



COMUNE DI PISA

COMUNE DI PISA
PIANO STRUTTURALE
b4.Indagine sui tempi.
23 dicembre 1997

Scarf

Piano Strutturale

REGIONE TOSCANA
VISTI NELLA CONFERENZA DEI SERVIZI

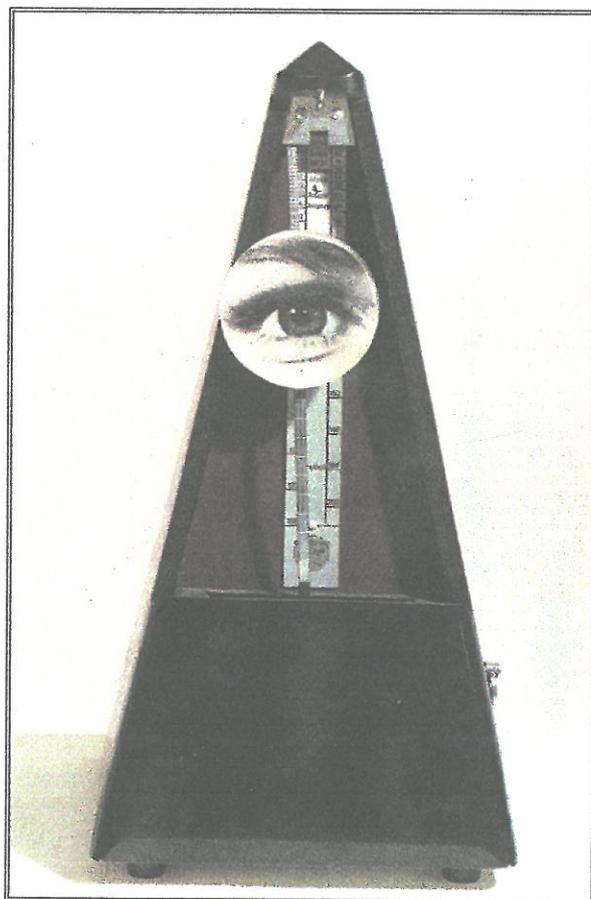
DEL 23 DIC. 1997

INDAGINE SUI TEMPI

Il Responsabile Regionale del Procedimento

R. Bon

Relazione tematica per la ricognizione delle attività svolte
al fine del riequilibrio e della riorganizzazione dei tempi,
degli orari e delle necessità di mobilità.



a cura di:
SIMURG
Nadia Caselgrandi

settembre 1997

GRUPPO OPERATIVO

Coordinatore

Riccardo Ciuti

Aspetti urbanistici

Roberto Agostini, Gino Batini, Francesco Biondi, Cristiana Cristiani, Riccardo Davini, Alessandra Giuntini, Adalgisa Rubino, Adriana Sgolastra, Valeria Timpanidis

Aspetti geologici

Lorenza Bianchi, Ilaria Nardi, Francesco Paolo Nicoletti

Cartografia digitale

Francesco Biondi, Marina Bonfanti, Ilaria Nardi, Francesco Paolo Nicoletti, Paolo Sbrana

CONSULENTI

Coordinamento e relazione generale

Veziò De Lucia

Normativa

Luigi Scano

Aspetti ambientali

Dario Franchini, Orsola Bolognani, Cristina Pinazzi Daniele Verdesca (Ambiente Italia s.r.l.)

Fattibilità economica

Vincenzo Bentivegna

Geologia, idraulica, idrogeologia

Andrea Merla, coll. Marcello Ghigliotti

Analisi demografiche

Marco Bottai, coll. Valeria Milani, coll. Moreno Toigo

Mobilità

Massimo Ferrini (T.A.G.E.S. s.r.l.)

Contributi

Francesco Martinelli, Mario Pasqualetti, Carlo Alberto Tomei, Maria Nicla Tragni

in copertina: Man Ray, *Motivo perpetuo* (1970), dall'originale del 1920 *Indestructible object*



COMUNE DI PISA

COMUNE DI PISA
PIANO STRUTTURALE

b4.4. Indagine fra i dipendenti del
Comune di Pisa per rilevare le modalità
più gradite nell'applicazione del D.L.
29/1993.

Pagine 38, 23 dicembre 1997

R. Cant

**INDAGINE FRA I DIPENDENTI
DEL COMUNE DI PISA PER RILEVARE
LE MODALITA' PIU' GRADITE
NELL'APPLICAZIONE DEL D.L. 29/93.**



RAPPORTO DI RICERCA

Nadia Caselgrandi

Dicembre 1994

-Alla cortese attenzione

Sig. SINDACO

Comune di PISA

COMUNE DI PISA		
ARCHIVIO GENERALE		
21.12.94		0051496
CAT. 1	CL. 7	FASC. 1

SINDACO

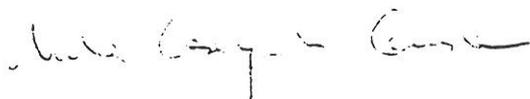
Le invio, in allegato, copia del rapporto di ricerca relativo all'indagine attuata fra i dipendenti del Comune addetti ad uffici con utenza.

