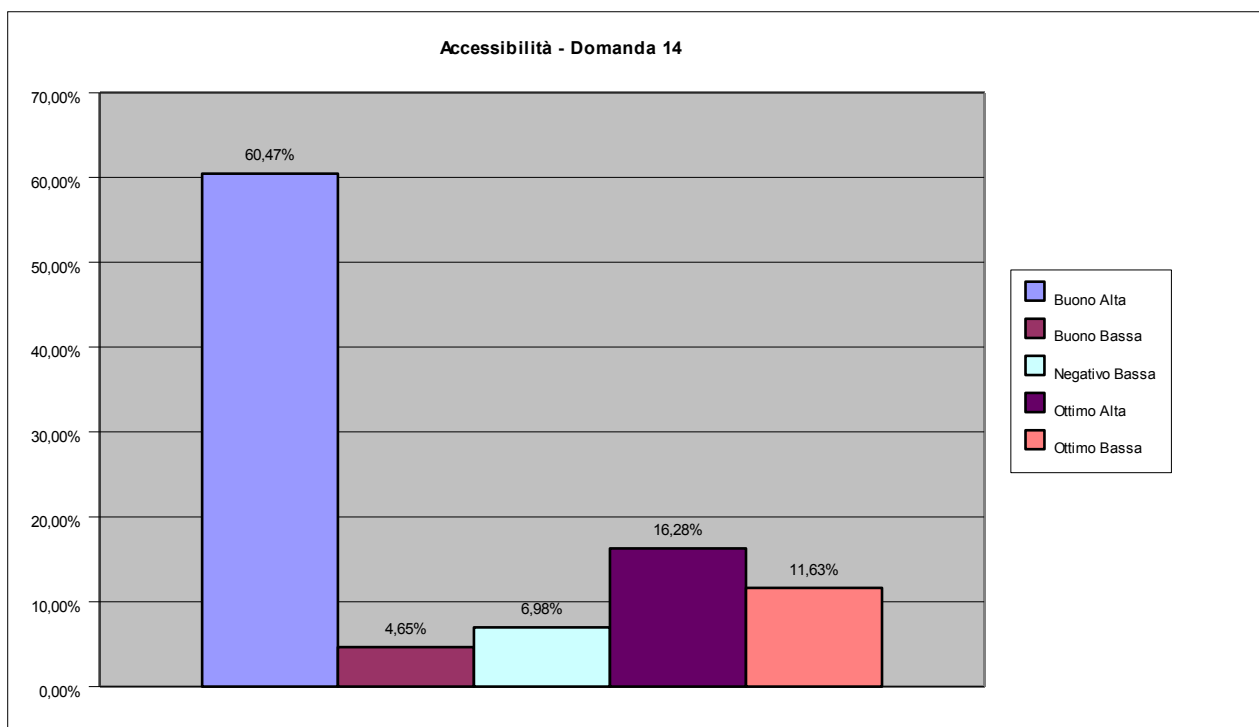
- Grafico domanda n. 8: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la segnaletica interna?"



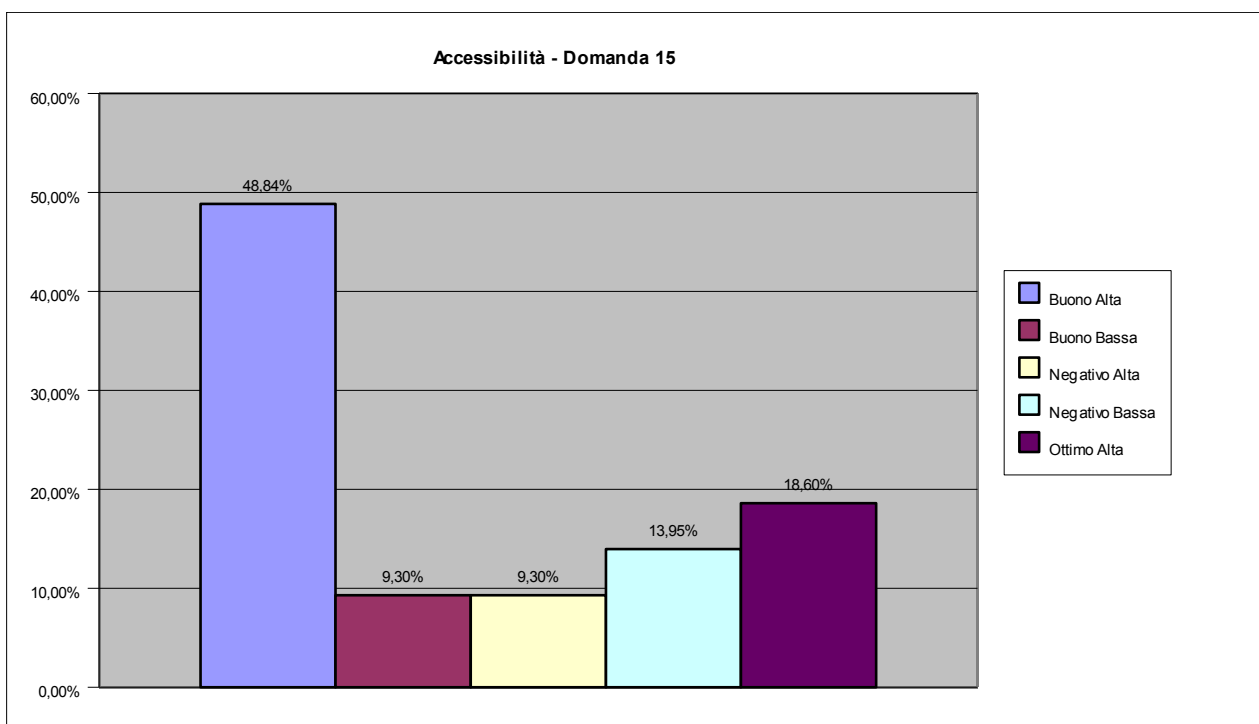
- Grafico domanda n. 9: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la facilità di accesso all'edificio e l'assenza di barriere architettoniche?"



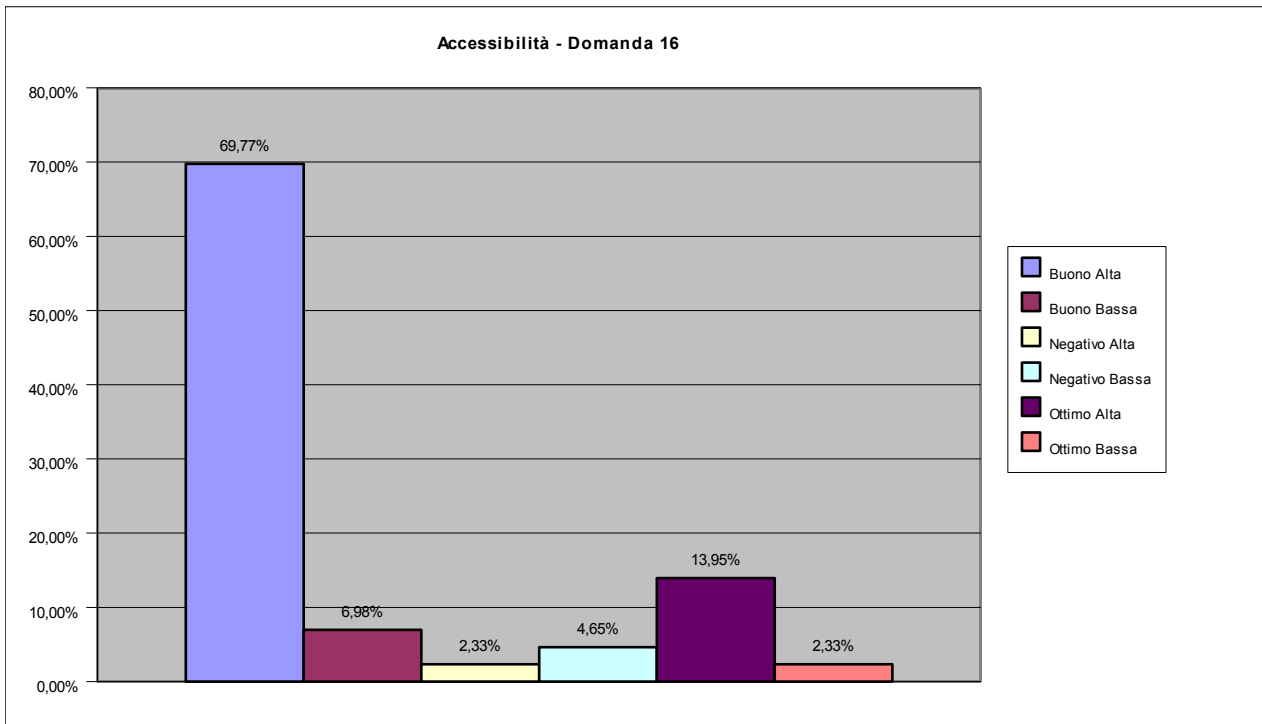
- Grafico domanda n. 14: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la pulizia e l'ordine dei locali?"



- Grafico domanda n. 15: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la tutela della privacy?"



- Grafico domanda n. 16: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la disponibilità di moduli per le pratiche?"



## Dati relativi l'ACCOGLIENZA - Ufficio Pubblica istruzione

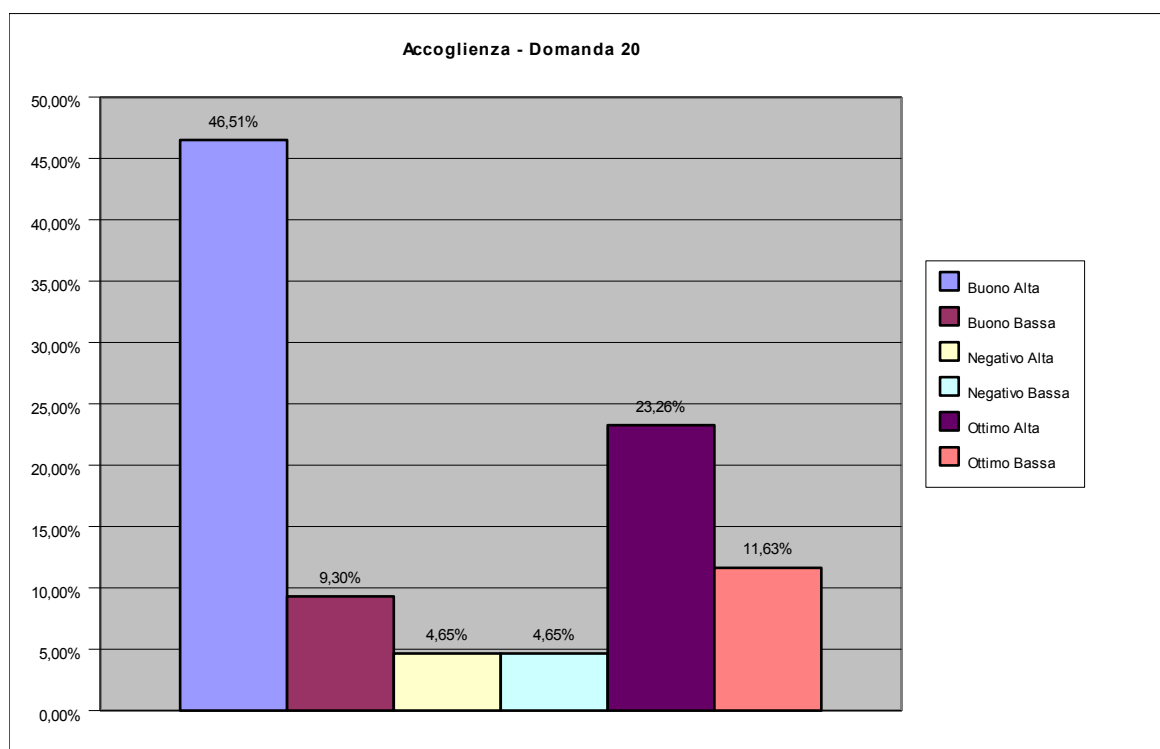
➤ Tabella

<b>Servizio</b>	<b>Domanda</b>	<b>Risposta</b>	<b>Priorità</b>	<b>Num</b>	<b>Percentuale</b>
Pubblica istruzione	20	Buono	Alta	20	46,51%
Pubblica istruzione	20	Buono	Bassa	4	9,30%
Pubblica istruzione	20	Negativo	Alta	2	4,65%
Pubblica istruzione	20	Negativo	Bassa	2	4,65%
Pubblica istruzione	20	Ottimo	Alta	10	23,26%
Pubblica istruzione	20	Ottimo	Bassa	5	11,63%
Pubblica istruzione	21	Buono	Alta	20	46,51%
Pubblica istruzione	21	Buono	Bassa	4	9,30%
Pubblica istruzione	21	Negativo	Alta	1	2,33%
Pubblica istruzione	21	Negativo	Bassa	1	2,33%
Pubblica istruzione	21	Ottimo	Alta	15	34,88%
Pubblica istruzione	21	Ottimo	Bassa	2	4,65%
Pubblica istruzione	22	Buono	Alta	25	58,14%
Pubblica istruzione	22	Buono	Bassa	2	4,65%
Pubblica istruzione	22	Negativo	Bassa	2	4,65%
Pubblica istruzione	22	Ottimo	Alta	12	27,91%
Pubblica istruzione	22	Ottimo	Bassa	2	4,65%
Pubblica istruzione	26	Buono	Alta	29	67,44%
Pubblica istruzione	26	Negativo	Alta	8	18,60%
Pubblica istruzione	26	Ottimo	Alta	6	13,95%
Pubblica istruzione	27	Buono	Alta	28	65,12%
Pubblica istruzione	27	Negativo	Alta	7	16,28%
Pubblica istruzione	27	Ottimo	Alta	8	18,60%
Pubblica istruzione	28	Buono	Alta	29	67,44%
Pubblica istruzione	28	Negativo	Alta	8	18,60%
Pubblica istruzione	28	Ottimo	Alta	6	13,95%

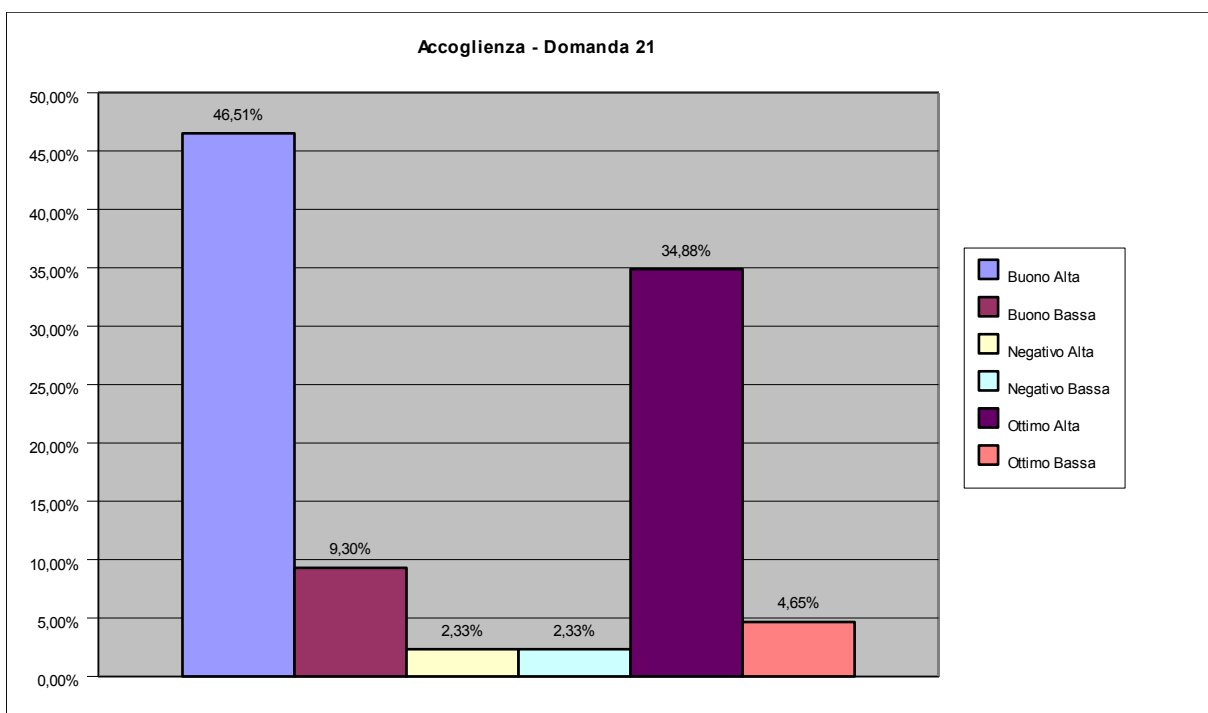


- **Grafici sull'ACCOGLIENZA dell'Ufficio Pubblica istruzione**  
(divisi per domanda)