L'obiettivo era di recepire le modalità più gradite nell'applicazione del D.L.29/93 al fine di giungere ad una ipotesi di nuovi orari "al pubblico" per l'Amministrazione comunale di Pisa.

Mi sarebbe gradito poterLe illustrare il lavoro svolto e gli obiettivi futuri, compresi nel progetto tempi e orari, e che fanno parte della mia convenzione.

Nell'attesa, congratulazioni per la Sua elezione, auguri di buon lavoro e...Buon 1995.

Nadia Caselgrandi Canova



Modena, 16 Dicembre 1994

INDICE

PREMESSA	3
LA METODOLOGIA UTILIZZATA	5
I RISULTATI DELLA RICERCA	7
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	36
NOTE	38
ALLEGATI	39
IL QUESTIONARIO	40
I TABULATI DELL'INDAGINE	53

PREMESSA

Da tempo, l'Amministrazione comunale di Pisa ha deciso di impegnarsi nella costruzione di un progetto di coordinamento ed armonizzazione dei tempi e degli orari della città.

Il quadro normativo di riferimento é molto ampio:

- La legge 142/90 (art. 36, comma 3) stabilisce che “ Il Sindaco é inoltre competente, nell’ambito della disciplina regionale e sulla base degli indirizzi espressi dal Consiglio comunale, a coordinare gli orari degli esercizi commerciali, dei servizi pubblici, nonché gli orari di apertura al pubblico degli uffici periferici delle amministrazioni pubbliche, al fine di armonizzare l’esplicazione dei servizi alle esigenze complessive e generali degli utenti.”
- La legge 62, emanata dalla Regione Toscana il 1 dicembre 1992, detta le prime norme sulle competenze dei Sindaci in materia di coordinamento degli orari dei servizi.
- Il decreto legislativo 29/93 fornisce indicazioni sulle modalità di regolare l’orario di servizio e di lavoro dei dipendenti della Pubblica Amministrazione.

L’Amministrazione comunale ha ritenuto opportuno promuovere un’indagine volta a rilevare le modalità più gradite ai dipendenti nell’applicazione del D.L. 29/93. Se infatti l’utenza dei servizi ha diritto ad una risposta migliore rispetto al passato in termini di accesso e di prestazioni, i dipendenti comunali devono essere considerati i primi interpreti dei bisogni dei cittadini, nonché interlocutori validi in un confronto che tenta di coniugare le necessità del lavoratore e quelle della collettività.

Obiettivo dell’Amministrazione comunale é quello di evitare che le facoltà concesse dalle norme vigenti siano introdotte de imperio, senza prendere in considerazione i bisogni e le aspettative di chi concretamente lavora a diretto contatto con l’utenza e contribuisce in prima persona alla erogazione dei servizi a favore del cittadino.

Il progetto di coordinamento dei tempi e degli orari della città, in cui questa indagine si inserisce, é fondato su tre principi fondamentali:

- 1) Il carattere graduale dell’intervento.
- 2) La sperimentazione intesa come strumento principale di valutazione del programma.
- 3) La verifica del gradimento delle novità introdotte.

I lavoratori coinvolti nell'indagine hanno mostrato adesione elevata, fornendo una vasta gamma di suggerimenti e una ricchezza di note in fase di compilazione del questionario.

Sarebbe opportuno non vanificare l'impegno dimostrato, proseguendo nell'individuazione di nuovi orari di apertura al pubblico per gli uffici comunali e individuando sin da ora nuove modalità di partecipazione dei dipendenti.

LA METODOLOGIA UTILIZZATA

L'indagine è stata condotta partendo dalla costruzione di un **questionario** che ha permesso di raccogliere, in maniera sistematica, informazioni, opinioni ed atteggiamenti di tutti i dipendenti del Comune di Pisa che, direttamente o indirettamente, svolgono il proprio lavoro a contatto con i cittadini.

Ogni dipartimento si è impegnato nella distribuzione delle copie, accompagnate da una lettera informativa sulle modalità di compilazione e di ritorno.

Il questionario è di una certa complessità: le **domande** presentate sono numerose e richiedono uno sforzo di carattere non solo compilativo, ma anche propositivo. Alcune di esse sono chiuse, strutturate (le risposte sono state previste in maniera predeterminata), altre sono aperte (le possibilità di risposta non sono stabilite a priori, per cui l'intervistato è tenuto ad esprimere proprie valutazioni).

Il questionario comprende 37 domande ed è strutturato in tre parti:

- Nella prima, viene costruito l'**identikit dell'intervistato** sulla base dei dati anagrafici, della composizione familiare, della collocazione all'interno dell'Ente.
- Nella seconda, viene definita la percezione che il lavoratore ha dell'utenza, delle modalità con cui si rapporta ad essa. L'obiettivo è quello di descrivere **le caratteristiche della prestazione offerta alla collettività, anche in termini di orario.**
- Nella terza, gli intervistati indicano **le innovazioni che a loro parere devono essere apportate se veramente si vuole rispondere alle esigenze dell'utenza.**

L'interpretazione dei dati è stata condotta centrando l'attenzione su due variabili: il genere e la collocazione lavorativa degli intervistati.

Per ciò che riguarda il **sesso**, il progetto di modalità di apertura al pubblico di un servizio coinvolge la collettività intera, ma, in primo luogo, le donne che, siano esse dipendenti comunali, siano esse fruitrici delle prestazioni, si trovano a dover gestire il proprio tempo tenendo conto, rispetto agli uomini, di un elemento in più: la cura, la gestione, l'organizzazione della famiglia. Il programma di razionalizzazione e coordinamento dei tempi e degli orari deve rispondere alle esigenze di donne che conducono la propria vita su diversi fronti: il lavoro, la famiglia, il privato, l'impegno sociale e così via.

Perciò che riguarda la **collocazione lavorativa**, si è ritenuto importante valutarla ogni qualvolta i dipendenti di uno stesso settore hanno espresso opinioni e manifestato atteggiamenti particolari, diversi rispetto a quelli della macro-struttura. Negli altri casi, invece, si è preferito evitare analisi micro che non avrebbero reso possibile fornire un quadro omogeneo, una visione d'insieme.

E' ovvio che molti dati possono essere ulteriormente scomposti e riaggregati, a seconda delle finalizzazioni che si intendono perseguire, degli obiettivi che i diversi soggetti vogliono raggiungere. I dati, in se stessi, non hanno alcun significato. Noi dobbiamo imparare a leggerli ed interpretarli.

I RISULTATI DELLA RICERCA

I dipendenti del Comune di Pisa sono 1150. Il questionario sulle modalità più gradite ai lavoratori nell'applicazione del D.L. 29/93 è stato somministrato a **639 persone (373 maschi e 266 femmine)**, ovvero a tutti coloro che operano in uffici a diretto contatto con il pubblico.

L'importanza strategica del front-office o front-line è evidente: esso costituisce la finestra sulla cittadinanza e svolge ruoli di grande rilevanza. Fra essi, possiamo ricordare (1):

- Il ruolo "operativo": fra i compiti operativi, alcuni richiedono un coinvolgimento prettamente fisico (registrare dati, compilare moduli, far funzionare macchine, sorvegliare, ecc.), altri richiedono un coinvolgimento di natura più intellettuale (raccogliere ed elaborare informazioni, spiegare, ecc.).
- Il ruolo "relazionale": ciò che caratterizza il personale di front-line rispetto a quello di back-office è l'interazione continua con l'utenza. I contenuti e le modalità di comunicazione verbale e non verbale determinano agli occhi del cliente l'immagine, lo stile e la professionalità dell'Ente.
- Il ruolo "decisionale": ogni operatore di front-line si trova nello svolgimento del suo lavoro ad affrontare una grande quantità di decisioni che vengono adottate tenendo presenti gli interessi dell'Ente, i bisogni dell'utente, le proprie conoscenze, le personali aspirazioni.
- Il ruolo "simbolico": il personale di front-office rappresenta l'Ente, svolgendo così una funzione importante nel generare, presso l'utenza, credenze, rappresentazioni mentali e convinzioni (fiducia, cortesia, professionalità, sicurezza o, al contrario, scarsa preparazione, mancanza di disponibilità e così via).

DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI FRA I DIVERSI SETTORI

Agli intervistati è stato chiesto di definire la propria collocazione nell'Ente, indicando non solo il Settore, ma anche il Servizio e l'Unità operativa di appartenenza. I Settori che costituiscono la struttura organizzativa del Comune di Pisa sono 10. Quelli che raggruppano il maggior numero di dipendenti impegnati in un rapporto diretto con l'utenza sono i Servizi Interni (132 addetti) ed i Lavori Pubblici (114 addetti).

I Servizi censiti sono 31 e le Unità Operative che li costituiscono sono 87. Allo scopo di definire una nuova proposta di regolamentazione degli orari dell'Ente che risponda alle esigenze della collettività intera, ma anche a quelle dei soggetti che erogano i servizi, abbiamo valutato la presenza femminile nell'ambito della struttura organizzativa del Comune di Pisa.

La presenza delle donne

SETTORE 1 - LAVORI PUBBLICI

All'interno di questo Settore, la presenza maschile è nettamente predominante (99 uomini e 15 donne). Le donne non sono presenti in molte Unità operative: Inventario, Gestione e manutenzione dei cimiteri, Impianti elettrici e problemi di sicurezza.

SETTORE 2 - USO E ASSETTO DEL TERRITORIO

Anche in questo settore, la presenza maschile è maggiore rispetto a quella femminile, costituendo quasi i due terzi del totale degli addetti. In particolare, le donne sono quasi assenti nel Servizio Circolazione e traffico e non sono presenti nell'Unità operativa Staff.

SETTORE 3 - FINANZE E TRIBUTI

Registriamo una sostanziale parità di presenze, anche se netta è la prevalenza maschile nel Servizio Economato e le donne sono completamente assenti nelle Unità operative Contabilità finanziaria e controllo di gestione.