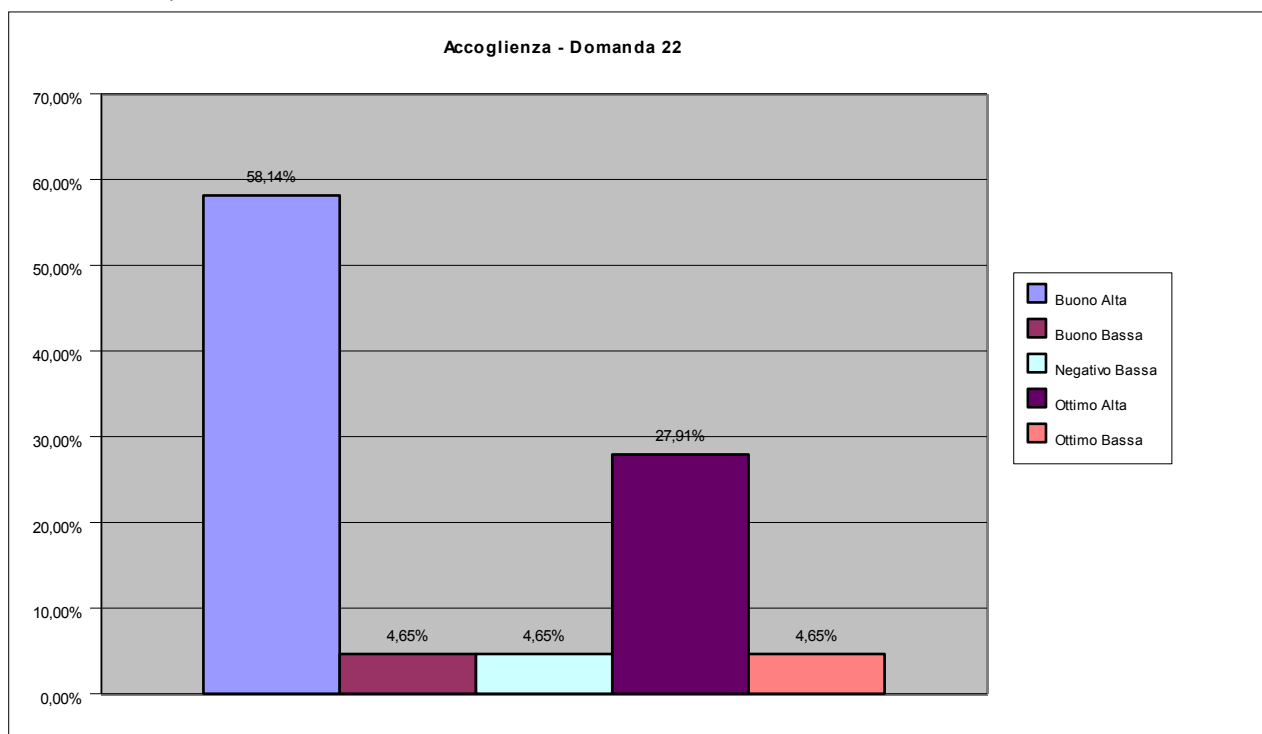
➤ Grafico domanda n. 20: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la professionalità del personale?"



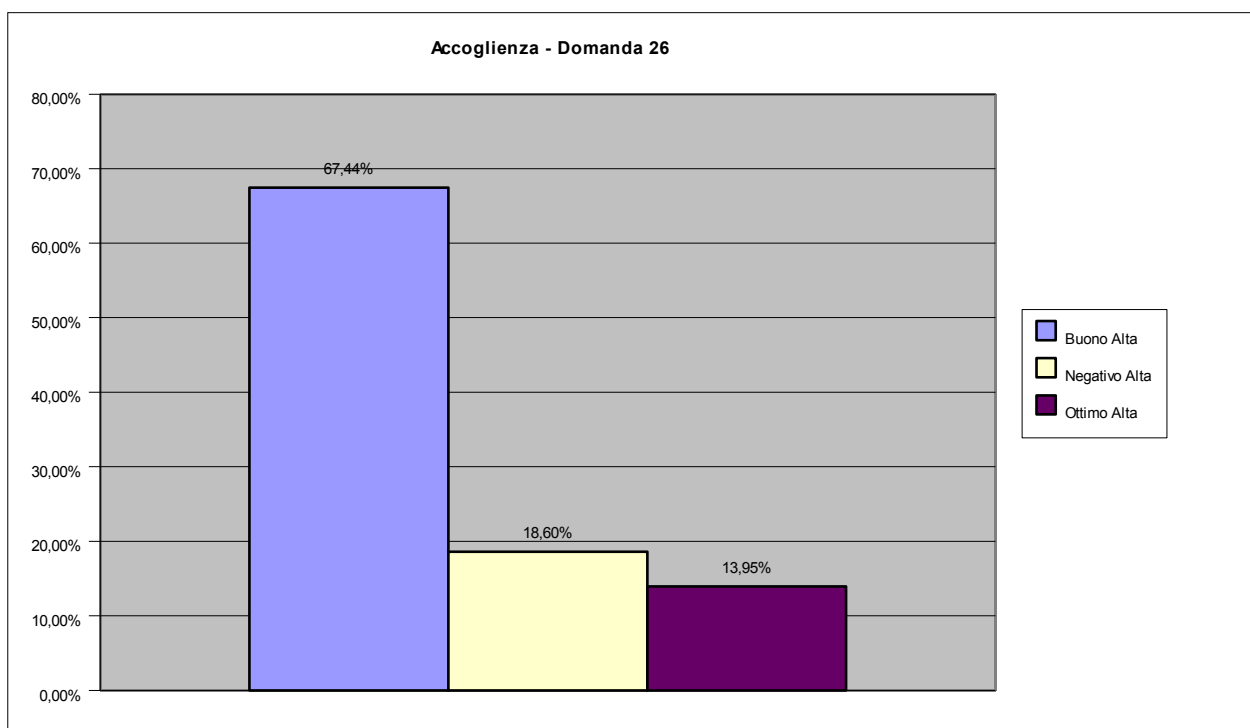
➤ Grafico domanda n. 21: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la cortesia del personale?"



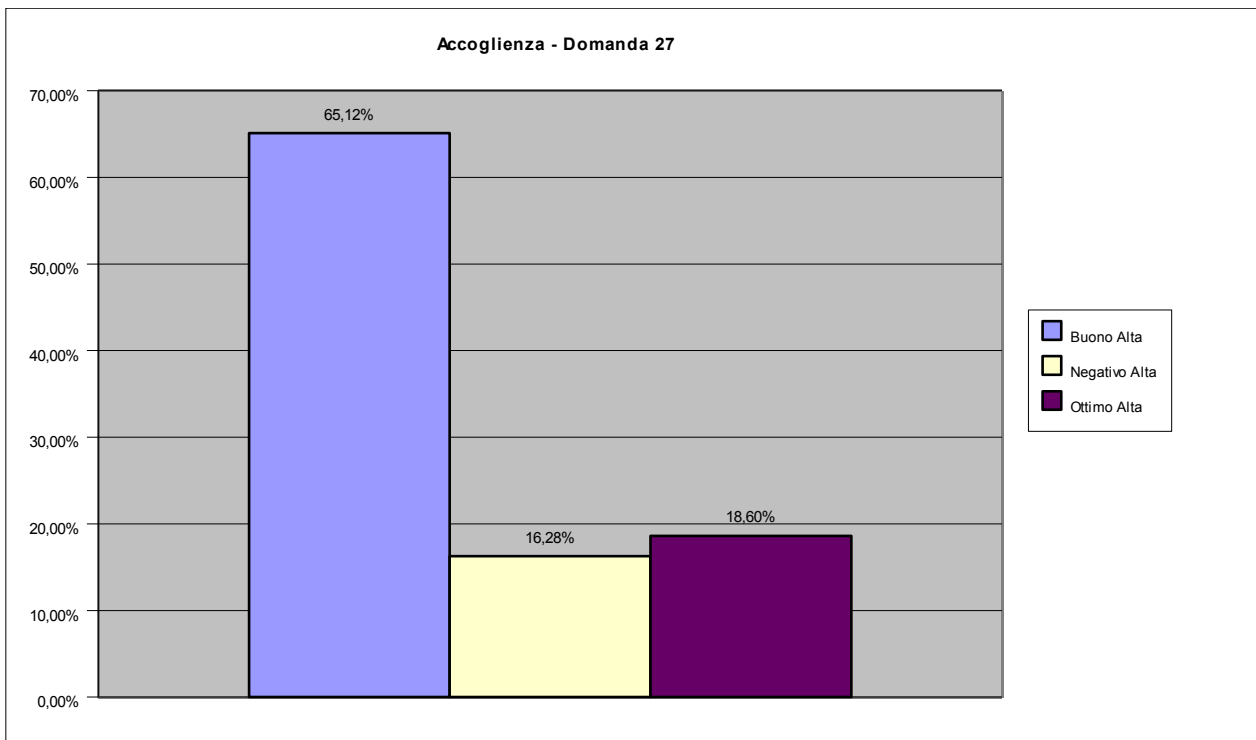
➤ Grafico domanda n. 22: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la chiarezza dell'informazione e della modulistica ricevuta?"



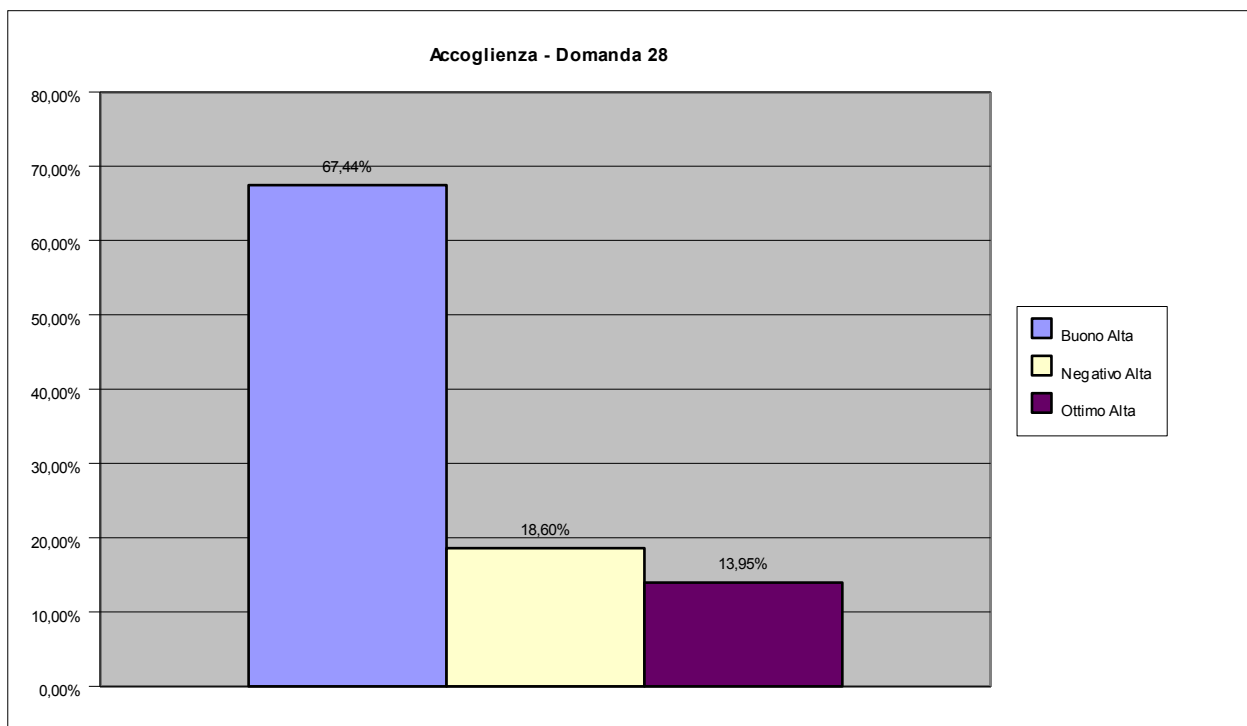
➤ Grafico domanda n. 26: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo gli orari di apertura al pubblico?"



- Grafico domanda n. 27: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo i tempi di attesa allo sportello?"



- Grafico domanda n. 28: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo i tempi di attesa per ottenere pratiche, concessioni, permessi?"



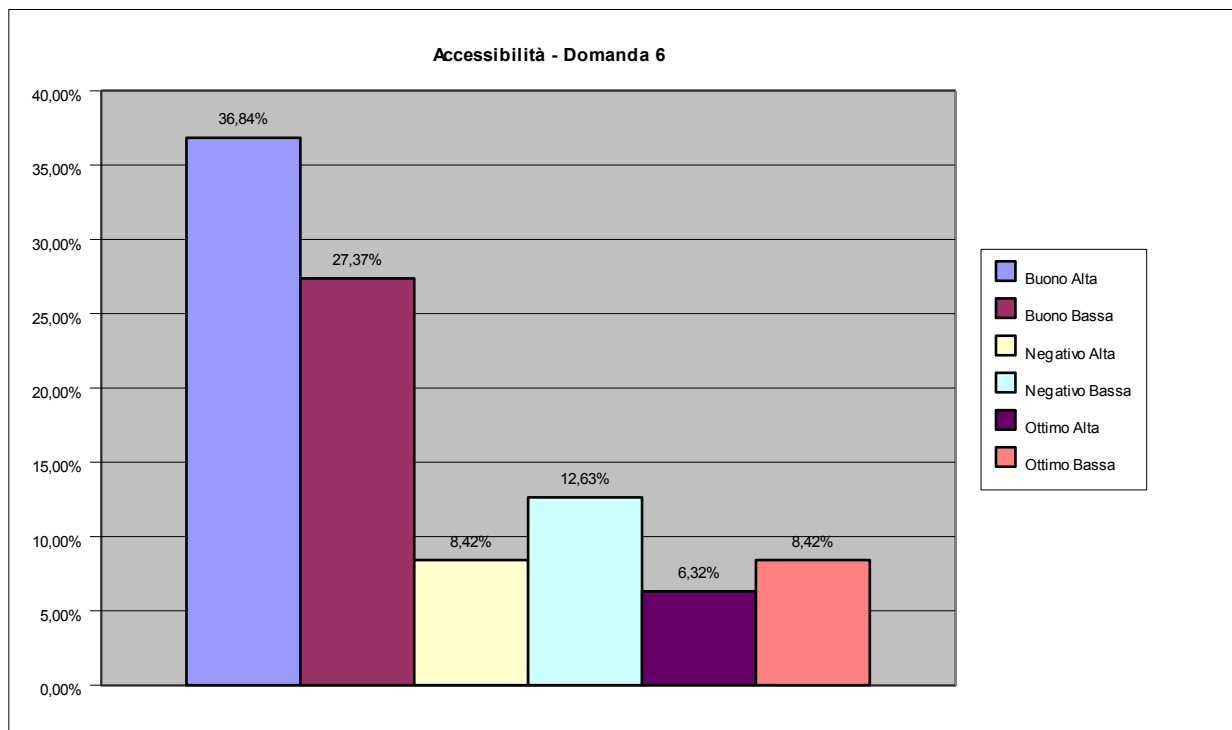
## Dati relativi l'ACCESSIBILITA' - Ufficio Servizi alla Persona