SETTORE 4 _ SERVIZI INTERNI

Questo Settore si caratterizza per una leggera prevalenza femminile (+6). Non vi sono dipendenti di sesso maschile presso il Servizio Rapporti contrattuali.

SETTORE 5 - SERVIZI TERRITORIALI

Le donne sono rappresentate in misura inferiore rispetto agli uomini, sono assenti presso le Unità operative Protezione civile, Stampa e tipografia. Poche sono quelle collocate presso l'ufficio Pubbliche relazioni.

SETTORE 6 - PUBBLICA ISTRUZIONE-SPORT-TURISMO-BIBLIOTECHE

40 uomini e 40 donne compongono questo Settore. I due sessi sono rappresentati in maniera assolutamente paritaria, ma le presenze sono fortemente caratterizzate. Infatti, gli uomini sono impegnati prevalentemente nel Servizio Attività sportive e turismo, non sono presenti nel Servizio Interventi culturali e, in particolare, nelle Unità operative Biblioteca dei ragazzi e Attività espositive. Le donne sono sottorappresentate nell'Unità operativa Tecnica e impianti sportivi.

SETTORE 7 - AFFARI SOCIALI E DECENTRAMENTO

Questo Settore si caratterizza per una netta prevalenza delle donne rispetto agli uomini. Questi ultimi sono quasi esclusi dal Servizio Affari sociali, non sono rappresentati nell'Unità operativa Anziani e sono in numero nettamente inferiore rispetto alle donne nell'Unità operativa Amministrativa.

SETTORE 8 - SVILUPPO E PROGRAMMAZIONE ECONOMICA

Gli uomini sono presenti in numero lievemente superiore rispetto alle donne. Inoltre, mentre i primi sono equamente distribuiti nei diversi Servizi e nelle varie Unità operative, le seconde sono quasi esclusivamente rappresentate nel servizio Attività produttive.

SETTORE 9 - FARMACIE

Questo Settore, costituito da 4 dipendenti, 3 donne e 1 uomo, è privo di Unità operative.

SETTORE 10 - ORGANIZZAZIONE

Una lieve prevalenza delle donne caratterizza il Settore. Queste, d'altra parte, sono quasi esclusivamente concentrate nel Servizio Personale e pesantemente sottorappresentate in quello di Elaborazione dati.

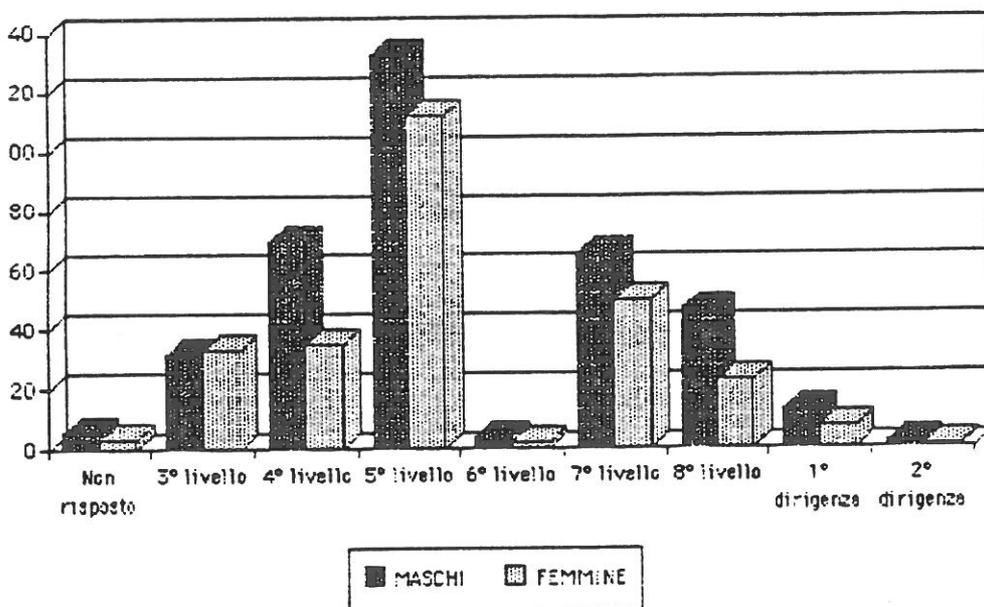
L'analisi della distribuzione dei dipendenti del Comune di Pisa fra i diversi Settori, Servizi ed Unità operative che ne costituiscono la struttura, ha evidenziato una presenza fortemente caratterizzata in relazione al sesso. Le donne sono maggiormente rappresentate negli uffici che svolgono funzioni di carattere prevalentemente amministrativo e sono impegnate in ambiti di competenza tradizionalmente femminile: l'istruzione, la cultura, gli affari sociali, l'assistenza. Gli uomini, al contrario, ricoprono ruoli tecnici, operativi, come dimostra la loro netta prevalenza in Settori quali Lavori Pubblici, Uso e Assetto del Territorio.