➤ Tabella

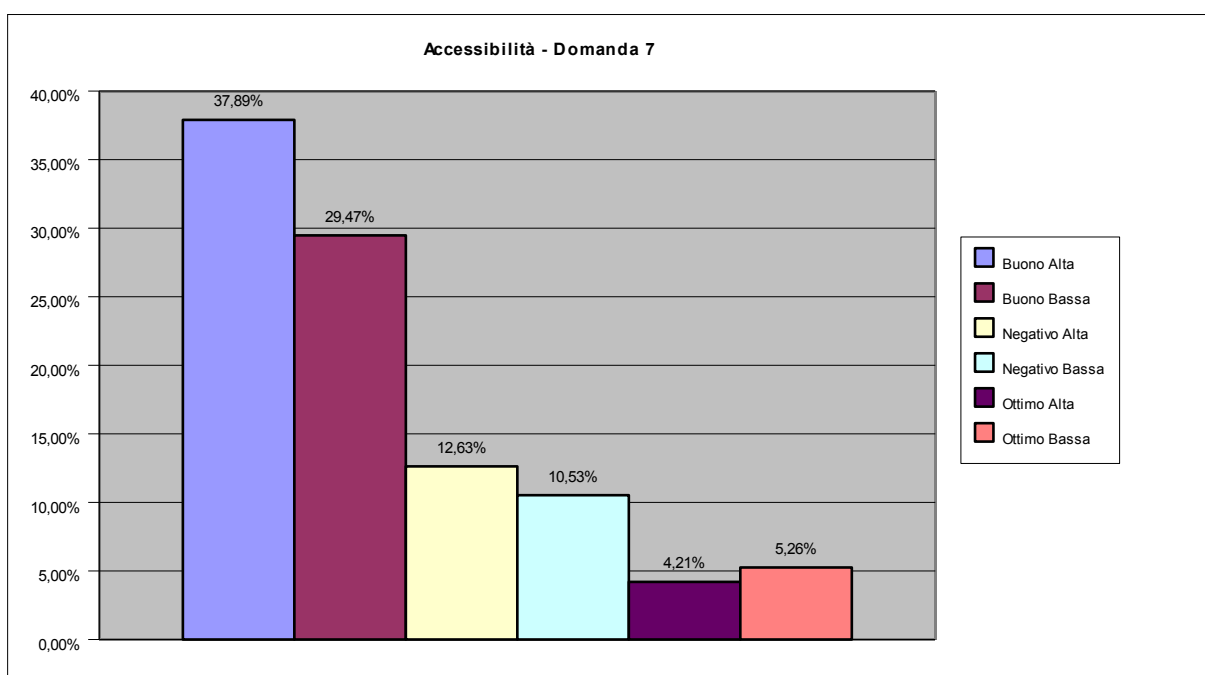
Servizio	Domanda	Risposta	Priorità	Num	Percentuale
Servizi alla Persona	6	Buono	Alta	35	36,84%
Servizi alla Persona	6	Buono	Bassa	26	27,37%
Servizi alla Persona	6	Negativo	Alta	8	8,42%
Servizi alla Persona	6	Negativo	Bassa	12	12,63%
Servizi alla Persona	6	Ottimo	Alta	6	6,32%
Servizi alla Persona	6	Ottimo	Bassa	8	8,42%
Servizi alla Persona	7	Buono	Alta	36	37,89%
Servizi alla Persona	7	Buono	Bassa	28	29,47%
Servizi alla Persona	7	Negativo	Alta	12	12,63%
Servizi alla Persona	7	Negativo	Bassa	10	10,53%
Servizi alla Persona	7	Ottimo	Alta	4	4,21%
Servizi alla Persona	7	Ottimo	Bassa	5	5,26%
Servizi alla Persona	8	Buono	Alta	49	51,58%
Servizi alla Persona	8	Buono	Bassa	24	25,26%
Servizi alla Persona	8	Negativo	Alta	2	2,11%
Servizi alla Persona	8	Negativo	Bassa	6	6,32%
Servizi alla Persona	8	Ottimo	Alta	10	10,53%
Servizi alla Persona	8	Ottimo	Bassa	4	4,21%
Servizi alla Persona	9	Buono	Alta	45	47,37%
Servizi alla Persona	9	Buono	Bassa	28	29,47%
Servizi alla Persona	9	Negativo	Alta	1	1,05%
Servizi alla Persona	9	Negativo	Bassa	7	7,37%
Servizi alla Persona	9	Ottimo	Alta	7	7,37%
Servizi alla Persona	9	Ottimo	Bassa	7	7,37%
Servizi alla Persona	14	Buono	Alta	58	61,05%
Servizi alla Persona	14	Buono	Bassa	5	5,26%
Servizi alla Persona	14	Negativo	Bassa	2	2,11%
Servizi alla Persona	14	Ottimo	Alta	21	22,11%
Servizi alla Persona	14	Ottimo	Bassa	9	9,47%
Servizi alla Persona	15	Buono	Alta	44	46,32%
Servizi alla Persona	15	Buono	Bassa	16	16,84%
Servizi alla Persona	15	Negativo	Alta	2	2,11%
Servizi alla Persona	15	Negativo	Bassa	10	10,53%
Servizi alla Persona	15	Ottimo	Alta	21	22,11%
Servizi alla Persona	15	Ottimo	Bassa	2	2,11%
Servizi alla Persona	16	Buono	Alta	57	60,00%
Servizi alla Persona	16	Buono	Bassa	9	9,47%
Servizi alla Persona	16	Negativo	Bassa	2	2,11%
Servizi alla Persona	16	Ottimo	Alta	22	23,16%
Servizi alla Persona	16	Ottimo	Bassa	5	5,26%

- **Grafici relativi l'ACCESSIBILITA' - Ufficio Servizi alla Persona**  
(divisi per domanda)

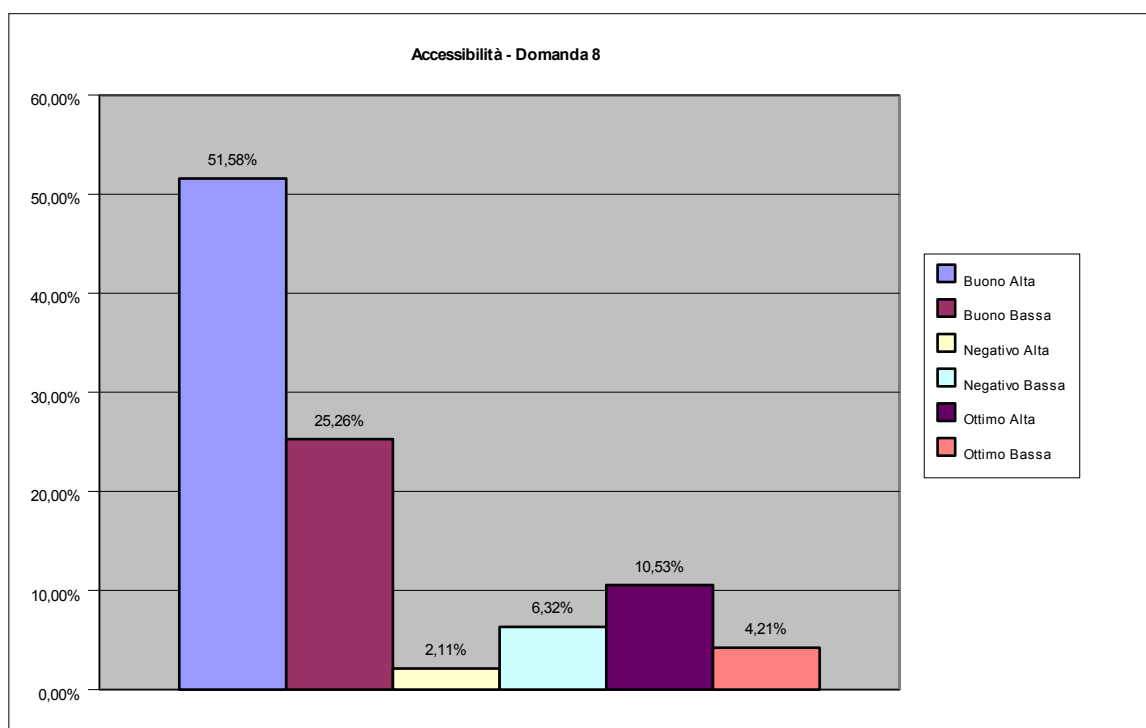
➤ *Grafico domanda n. 6: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la visibilità della sede?"*



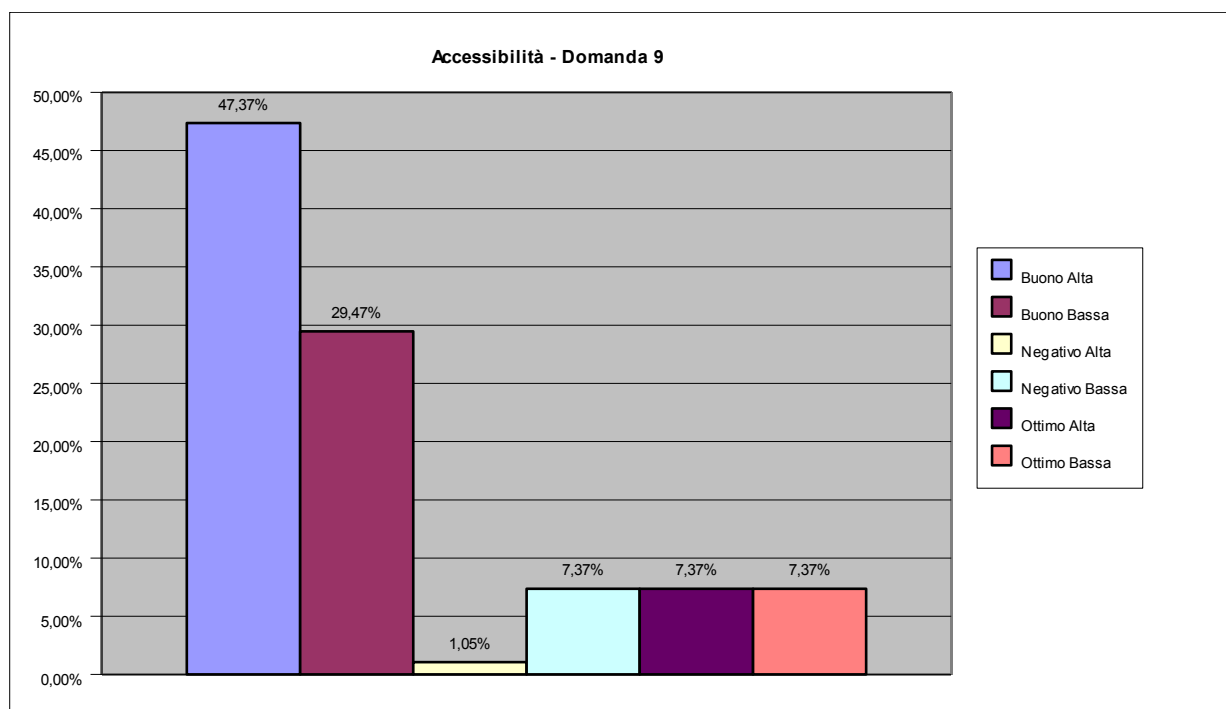
➤ *Grafico domanda n. 7: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la segnaletica esterna?"*



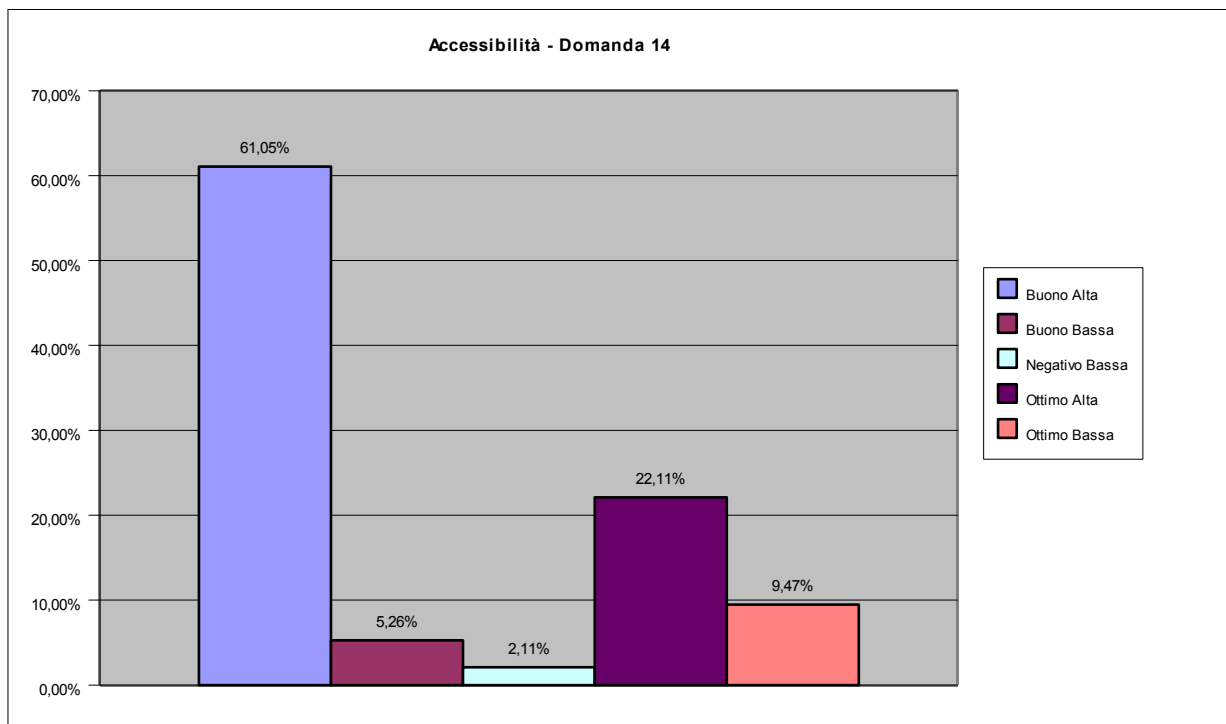
- Grafico domanda n. 8: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la segnaletica interna?"



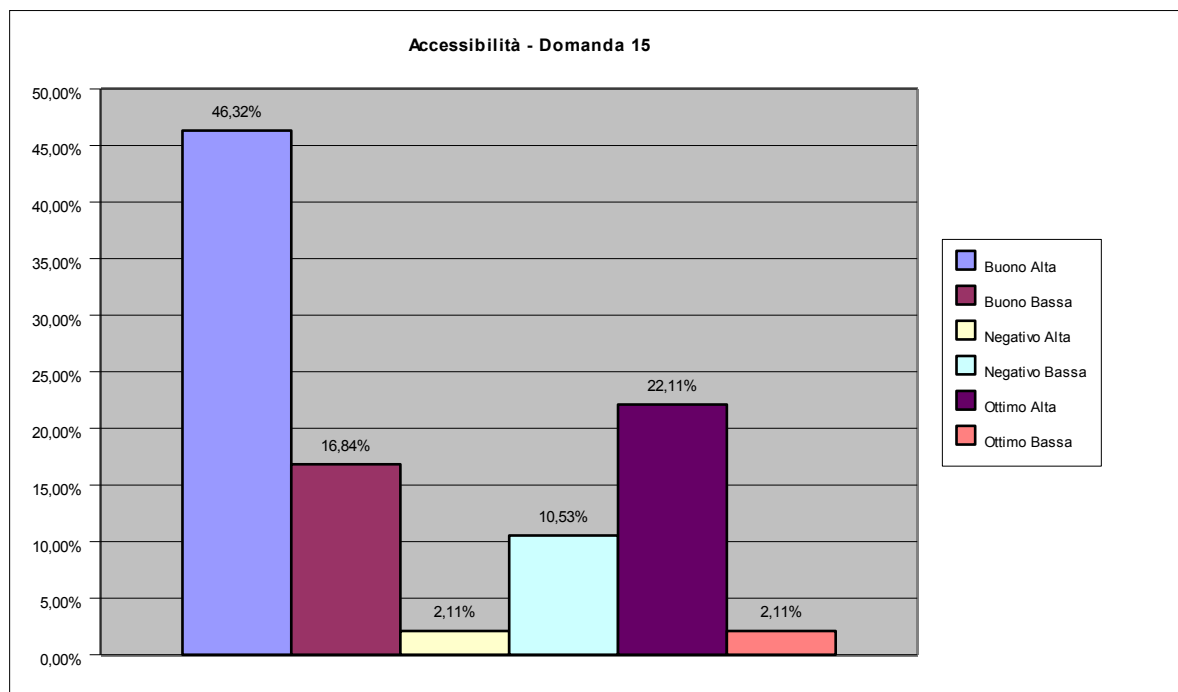
- Grafico domanda n. 9: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la facilità di accesso all'edificio e l'assenza di barriere architettoniche?"



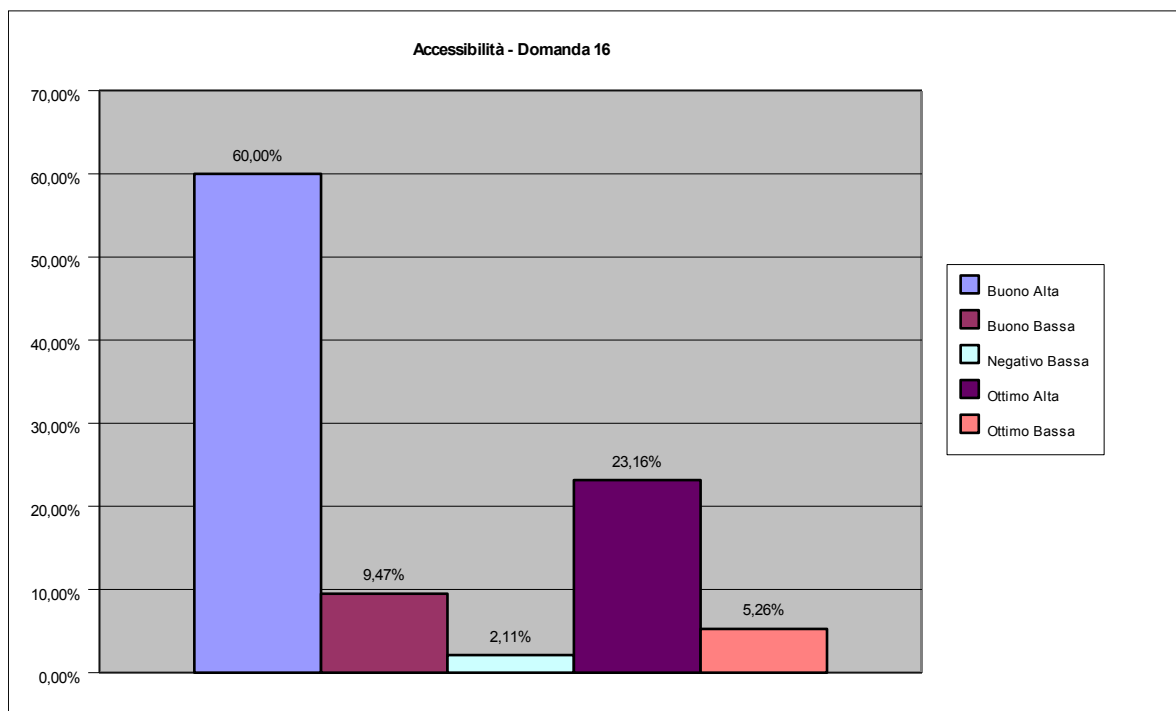
➤ Grafico domanda n. 14: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la pulizia e l'ordine nei locali?"



➤ Grafico domanda n. 15: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la tutela della privacy?"



➤ Grafico domanda n. 16: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la disponibilità di moduli per le pratiche?"





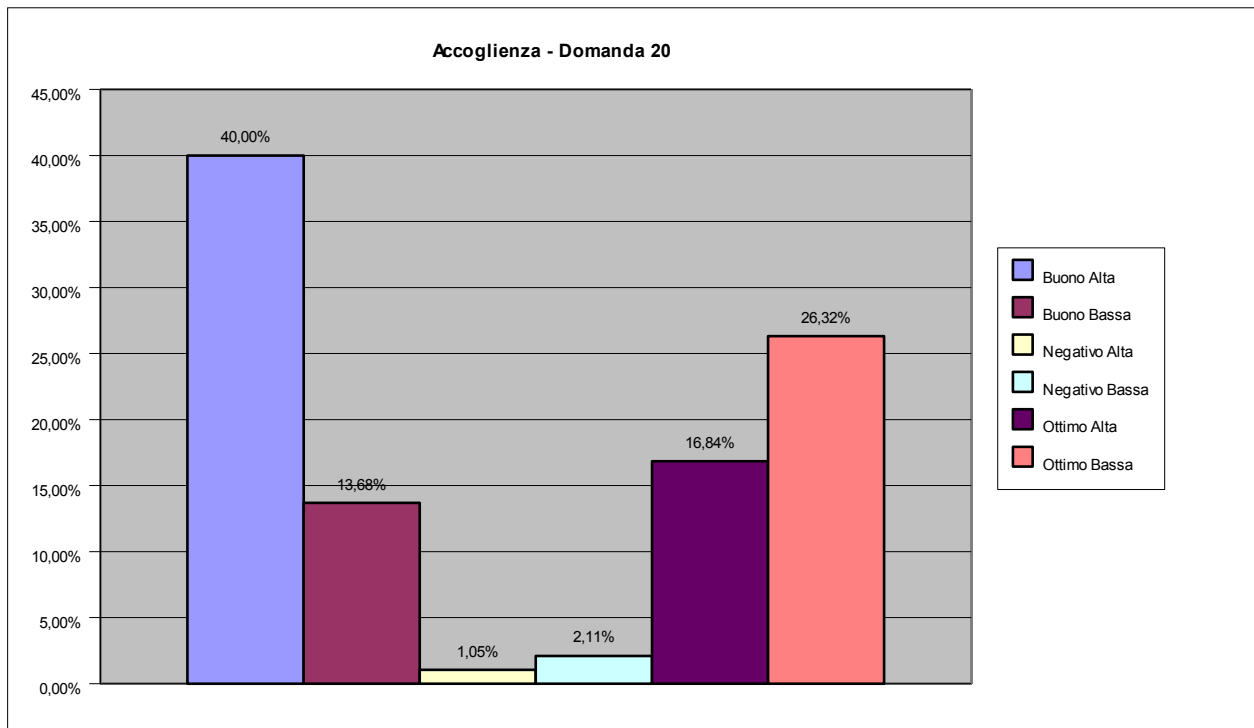
## Dati relativi l'ACCOGLIENZA - Ufficio Servizi alla Persona

➤ Tabella

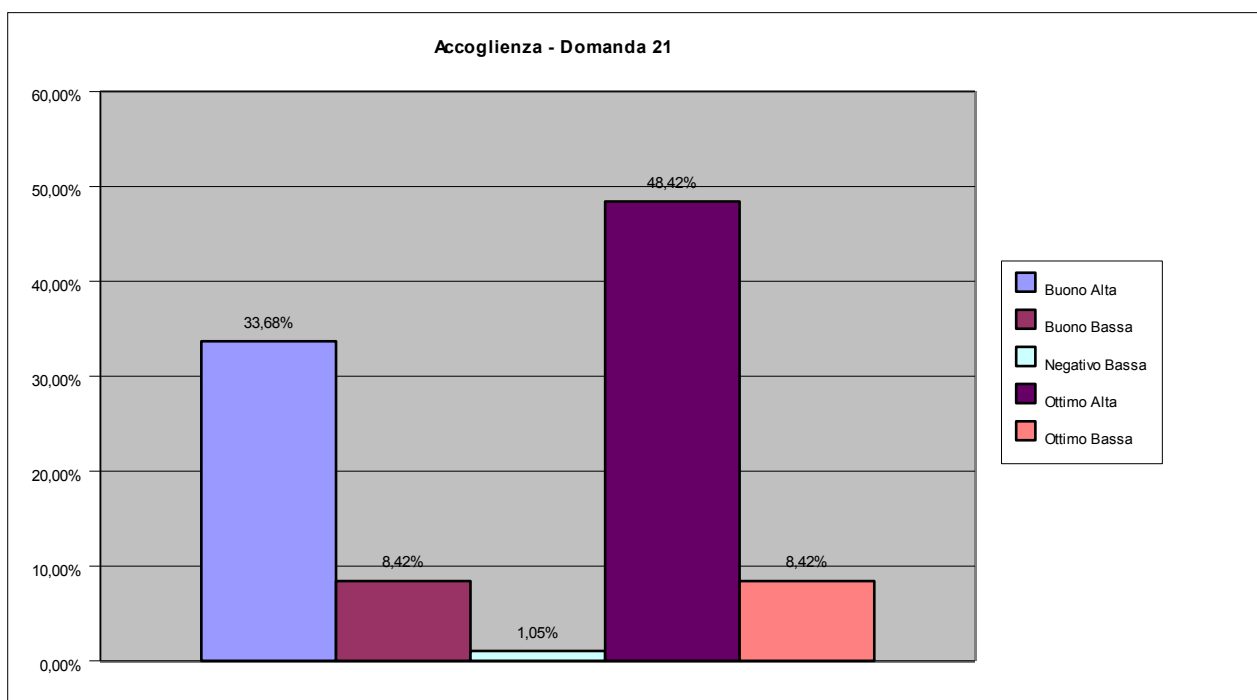
<b>Servizio</b>	<b>Domanda</b>	<b>Risposta</b>	<b>Priorita</b>	<b>Num</b>	<b>Percentuale</b>
Servizi alla Persona	20	Buono	Alta	38	40,00%
Servizi alla Persona	20	Buono	Bassa	13	13,68%
Servizi alla Persona	20	Negativo	Alta	1	1,05%
Servizi alla Persona	20	Negativo	Bassa	2	2,11%
Servizi alla Persona	20	Ottimo	Alta	16	16,84%
Servizi alla Persona	20	Ottimo	Bassa	25	26,32%
Servizi alla Persona	21	Buono	Alta	32	33,68%
Servizi alla Persona	21	Buono	Bassa	8	8,42%
Servizi alla Persona	21	Negativo	Bassa	1	1,05%
Servizi alla Persona	21	Ottimo	Alta	46	48,42%
Servizi alla Persona	21	Ottimo	Bassa	8	8,42%
Servizi alla Persona	22	Buono	Alta	45	47,37%
Servizi alla Persona	22	Buono	Bassa	9	9,47%
Servizi alla Persona	22	Negativo	Alta	1	1,05%
Servizi alla Persona	22	Negativo	Bassa	1	1,05%
Servizi alla Persona	22	Ottimo	Alta	32	33,68%
Servizi alla Persona	22	Ottimo	Bassa	7	7,37%
Servizi alla Persona	26	Buono	Alta	59	62,11%
Servizi alla Persona	26	Negativo	Alta	6	6,32%
Servizi alla Persona	26	Ottimo	Alta	30	31,58%
Servizi alla Persona	27	Buono	Alta	64	67,37%
Servizi alla Persona	27	Negativo	Alta	6	6,32%
Servizi alla Persona	27	Ottimo	Alta	25	26,32%
Servizi alla Persona	28	Buono	Alta	60	63,16%
Servizi alla Persona	28	Negativo	Alta	7	7,37%
Servizi alla Persona	28	Ottimo	Alta	28	29,47%

- **Grafici relativi l'ACCOGLIENZA - Ufficio Servizi alla Persona**  
(divisi per domanda)

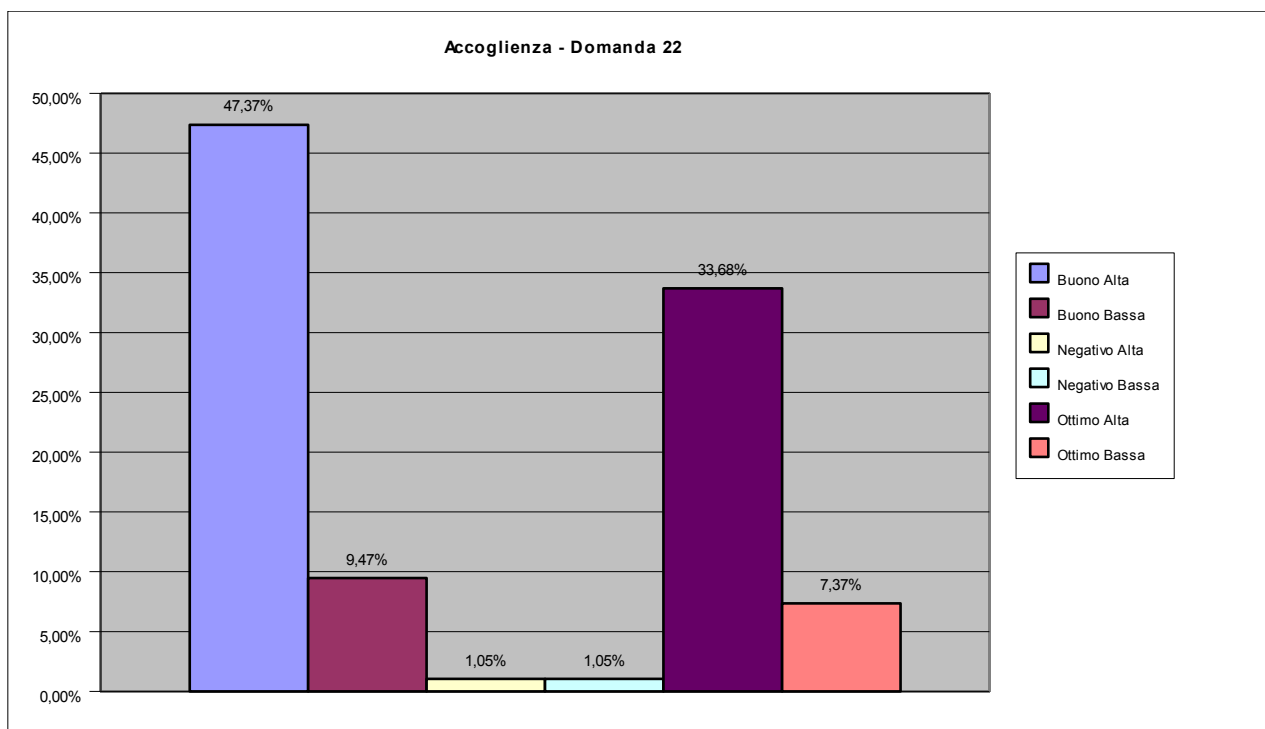
➤ Grafico domanda n. 20: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la professionalità del personale?"



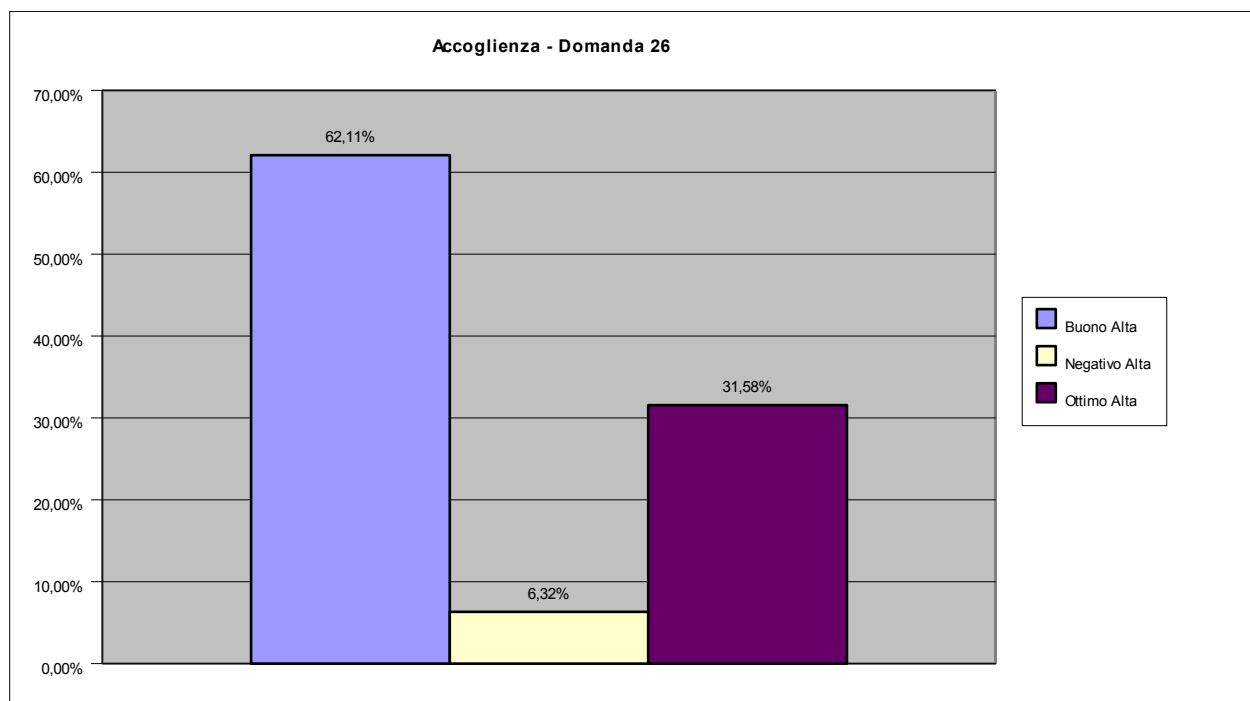
➤ Grafico domanda n. 21: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la cortesia del personale?"