LE QUALIFICHE

Il Comune di Pisa si caratterizza per la presenza di 23 dirigenti (20 di prima dirigenza e 3 di seconda), di 186 funzionari, prevalentemente di settimo livello, di soli 6 operatori di sesto livello. (Si ricorda ancora una volta che stiamo facendo riferimento solo a coloro che svolgono il proprio servizio a contatto diretto con l'utenza). Tutti gli altri dipendenti si collocano ai livelli inferiori e sono concentrati nel quinto.

Nel complesso, possiamo dire che le donne possiedono qualifiche più basse degli uomini. Se infatti appaiono sottorappresentate ai livelli superiori, a quelli inferiori la loro presenza aumenta in misura proporzionalmente maggiore rispetto a quella maschile.

TOTALE INTERVISTATI SUDDIVISI PER SESSO E QUALIFICA



L'ANZIANITA' DI SERVIZIO

Un dato rilevante scaturisce dalla domanda relativa all'anzianità di servizio. Circa i due terzi degli addetti sono presenti nell'Ente da oltre 10 anni e, fra essi, 167 hanno lavorato presso il Comune di Pisa per una fascia temporale compresa fra i 16 e i 20 anni, 135 per più di 20 anni. Solo 74 degli intervistati hanno dichiarato di avere meno di 6 anni di servizio.

I dipendenti del Comune di Pisa, come verrà confermato dal dato sull'età, si collocano in fasce d'anzianità piuttosto elevate.

Fra i lavoratori che si caratterizzano per una maggiore permanenza nell'Ente, è netta la prevalenza degli uomini. Interessante sarebbe

verificare le ragioni di tale fenomeno. In questa sede, ci limitiamo a questa ipotesi: le donne possono usufruire della pensione anticipata e, essendo il loro stipendio considerato in molti casi ausiliario, di supporto rispetto al reddito familiare, tendono a lasciare il lavoro non appena la famiglia raggiunge la tranquillità economica o quando in generale si aggrava il carico di lavoro domestico e/o di cura (presenza di figli, di anziani, ecc.).

LA MOBILITA' NELL'ENTE

Più dei due terzi degli addetti hanno operato in servizi diversi da quello in cui sono attualmente collocati. **Le donne soprattutto sembrano rappresentare i soggetti di questa mobilità**, che può essere interpretata in una molteplicità di modi, ma senza dubbio ha offerto opportunità di arricchimento professionale e di definizione di una sfera relazionale più ampia.

L'ETA'

Gran parte dei dipendenti del Comune di Pisa si colloca nella fascia d'età compresa fra i 36 e i 45 anni. Sono molti a dichiarare più di 50 anni e pochi a dichiararne meno di 30. **Ci troviamo di fronte a uomini e donne di "mezza età"**. L'anzianità è una variabile che sembra caratterizzare maggiormente i maschi.

IL TITOLO DI STUDIO

Molti fra gli intervistati (288) sono in possesso del diploma di maturità. Discreto appare il numero dei laureati (83).

Se prendiamo in considerazione il sesso dei dipendenti, notiamo come siano le donne ad avere concluso in misura maggiore rispetto agli uomini gli studi universitari. **I maschi, al contrario, possiedono titoli di studio inferiori e, molto più delle femmine, dichiarano il possesso delle sole licenze elementare e media.**

Questo fatto può essere interpretato ricordando che gli uomini hanno in media un'anzianità di servizio maggiore rispetto alle donne: essi sono entrati nella Pubblica Amministrazione in periodi nei quali l'accesso era permesso anche a coloro che non possedevano titoli di studio particolarmente elevati.

Il fatto che la componente femminile del Comune di Pisa sia più istruita rispetto a quella maschile, dovrebbe suscitare una discussione sulle ragioni per cui essa è, di fatto, collocata a livelli inferiori.

IL COMUNE DI RESIDENZA

La maggior parte degli intervistati (428 su 639) ha dichiarato di abitare a Pisa. Gli altri provengono da una pluralità di comuni del circondario, in particolare da San Giuliano Terme (77) e da Cascina (47). I dati relativi alla residenza rivesteranno grande importanza nel momento in cui tratteremo delle modalità e dei mezzi di trasporto con cui i dipendenti del Comune di Pisa si recano sul luogo di lavoro.

LO STATO CIVILE

I coniugati/conviventi costituiscono la maggioranza degli intervistati (466). Fra i singles (93), sono presenti più uomini che donne. 52 sono i separati/e e 18 i vedovi/e.

LA COMPOSIZIONE DEL NUCLEO FAMILIARE

Il nucleo familiare a cui appartengono gli intervistati può essere definito "ridotto": mononucleare (48), costituito da due persone (104), da tre (246), da quattro (183).

Estremamente limitato il numero di coloro che hanno dichiarato di vivere in una famiglia composta da cinque persone e più (48).

I dati confermano senza dubbio il processo che negli ultimi decenni ha profondamente trasformato la famiglia, la quale, nel passaggio da società semplici a società complesse, da formazioni storico-sociali tradizionali a formazioni storico-sociali moderne, da estesa è divenuta nucleare (2). Ciò significa che, dal punto di vista della struttura ossia del vincolo che lega i membri della convivenza, la famiglia non è più caratterizzata dalla presenza di genitori, figli ed altri parenti, ma di una coppia adulta e dei figli non ancora emancipati; dal punto di vista delle funzioni, la famiglia da realtà polifunzionale si depotenzia, poichè molti dei suoi compiti vengono assunti da agenzie esterne.