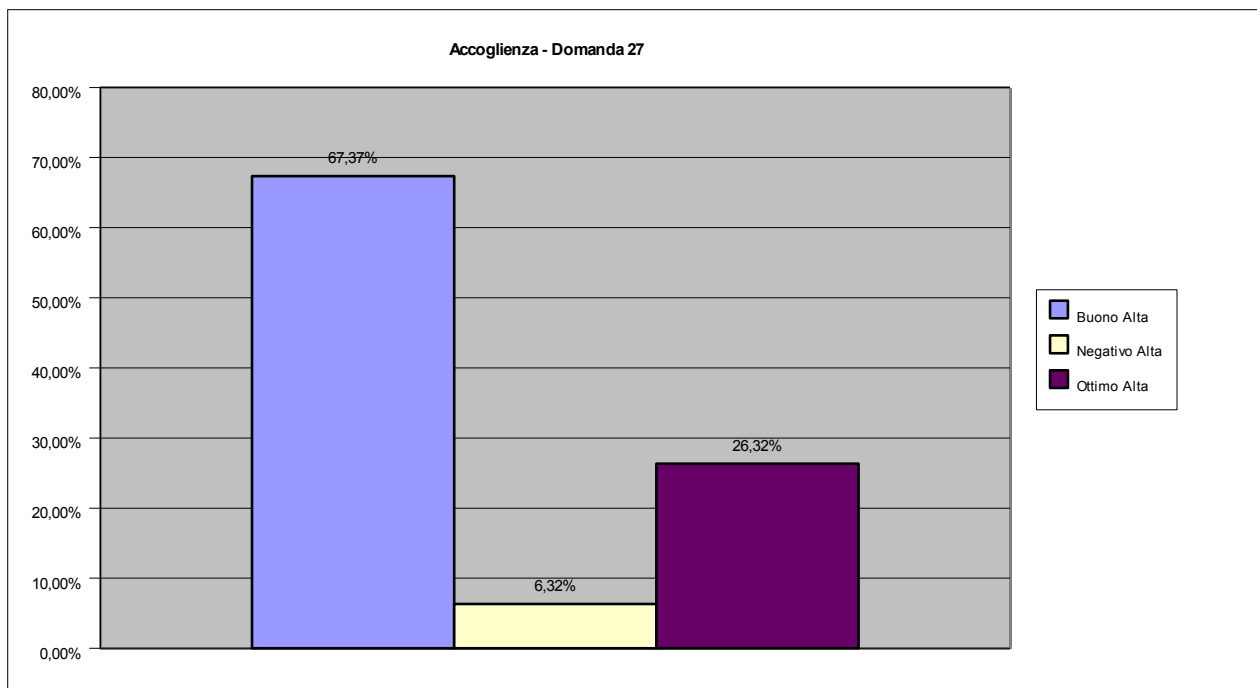
- Grafico domanda n. 22: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la chiarezza dell'informazione e della modulistica ricevuta?"



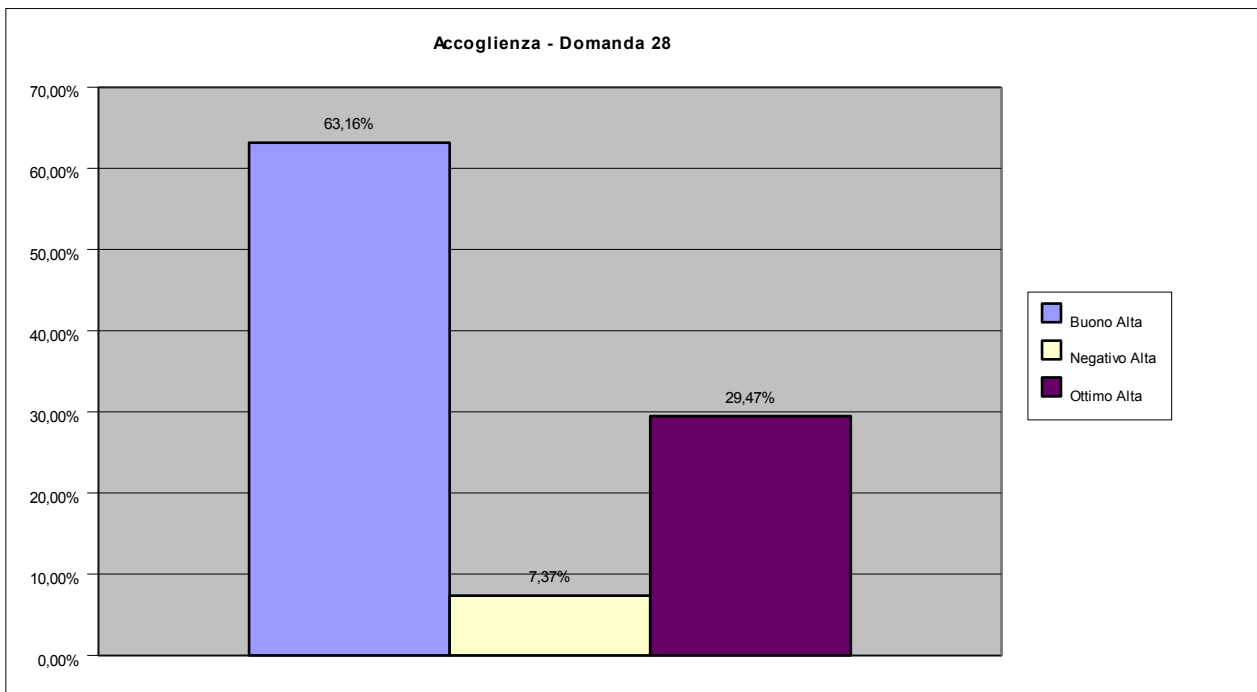
- Grafico domanda n. 26: "Per il servizio ndividuato, che giudizio esprime riguardo gli orari di apertura dello sportello?"



- Grafico domanda n. 27: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo i tempi di attesa allo sportello?"



- Grafico domanda n. 28: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo i tempi di attesa per ottenere pratiche, concessioni, permessi?"



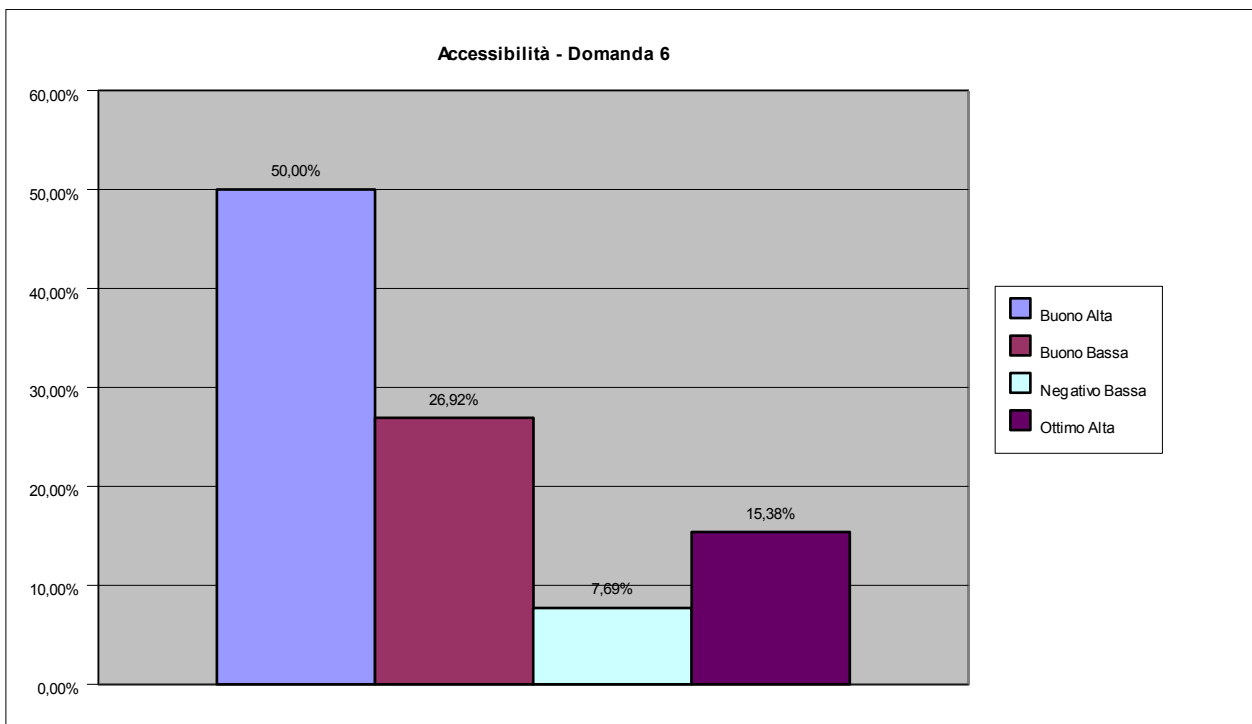
## **Dati relativi l'ACCESSIBILITA' - Ufficio SUAP e attività produttive**

➤ Tabella

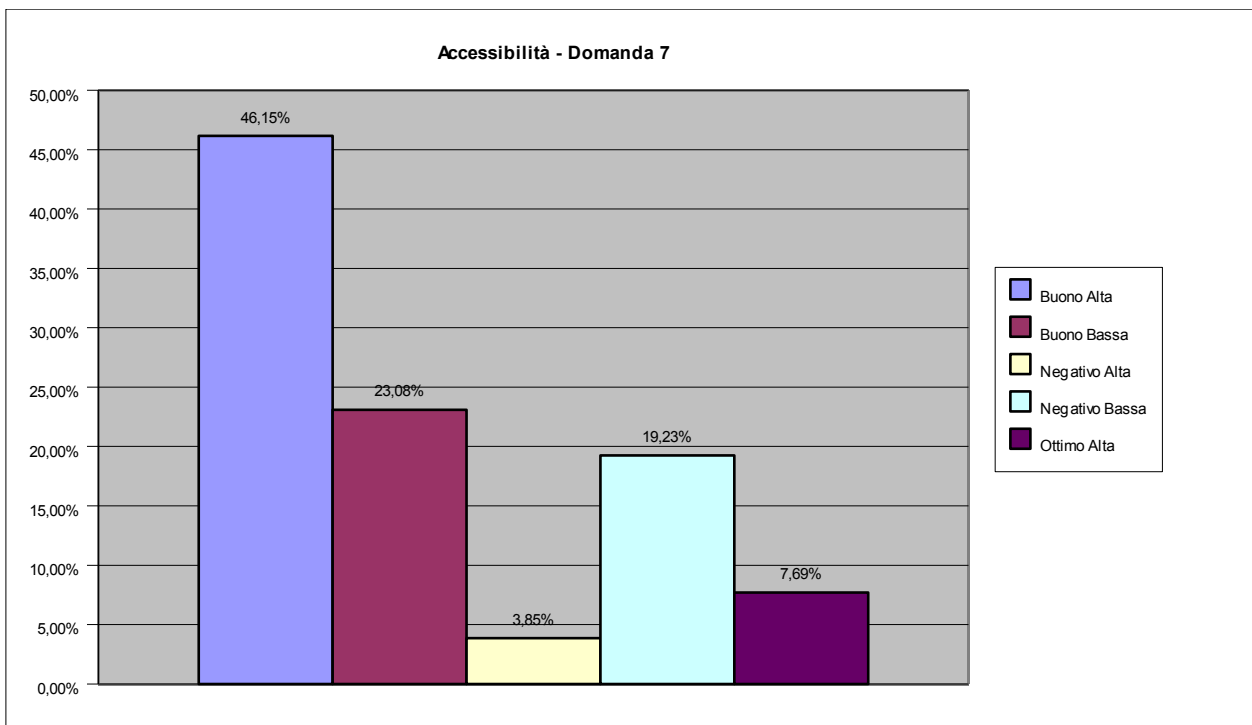
<b>Servizio</b>	<b>Domanda</b>	<b>Risposta</b>	<b>Priorità</b>	<b>Num</b>	<b>Percentuale</b>
SUAP e attività produttive	6	Buono	Alta	13	50,00%
SUAP e attività produttive	6	Buono	Bassa	7	26,92%
SUAP e attività produttive	6	Negativo	Bassa	2	7,69%
SUAP e attività produttive	6	Ottimo	Alta	4	15,38%
SUAP e attività produttive	7	Buono	Alta	12	46,15%
SUAP e attività produttive	7	Buono	Bassa	6	23,08%
SUAP e attività produttive	7	Negativo	Alta	1	3,85%
SUAP e attività produttive	7	Negativo	Bassa	5	19,23%
SUAP e attività produttive	7	Ottimo	Alta	2	7,69%
SUAP e attività produttive	8	Buono	Alta	14	53,85%
SUAP e attività produttive	8	Buono	Bassa	6	23,08%
SUAP e attività produttive	8	Negativo	Alta	2	7,69%
SUAP e attività produttive	8	Negativo	Bassa	3	11,54%
SUAP e attività produttive	8	Ottimo	Alta	1	3,85%
SUAP e attività produttive	9	Buono	Alta	15	57,69%
SUAP e attività produttive	9	Buono	Bassa	4	15,38%
SUAP e attività produttive	9	Negativo	Alta	1	3,85%
SUAP e attività produttive	9	Negativo	Bassa	3	11,54%
SUAP e attività produttive	9	Ottimo	Alta	3	11,54%
SUAP e attività produttive	14	Buono	Alta	21	80,77%
SUAP e attività produttive	14	Buono	Bassa	1	3,85%
SUAP e attività produttive	14	Negativo	Alta	1	3,85%
SUAP e attività produttive	14	Ottimo	Alta	3	11,54%
SUAP e attività produttive	15	Buono	Alta	19	73,08%
SUAP e attività produttive	15	Negativo	Alta	4	15,38%
SUAP e attività produttive	15	Negativo	Bassa	1	3,85%
SUAP e attività produttive	15	Ottimo	Alta	2	7,69%
SUAP e attività produttive	16	Buono	Alta	21	80,77%
SUAP e attività produttive	16	Buono	Bassa	1	3,85%
SUAP e attività produttive	16	Ottimo	Alta	4	15,38%

- **Grafici relativi l'ACCESSIBILITA' - Ufficio SUAP e attività produttive**  
(divisi per domanda)

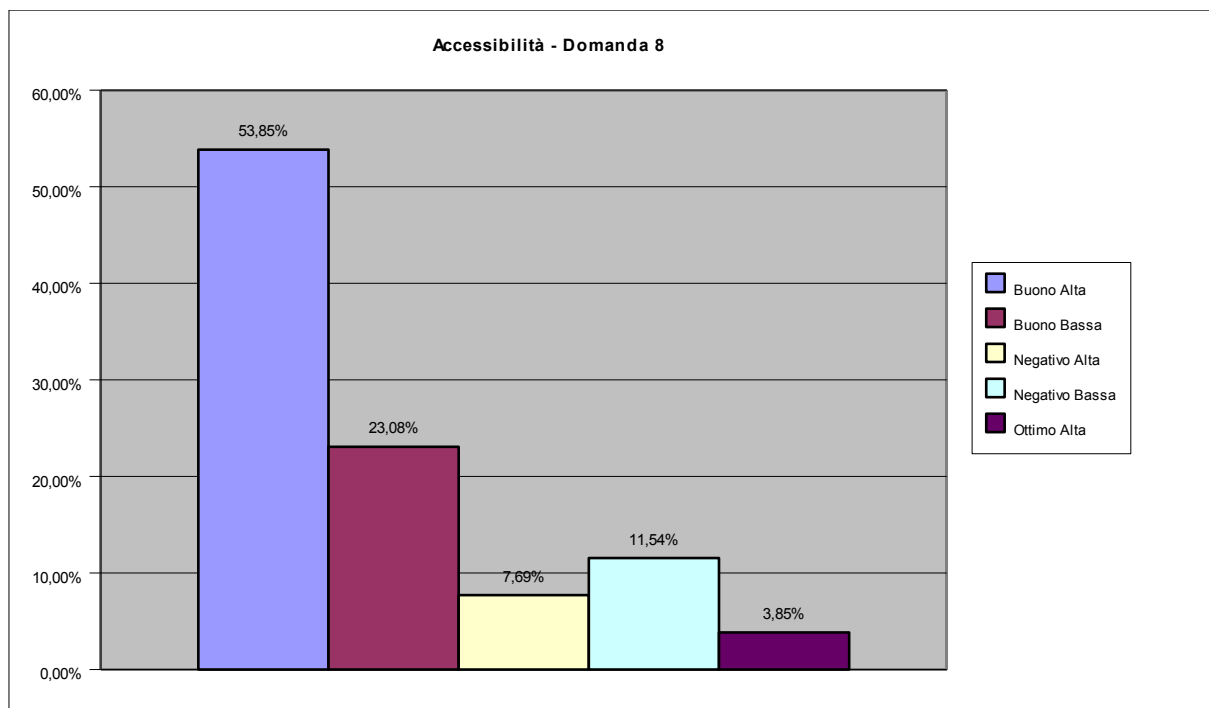
➤ Grafico domanda n. 6: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la visibilità della sede?"