A conferma delle trasformazioni descritte, possiamo notare come il numero degli anziani presenti nei nuclei familiari degli intervistati sia limitato (514 dipendenti non hanno neppure un anziano convivente) e come ben 255 persone dichiarino di avere un solo figlio.

Per ciò che riguarda gli anziani, non è però da trascurare il fatto che essi, pur rappresentando una risorsa, possono costituire, soprattutto se non autosufficienti, un problema per la famiglia in termini di maggiori impegni nell'ambito dell'organizzazione familiare. E sono soprattutto le donne a svolgere le funzioni di assistenza e di cura di coloro che appartengono alla terza e quarta età.

Per ciò che riguarda il numero dei figli, 160 intervistati non ne hanno, 255 ne hanno uno soltanto, 187 ne hanno due. Coloro che dichiarano di avere tre figli ed oltre sono appena 25.

Quanto all'età dei figli, sono 145 coloro che si collocano nella fascia prescolastica (0-6 anni), 90 coloro che frequentano le scuole elementari (7-10 anni) e 81 coloro che stanno studiando per ottenere la licenza media. Ben 305 sono posizionati nella fascia d'età compresa fra i 15 e i 25 anni, soltanto 84 in quella superiore.

La maggioranza dei figli degli intervistati (429) sono studenti, 80 lavorano e 90 sono alla ricerca di una occupazione.

Nel complesso, il nucleo familiare che sembra caratterizzare prevalentemente i dipendenti del Comune di Pisa è quello costituito da tre persone, da un solo figlio, al massimo due, studenti, di età compresa fra i 15 e i 25 anni. Raramente sono presenti anziani.

L'ORGANIZZAZIONE FAMILIARE

L'analisi dei dati, già nella fase di codifica dei questionari, ha suscitato l'impressione che per organizzazione familiare le donne intendano l'insieme di atti finalizzati a soddisfare le necessità e a garantire il funzionamento della famiglia, mentre gli uomini il tempo trascorso con i propri congiunti. Questo spiega il fatto che ben 72 degli intervistati hanno affermato di dedicare alla organizzazione familiare più di 40 ore la settimana; infatti, pur ipotizzando che i singles debbano svolgere tutte le funzioni necessarie alla vita quotidiana, il dato contrasta con le abitudini di ruolo ancora rigide che si riscontrano nei maschi.

Data per scontata questa sorta di fraintendimento del concetto di organizzazione familiare da parte degli uomini, che tendono a confonderla con il tempo passato in compagnia della moglie e dei figli, appare evidente una netta differenziazione dei comportamenti maschili e femminili.

In questa, come in altre ricerche, il lavoro delle donne entro le pareti domestiche risulta estremamente alto ed impegnativo: soltanto 11 delle intervistate, presumibilmente ragazze giovani ancora inserite nella famiglia di origine, affermano di dedicare alla organizzazione familiare meno di 10 ore, 37 sono coloro che vi dedicano dalle 10 alle 20 ore, 43 dalle 21 alle 30, 57 dalle 31 alle 40 e addirittura 98 più di 40. Se pensiamo che nei nuclei familiari degli intervistati sono presenti ben 104 bambini piccoli, di età compresa fra 0 e 10 anni, possiamo immaginare che cosa ciò significhi in termini di maggiori energie, tempo superiore, organizzazione più complicata per le donne, tradizionalmente deputate alla cura dei figli.

Per ciò che riguarda i maschi, ben 53 sono coloro che non hanno risposto alla domanda relativa al tempo dedicato all'organizzazione familiare o che, avendolo fatto, hanno dichiarato di essere del tutto estranei a questa attività. Il più alto picco di risposte degli uomini si concentra fra le 10 e le 20 ore di impegno settimanale all'interno della famiglia.

RECARSI SUL POSTO DI LAVORO

Al fine di proporre un piano di riorganizzazione degli orari dei servizi del Comune di Pisa, ci è sembrato opportuno capire come ed in quanto tempo i dipendenti sono in grado di raggiungere il posto di lavoro. Per ciò che riguarda il mezzo utilizzato, gran parte degli intervistati (262) utilizza sempre ed esclusivamente l'automobile. A questi sono poi da aggiungere tutti coloro che la usano in alcuni casi, in alternativa ad un altro mezzo (67). Sono 79 i dipendenti che si recano a lavorare in motorino, 45 coloro che vi si recano a piedi e 90 coloro che vi si recano in bicicletta.

Il mezzo pubblico, l'autobus, appare fortemente sottoutilizzato (55): si tratta di un dato su cui riflettere soprattutto se teniamo conto del fatto che ben 428 dei 639 intervistati sono residenti nel Comune di Pisa. Il tempo impiegato per recarsi sul luogo di lavoro è, per 227 persone, inferiore ai 15 minuti, per 332 al di sotto della mezz'ora. Sono in 74, senza dubbio quelli che abitano fuori Pisa, a raggiungere l'ufficio in più di 30 minuti.