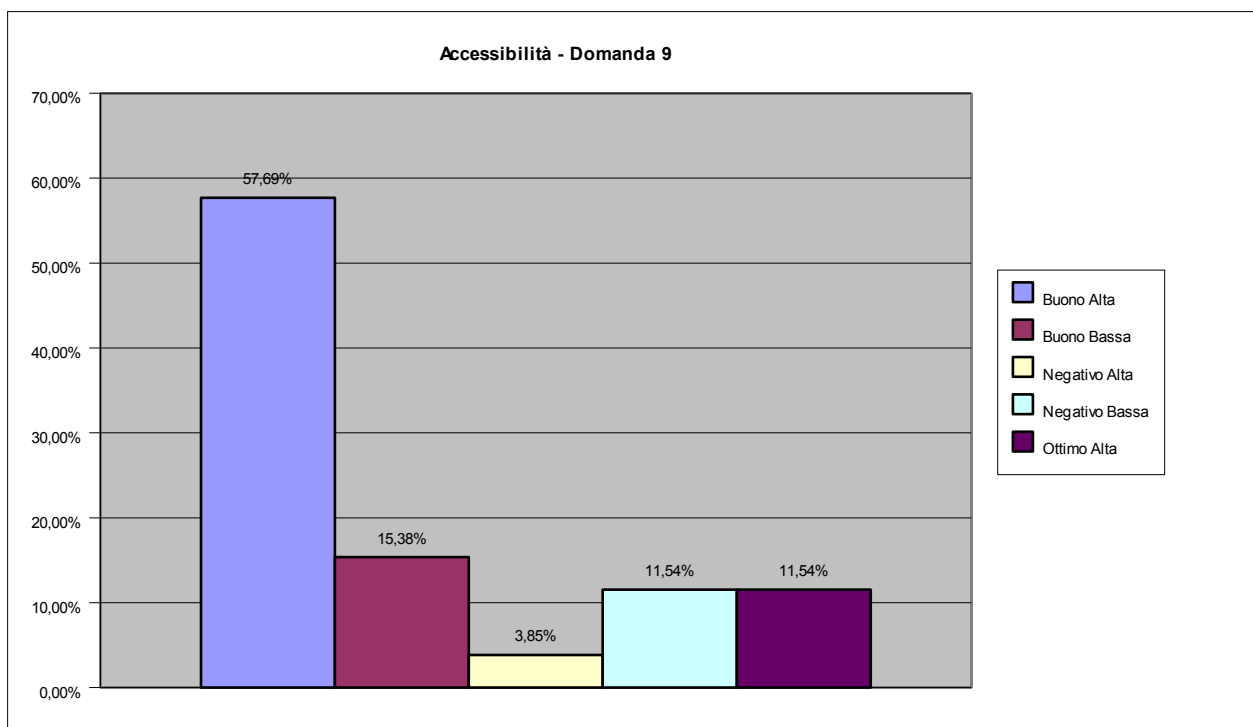
➤ Grafico domanda n. 7: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la segnaletica esterna?"



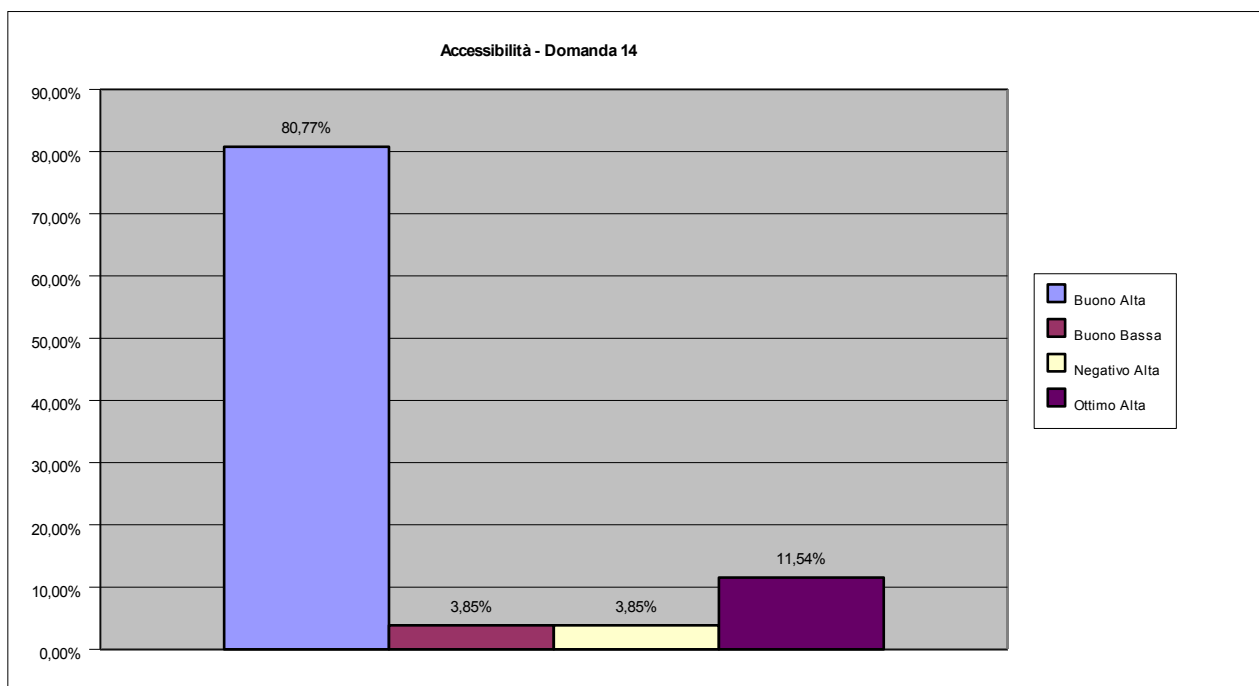
➤ Grafico domanda n. 8.: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la segnaletica interna?"



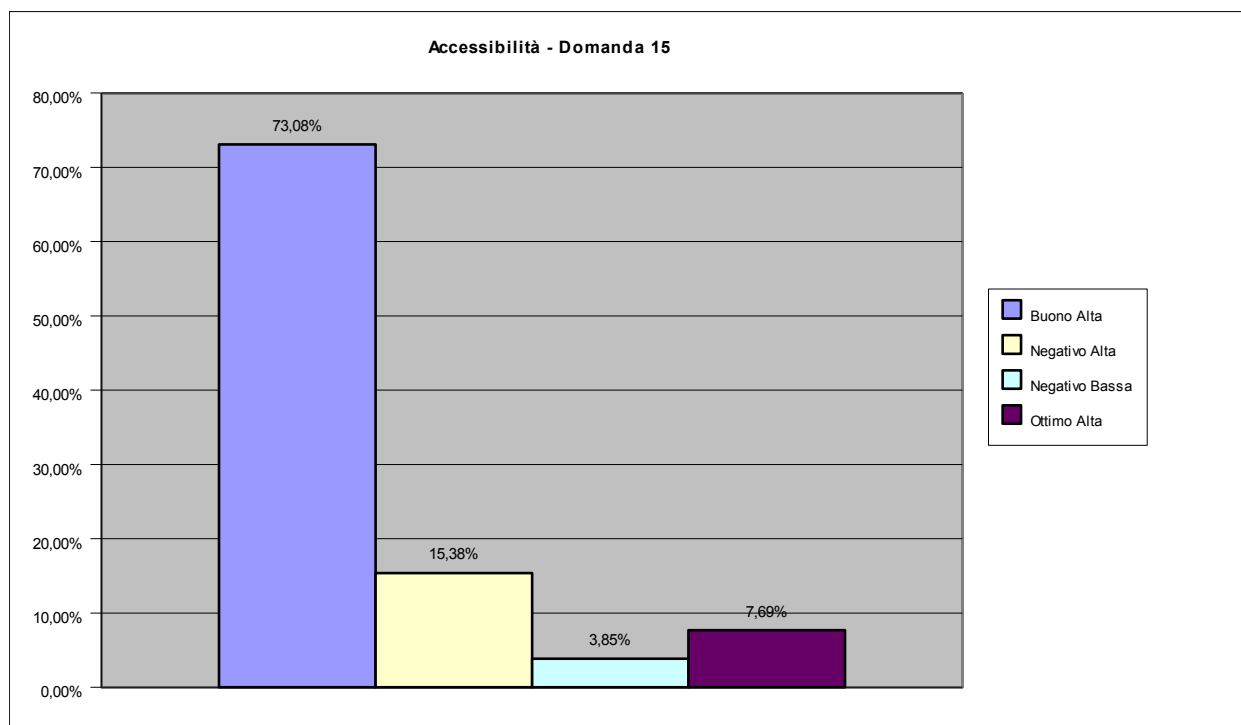
➤ Grafico domanda n. 9.: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la facilità di accesso all'edificio e l'assenza di barriere architettoniche?"



- Grafico domanda n. 14: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la pulizia e l'ordine dei locali?"

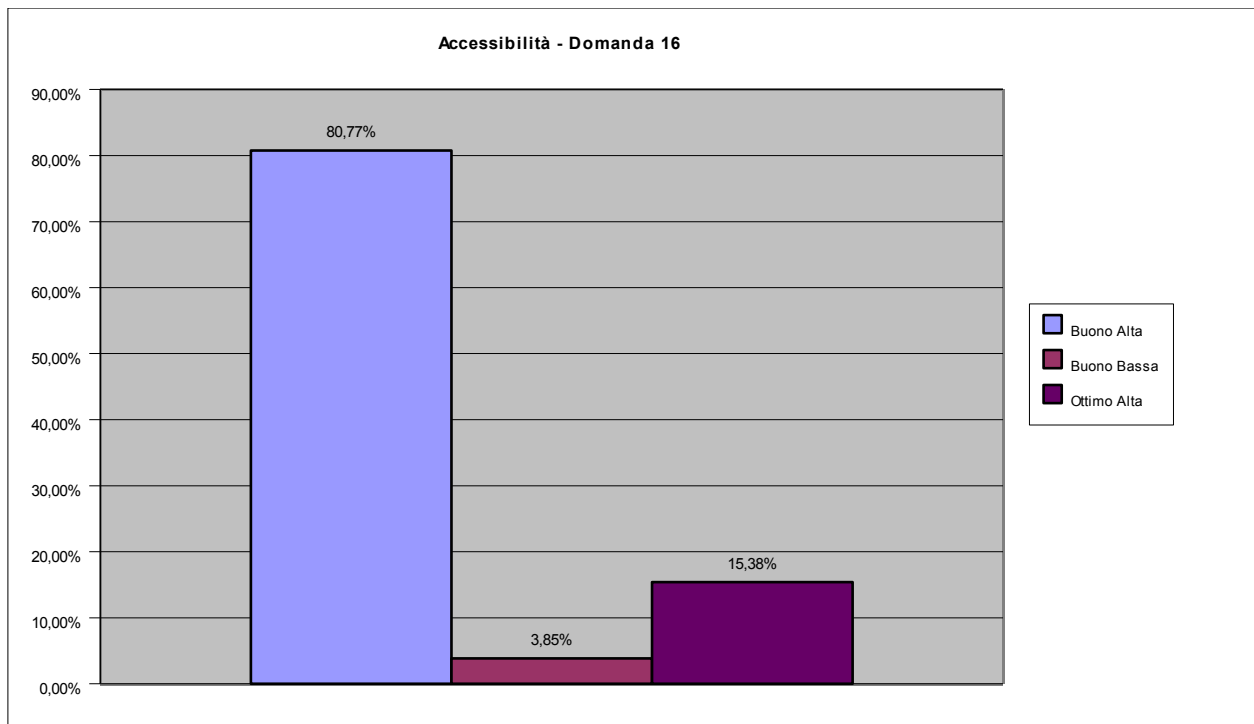


- Grafico domanda n. 15: "Per il servizio che ha individuato, che giudizio esprime riguardo la tutela della privacy?"





➤ Grafico domanda n. 16: "Per il servizio che ha individuato, che giudizio esprime riguardo la disponibilità dei moduli per le pratiche?"



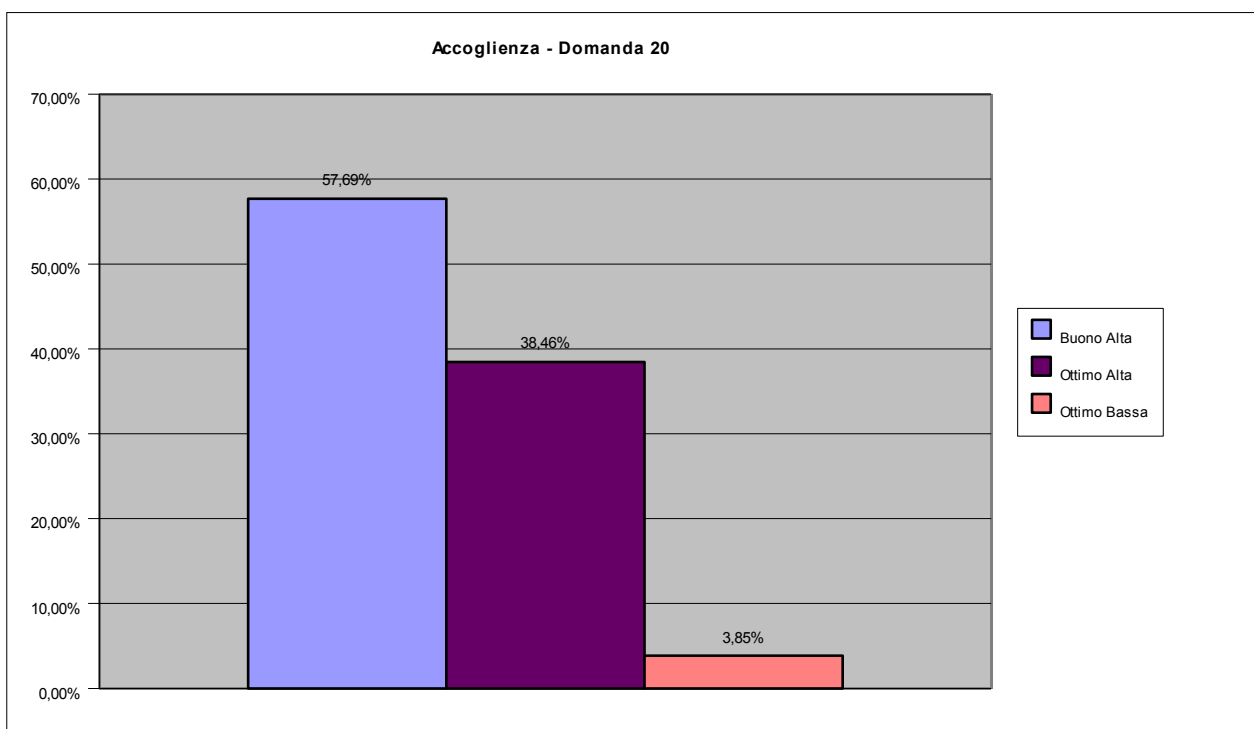
## **Dati relativi l'ACCOGLENZA - Ufficio SUAP e attività produttive**

➤ Tabella

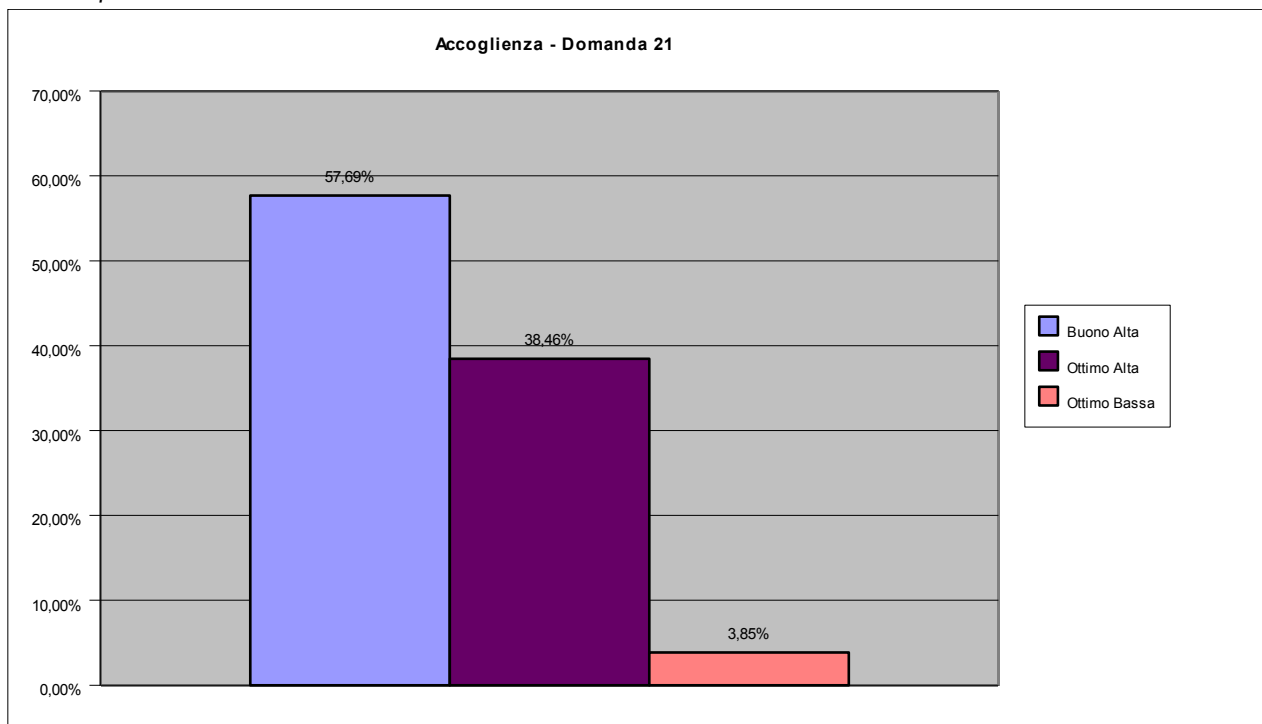
<b>Servizio</b>	<b>Domanda</b>	<b>Risposta</b>	<b>Priorità</b>	<b>Num</b>	<b>Percentuale</b>
SUAP e attività produttive	20	Buono	Alta	15	57,69%
SUAP e attività produttive	20	Ottimo	Alta	10	38,46%
SUAP e attività produttive	20	Ottimo	Bassa	1	3,85%
SUAP e attività produttive	21	Buono	Alta	15	57,69%
SUAP e attività produttive	21	Ottimo	Alta	10	38,46%
SUAP e attività produttive	21	Ottimo	Bassa	1	3,85%
SUAP e attività produttive	22	Buono	Alta	19	73,08%
SUAP e attività produttive	22	Buono	Bassa	1	3,85%
SUAP e attività produttive	22	Ottimo	Alta	6	23,08%
SUAP e attività produttive	26	Buono	Alta	21	80,77%
SUAP e attività produttive	26	Negativo	Alta	4	15,38%
SUAP e attività produttive	26	Ottimo	Alta	1	3,85%
SUAP e attività produttive	27	Buono	Alta	19	73,08%
SUAP e attività produttive	27	Negativo	Alta	2	7,69%
SUAP e attività produttive	27	Ottimo	Alta	5	19,23%
SUAP e attività produttive	28	Buono	Alta	17	65,38%
SUAP e attività produttive	28	Negativo	Alta	4	15,38%
SUAP e attività produttive	28	Ottimo	Alta	5	19,23%

- **Grafici relativi l'ACCOGLIENZA - Ufficio SUAP e attività produttive**  
(divisi per domanda)

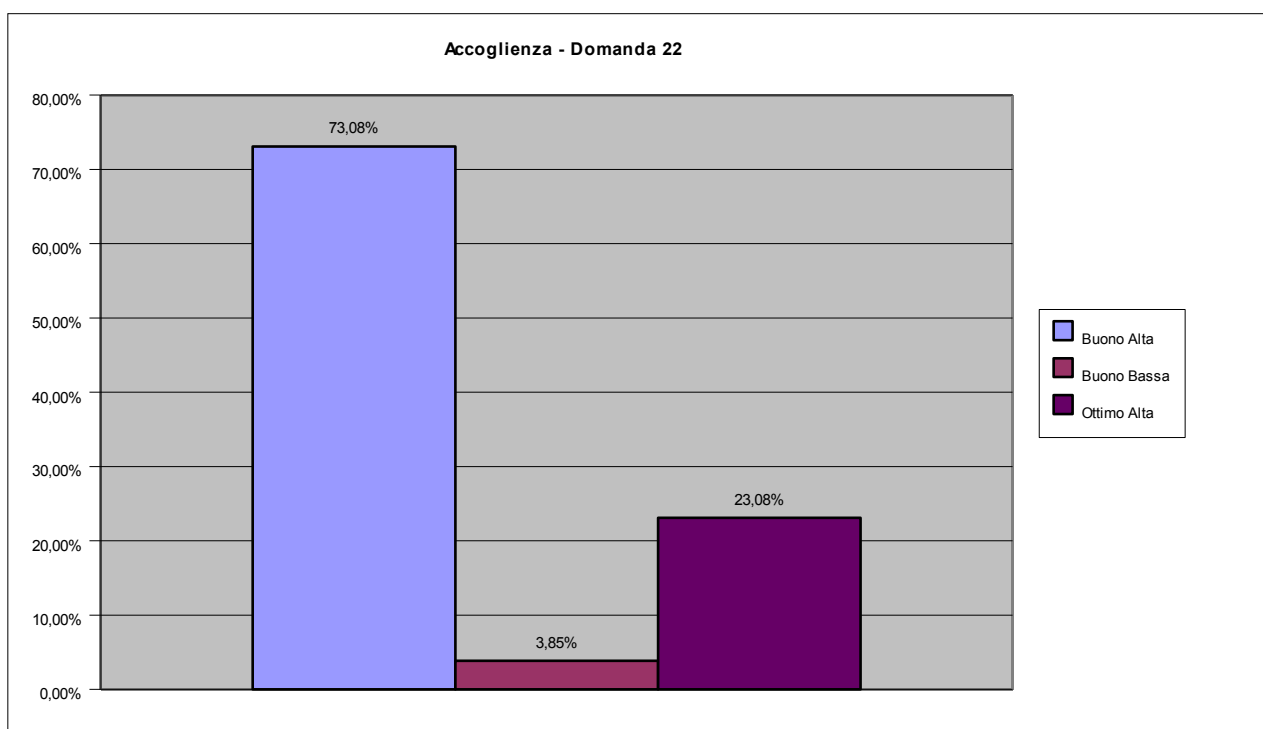
➤ Grafico domanda n. 20: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la professionalità del personale?"



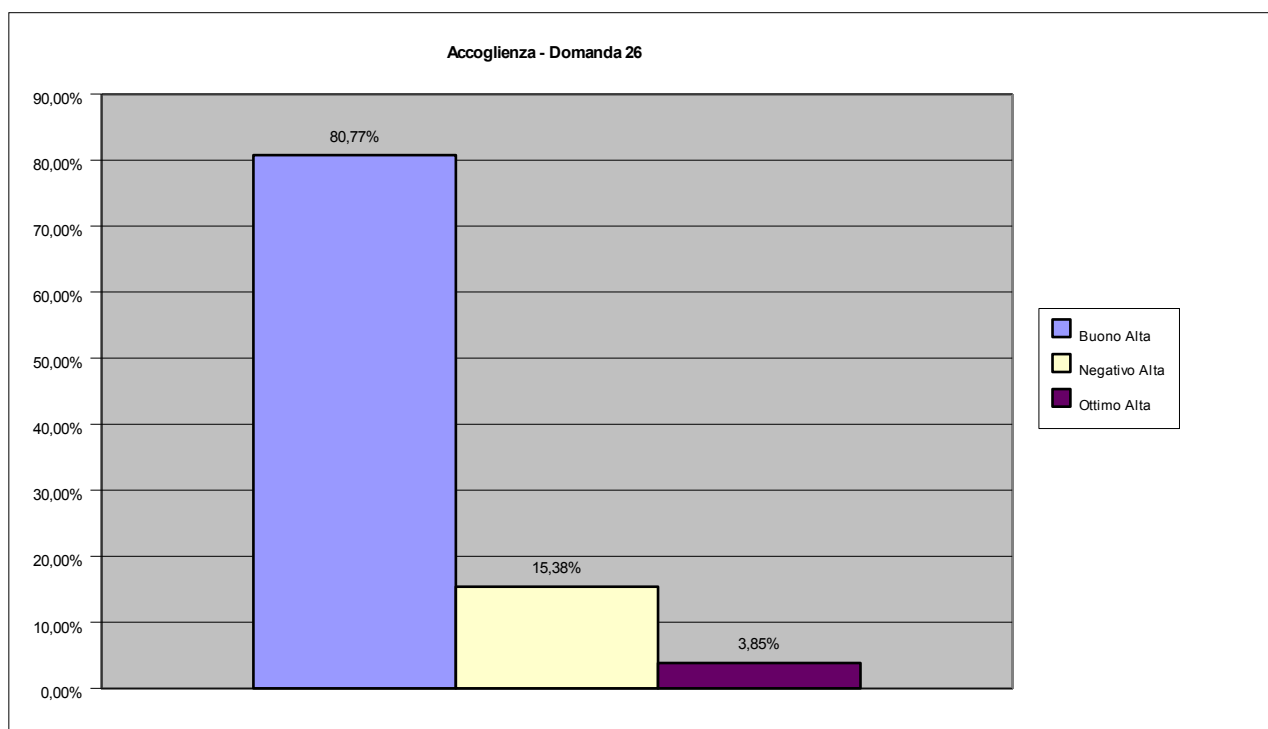
➤ Grafico domanda n. 21: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la cortesia del personale?"



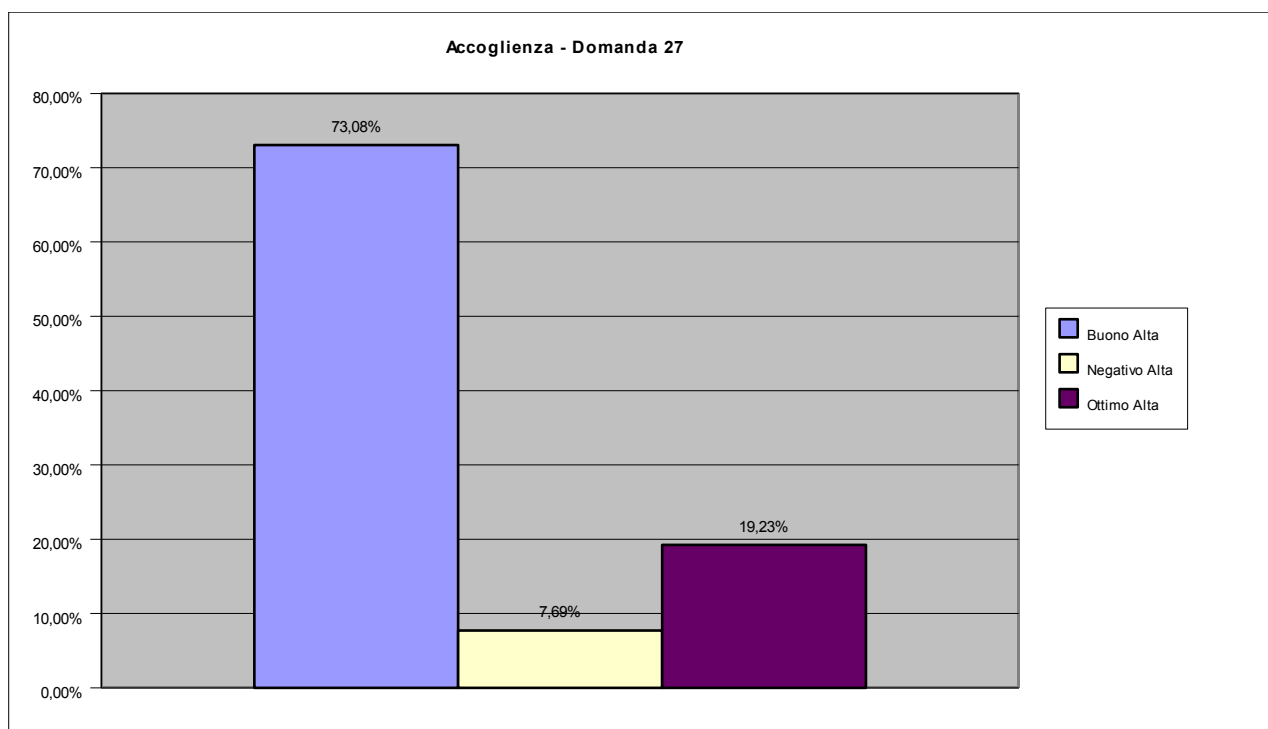
- Grafico domanda n. 22: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo la chiarezza dell'informazione e della modulistica ricevuta?"



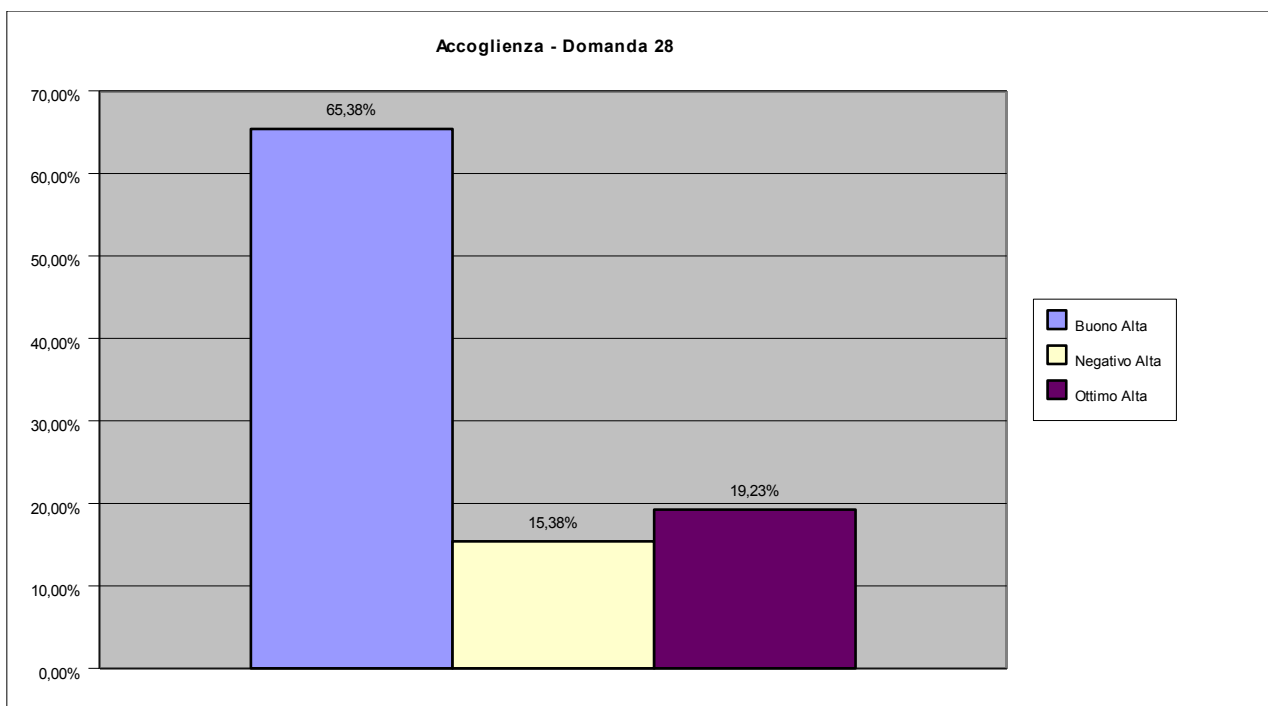
- Grafico domanda n. 26: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo gli orari di apertura al pubblico?"



- Grafico domanda n. 27: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo i tempi di attesa allo sportello?"



- Grafico domanda n. 28: "Per il servizio individuato, che giudizio esprime riguardo i tempi di attesa per ottenere pratiche, concessioni, permessi?"



## **Indagine all'operatore URP**

Questa seconda indagine nasce dall'idea di voler coinvolgere nella ricerca direttamente l'operatore dell'ufficio Urp, unitamente agli altri operatori degli uffici front-office strutturati, in quanto svolgono un ruolo molto importante di interfaccia tra la Amministrazione Comunale e i cittadini.

L'indagine ha la finalità di individuare delle eventuali aree di criticità su cui effettuare un monitoraggio più strutturato e continuo nel tempo.

Nel questionario rivolto agli operatori URP sono riportate una serie di domande sulle aree che sembrano essere quelle più critiche.

Viene chiesto di esprimere un parere in merito al :

- confronto tra le aree di insoddisfazione con quelle riscontrate nella gestione dei reclami;
- alle aree critiche emerse e sui motivi della loro criticità.

E' opportuno rilevare che per poter rendere confrontabili i risultati, le aree di indagine individuate sono trasversali a tutti i servizi ed esulano dal contesto settoriale e dalla precipua caratteristica funzionale.