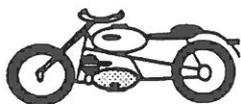
Coloro che, nell'ambito di questa problematica, hanno voluto esprimere ulteriori considerazioni, lo hanno fatto in due direzioni: 46 hanno sottolineato la mancanza di parcheggi e di spazi sufficienti in cui lasciare il mezzo con cui si recano sul posto di lavoro e, alcuni di essi, chiedono la possibilità di usufruire dei parcheggi gratuitamente o a tariffa agevolata; 20 hanno denunciato l'inadeguatezza del trasporto pubblico, affermando che farebbero maggior uso dell'autobus se il servizio fosse più efficiente.



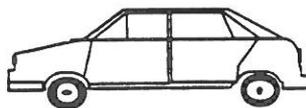
A piedi 48



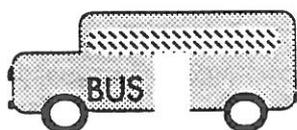
bicicletta 102



Motorino 94



Auto 316

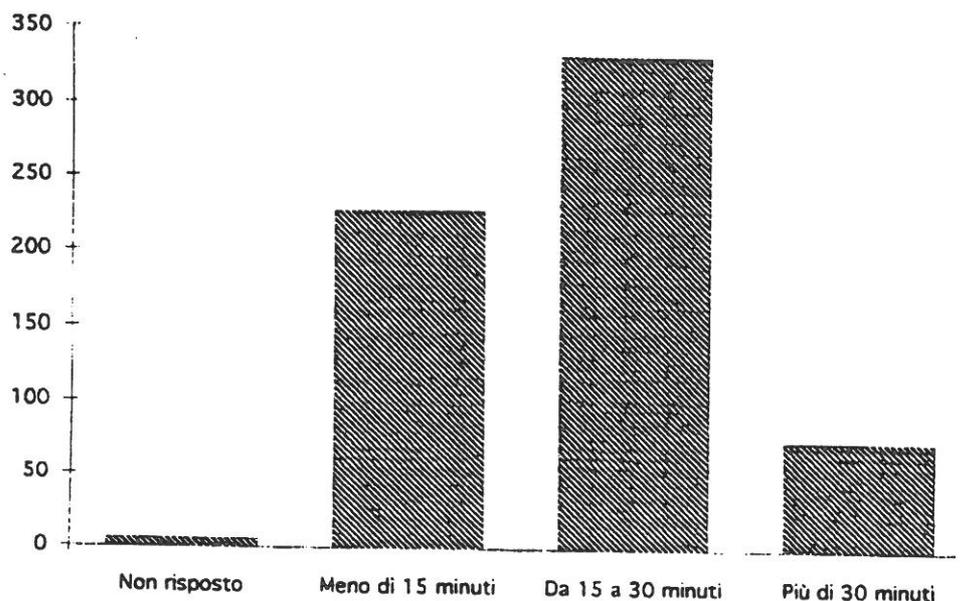


Autobus 61



Treno 9

TEMPO IMPIEGATO PER RAGGIUNGERE IL POSTO DI LAVORO



L'ORARIO DI LAVORO

Stando alle risposte degli intervistati, sono 37 le tipologie di orario di lavoro presenti nel Comune di Pisa.

La maggior parte dei dipendenti (513) esplica la propria attività lavorativa su sei giornate settimanali secondo il tradizionale orario mattutino che va dalle ore 8.00 alle ore 14.00. Di essi, 282 dichiarano quale orario di lavoro quello da loro effettivamente utilizzato, comprendendo anche la flessibilità (7.30-13.30/8.30-14.30).

Fra le altre tipologie di orario dichiarate, molte sono testimoniate da pochi addetti. Ciò può essere spiegato sulla base di due ragioni: in alcuni casi, è possibile che vi siano operatori i quali, per rispondere alle esigenze particolari di un determinato servizio, svolgono le proprie funzioni in orari atipici. In altri casi, possiamo supporre errori di compilazione della tabella proposta nel questionario.

Se prendiamo in considerazione le tipologie di orario presenti in alcuni Settori specifici, possiamo rilevare situazioni peculiari. Ad esempio:

- Nel Settore Servizi Interni, molti orari di lavoro sono basati sulla turnazione: 19 dipendenti si alternano in turni che prevedono la possibilità di lavorare anche il sabato pomeriggio e 8 in turni che coprono la domenica mattina.
- Anche nel Settore Pubblica Istruzione-Sport-Turismo-Biblioteche, molti Servizi possono essere garantiti soltanto grazie alla presenza di una molteplicità di orari di lavoro a turni.
- Nel Settore Lavori Pubblici, l'orario di lavoro di 11 dipendenti appare così strutturato: dal lunedì al sabato dalle 7.00 alle 13.00, la domenica dalle 8.00 alle 12.00 e dalle 16.00 alle 19.00, secondo turni prestabiliti.