Lo sforzo che si richiede è quindi di "leggere" i reclami secondo il criterio di classificazione proposto che è "trasversale" ai temi oggetto dei reclami stessi.

Di seguito il questionario messo a disposizione dell'operatore URP:

1. Per quanto riguarda l'accessibilità alla Amministrazione Comunale, quali sono i motivi principali di insoddisfazione dei cittadini? (indicare massimo due risposte)

- Gli orari degli uffici (es. si richiede apertura 24ore al giorno 7 giorni su 7, ecc.)
- La localizzazione degli uffici (es. mancanza di uffici dislocati sul territorio e/o presso i centri commerciali, ecc.)
- Le file e le attese agli sportelli (es. troppa gente, poca organizzazione nelle file, ecc.)
- Integrazione degli sportelli (es. dover cambiare sportello per avere le informazioni richieste, esistenza di soli sportelli fisici mancanza di sportelli telefonici, via internet, ecc.)
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

2. Per quanto riguarda la conoscenza dei servizi resi dall'Amministrazione Comunale, quali sono i motivi principali di insoddisfazione dei cittadini? (indicare massimo due risposte)

- La disponibilità di informazioni utili al cittadino (es. mancano, è difficile recuperare informazioni sui servizi, sulle modalità di fruizione, ecc.)
- La quantità delle informazioni fornite (es. non sono sufficienti per soddisfare la richiesta)
- La qualità delle informazioni rese disponibili (es. tante informazioni ma confuse e inutili)
- La comunicazione delle informazioni (es. le informazioni ci sono ma non vengono comunicate attraverso i media come stampa di brochure, avvisi sui giornali, annunci alla radio, alla tv, ecc.)
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

3. Per quanto riguarda l'accoglienza del personale dell'Amministrazione Comunale, quali sono i motivi principali di insoddisfazione dei cittadini? (indicare massimo due risposte)

- La professionalità del personale (es. persone poco competenti e preparate)
- La comunicazione delle informazioni (es. poca chiarezza nelle comunicazioni)
- L'atteggiamento del personale (es. scortese, e non gentile, ecc.)
- La disponibilità (es. poca disponibilità all'ascolto)
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

4. Per quanto riguarda l'erogazione del servizio dell'Amministrazione Comunale, quali sono i motivi principali di insoddisfazione dei cittadini? (indicare massimo due risposte)

- I tempi di risposta (es. tempi lunghi per ottenere una prestazione)
- Gli standard del servizio (es. servizi sempre diversi senza nessuna certezza di aver una costanza nella qualità del servizio)
- L'affidabilità del servizio (es. troppi errori, disservizi, imprevisti)
- L'assistenza e valutazione (es. mancanza di ascolto e delle possibilità di effettuare reclami)
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

5. Per quanto riguarda l'innovazione dell'Amministrazione Comunale, quali sono i motivi principali di insoddisfazione dei cittadini? (indicare massimo due risposte)

- Le nuove tecnologie (poco utilizzo delle nuove tecnologie di rete, internet, ecc.)
- Gamma dei servizi (es. potrebbe offrire più servizi)
- Personalizzazione (es. il servizio potrebbe essere più personalizzato e vicino alle esigenze dei singoli cittadini)
- Ruolo della PA (es. anticipare i problemi dei cittadini, risolvere le pratiche automaticamente senza che il cittadino le richieda, ecc.)
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

6. Per quanto riguarda la partecipazione del cittadino alle decisioni della Amministrazione Comunale quali sono le carenze riscontrate? (indicare massimo due risposte)

- Le informazioni per la partecipazione al provvedimento amministrativo (ex legge 241) (es. informazioni su procedimenti, responsabili, tempi)
- Gli strumenti per la partecipazione al procedimento amministrativo (legge 241)
- Le informazioni sulle decisioni assunte dagli organi di vertice (es. informazioni su sedute, consigli, giunte)
- Gli strumenti per incidere sulle decisioni assunte dagli organi di vertice (es. forum telematici, comitati di gestione, gruppi di interesse, ecc.)

Sui grafici a seguire sarà quindi possibile evidenziare i dati raccolti durante lo scorso anno dall'Ufficio URP del Comune di Massarosa.

Sarà messo, quindi, in rilievo, mediante percentuale, ciò che l'utente ha reputato insufficiente in un determinato aspetto del servizio erogato (ad esempio preparazione del personale oppure accessibilità dell'ufficio) e nel contempo di alta priorità.



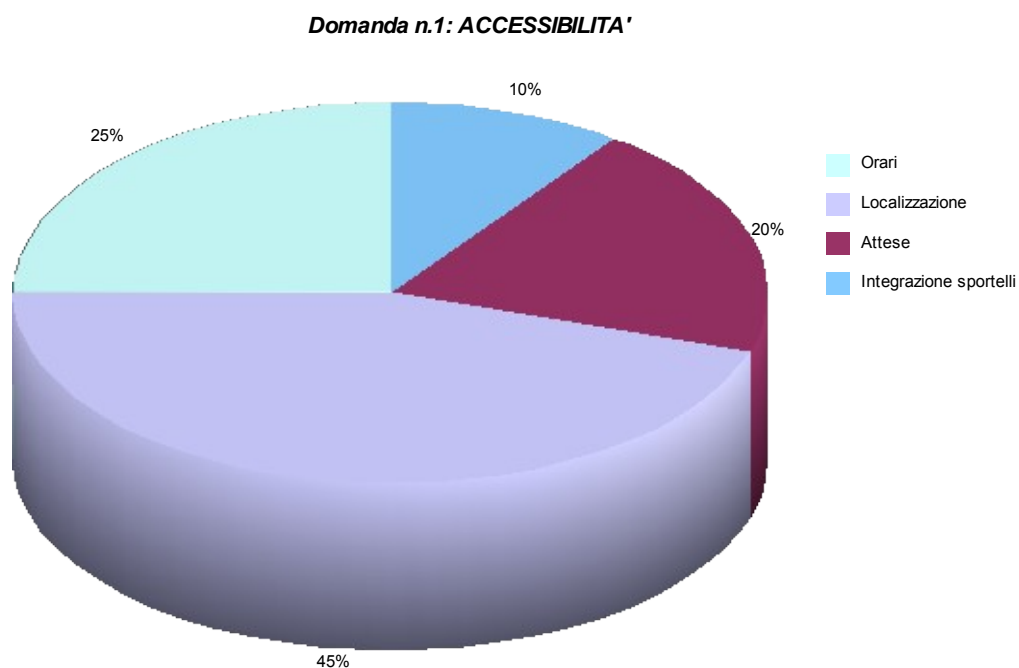
## **Domanda n.1: ACCESSIBILITA'**

“Per quanto riguarda l'**accessibilità** alla Amministrazione Comunale, quali sono i motivi principali di insoddisfazione dei cittadini? (indicare massimo due risposte)?”

➤ Tabella

<b>Orari</b>	<b>Localizzazione</b>	<b>Attese</b>	<b>Integrazione sportelli</b>
25,00%	45,00%	20,00%	10,00%

➤ Grafico



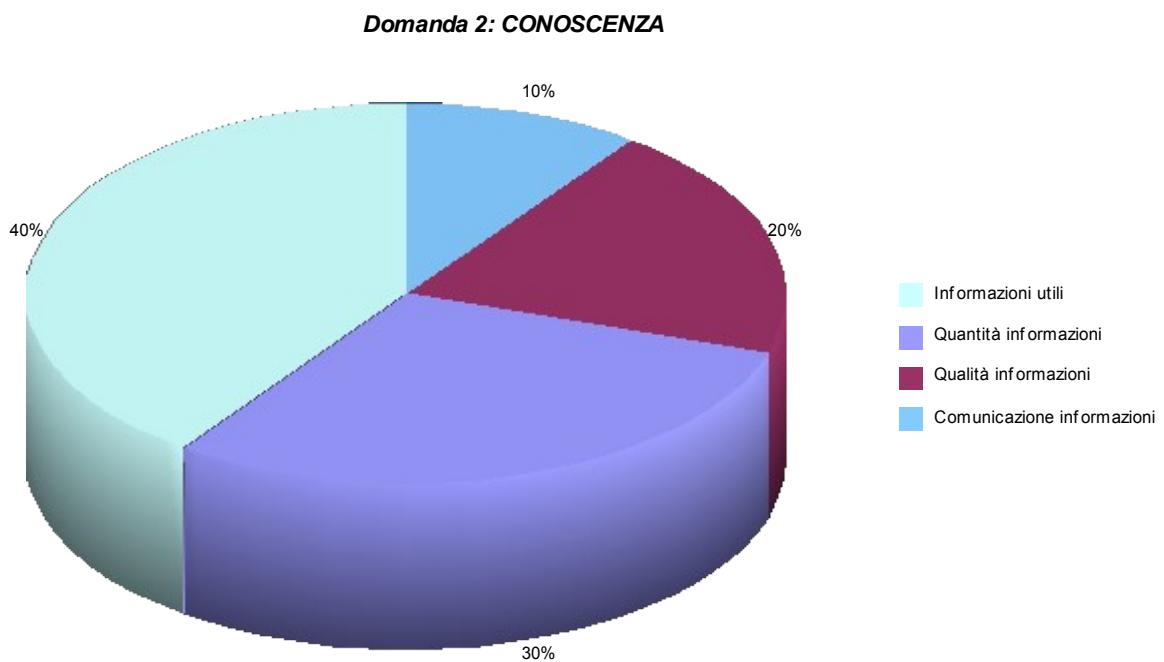
## **Domanda n.2: CONOSCENZA**

*“Per quanto riguarda la conoscenza dei servizi resi dall’Amministrazione Comunale, quali sono i motivi principali di insoddisfazione dei cittadini?”*

➤ Tabella

<b>Informazioni utili</b>	<b>Quantità i nformazioni</b>	<b>Qualità informazioni</b>	<b>Comunicazione informazioni</b>
40,00%	30,00%	20,00%	10,00%

➤ Grafico



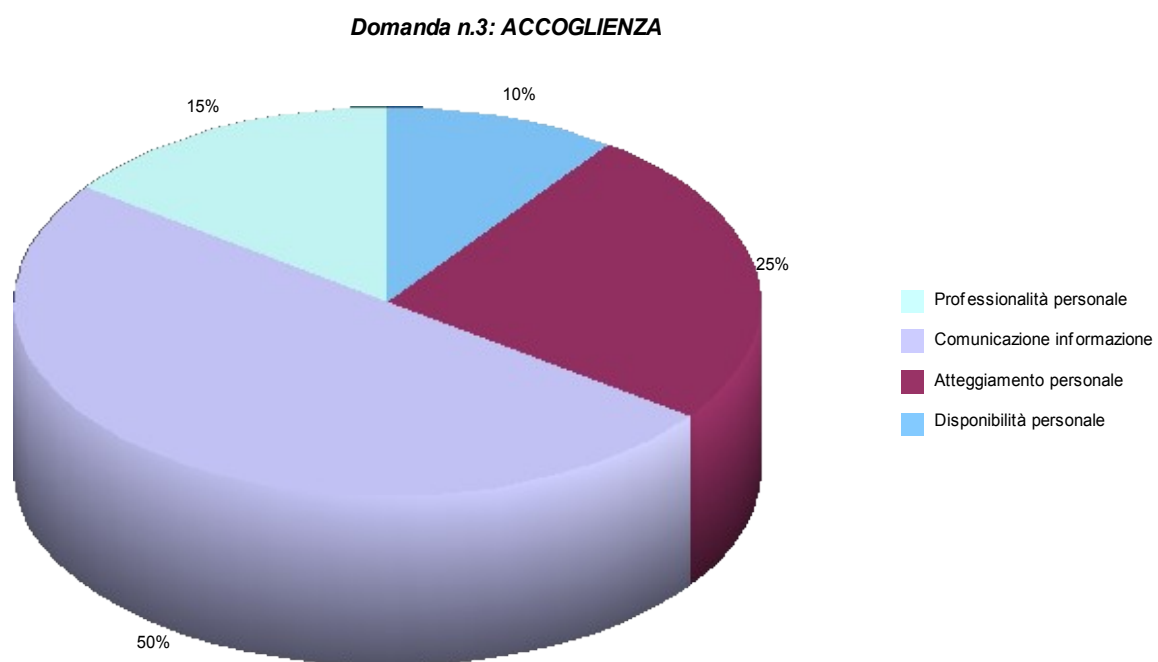
### **Domanda n. 3: ACCOGLIENZA**

*“Per quanto riguarda l'accoglienza del personale dell'Amministrazione Comunale, quali sono i motivi principali di insoddisfazione dei cittadini?”*

- Tabella

<b>Professionalità personale</b>	<b>Comunicazione informazione</b>	<b>Atteggiamento personale</b>	<b>Disponibilità Personale</b>
15,00%	50,00%	25,00%	10,00%

- Grafico



## **Domanda n. 4: EROGAZIONE SERVIZIO**

*“Per quanto riguarda l' erogazione del servizio dell'Amministrazione Comunale, quali sono i motivi principali di insoddisfazione dei cittadini?”*

➤ Tabella

<b><i>Tempi risposta</i></b>	<b><i>Standard servizio</i></b>	<b><i>Affidabilità servizio</i></b>	<b><i>Assistenza/Valutazione</i></b>
55,00%	5,00%	35,00%	5,00%

➤ Grafico



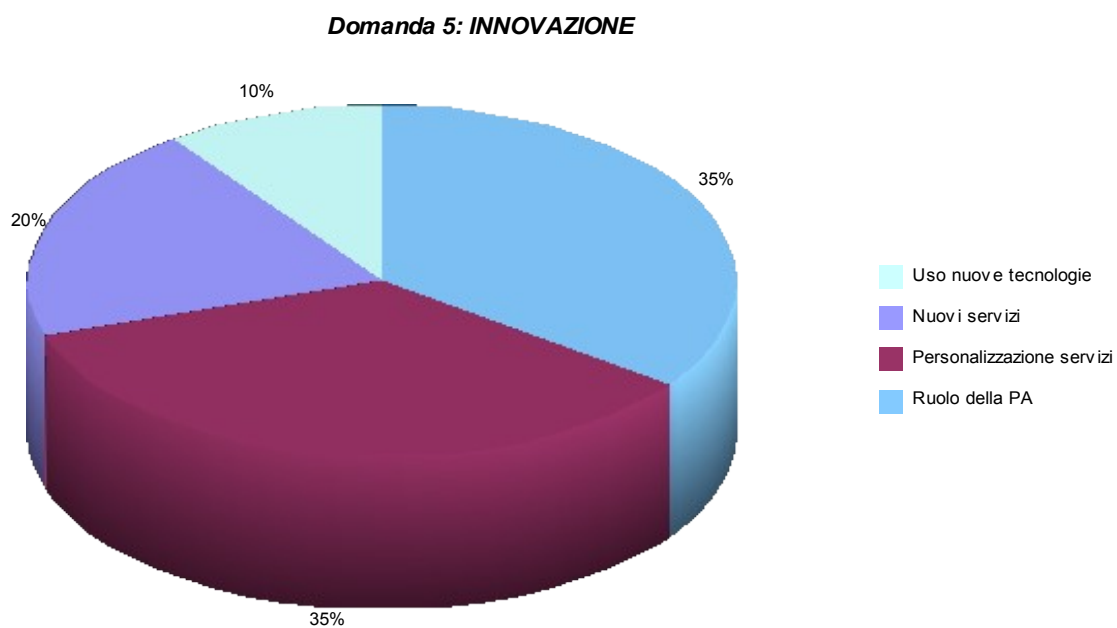
## **Domanda n. 5: INNOVAZIONE**

*“Per quanto riguarda l'innovazione dell'Amministrazione comunale, quali sono i motivi principali di insoddisfazione dei cittadini?”*

➤ Tabella

<b>Uso nuove tecnologie</b>	<b>Nuovi servizi</b>	<b>Personalizzazione servizi</b>	<b>Ruolo della PA</b>
10,00%	20,00%	35%	35,00%

➤ Grafico



## **Domanda n. 6: PARTECIPAZIONE**

“Per quanto riguarda la partecipazione del cittadino alle decisioni dell'Amministrazione Comunale, quali sono le carenze riscontrate?”

➤ Tabella

<b><i>Info per la partecipazione</i></b>	<b><i>Strumenti per la partecipazione</i></b>	<b><i>Info su decisioni organi di vertice</i></b>	<b><i>Strumenti per incidere su decisioni organi di vertice</i></b>
45,00%	20,00%	10,00%	25,00%

➤ Grafico