LO STRAORDINARIO

477 degli intervistati fanno uso dello straordinario. Come confermato da innumerevoli altre statistiche, sono soprattutto gli uomini a prestare la propria attività lavorativa oltre l'orario ordinario. Le donne vi ricorrono più raramente e per un monte ore inferiore.

187 persone affermano di fare meno di 50 ore di straordinario in un anno, 101 ne dichiarano più di 50 e 106 più di 100. Sono 43 coloro che hanno dichiarato più di 200 ore di straordinario.

Il fenomeno è problematico; a nostro parere, un intervento di razionalizzazione delle risorse, l'adozione di misure diverse consentirebbero di contenere il ricorso allo straordinario entro limiti più fisiologici.

L'ORARIO DI RICEVIMENTO AL PUBBLICO

Le tipologie di orario di ricevimento al pubblico dichiarate sono ben 70. In primo luogo, vogliamo sottolineare che 133 intervistati (quasi il 20% del totale) hanno preferito non fornire alcuna risposta.

Inoltre, molti degli orari indicati sembrano riguardare soltanto uno o pochi operatori. Anche in questo caso, possiamo supporre errori nella compilazione del questionario oppure situazioni lavorative così peculiari da caratterizzarsi per un'apertura al pubblico particolarmente atipica. Le tipologie più significative dal punto di vista quantitativo, distinte a seconda che prevedano o meno l'apertura pomeridiana degli uffici, sono le seguenti:

- APERTURA ESCLUSIVAMENTE MATTUTINA (48 tipologie).

- 1) 85 dipendenti, provenienti prevalentemente dai Settori Servizi interni, Servizi Territoriali, Affari Sociali e Decentramento, dichiarano il seguente orario di ricevimento: dal lunedì al sabato dalle 8.30 alle 12.30.
- 2) 46 dipendenti, appartenenti esclusivamente ai Settori Uso e Assetto del Territorio, Lavori Pubblici, ricevono il martedì ed il sabato dalle 9.00 alle 13.00.
- 3) 65 degli intervistati, collocati diversamente nell'ambito della struttura organizzativa dell'Ente, ricevono dal lunedì al sabato dalle 8.00 alle 14.00. In questo caso, l'orario di ricevimento al pubblico coincide con quello di servizio.
- 4) Ben 31 impiegati dei Settori Lavori Pubblici e Pubblica Istruzione aprono gli uffici all'utenza nei giorni di martedì e sabato dalle 9.00 alle 12.00.

-APERTURA MATTUTINA E POMERIDIANA (22 tipologie).

- 1) 14 lavoratori del Settore Pubblica Istruzione-Sport-Turismo-Biblioteche ricevono il martedì, il mercoledì, il giovedì ed il venerdì dalle 9.00 alle 13.30 e dalle 16.00 alle 19.00 . E' prevista inoltre l'apertura degli uffici il sabato dalle 9.00 alle 13.30.
- 2) 12 dipendenti del Settore Lavori Pubblici devono garantire la possibilità per l'utenza di accedere al servizio dal lunedì alla domenica nei seguenti orari: 8.00-12.00/16.00-19.00.

In primo luogo, possiamo dire che 70 orari diversi di apertura al pubblico provocano l'effetto di disorientare l'utenza, la quale per rapportarsi alla Pubblica Amministrazione deve essere a conoscenza di una molteplicità di informazioni.

Inoltre, non deve essere trascurato il fatto che soltanto una ventina delle tipologie di orario di apertura al pubblico prevede l'accesso pomeridiano.

A questo punto, ci sembra necessario procedere su due piani.

Da un lato, omogeneizzare gli orari di apertura al pubblico: una gamma di orari di apertura più limitata favorisce la predisposizione di strategie di comunicazione più efficaci per l'utenza e permette il coordinamento fra gli uffici chiamati ad operare contemporaneamente per la definizione delle pratiche più complesse.

Dall'altro, offrire nastri orari asincronici rispetto agli orari di lavoro maggiormente praticati dall'utenza.

L'UTENZA

All'interno del questionario predisposto per l'indagine, è stata inserita una serie di domande tese ad identificare le caratteristiche proprie dell'utenza che si rivolge all'Amministrazione comunale.

Si tratta di una questione di fondamentale importanza: un processo di riorganizzazione degli orari di apertura al pubblico degli uffici, infatti, può essere attivato soltanto se è stato inquadrato con precisione il target di riferimento.

In primo luogo, si è domandato agli intervistati di indicare se la propria utenza è costituita solo ed esclusivamente da categorie specifiche: un'ampia maggioranza (384 persone) si è espressa in termini negativi, mentre una minoranza non trascurabile (184 persone) si è espressa in termini positivi.

In un secondo momento, si è chiesto a coloro che hanno affermato di avere un'utenza molto differenziata, di specificare l'eventuale prevalenza di alcune tipologie di soggetti e a coloro che hanno affermato di avere

come target di riferimento solo alcune categorie, di indicare quali. Ciò sulla base di una serie di variabili come l'età, il sesso, la professione, la nazionalità e così via.

Il quadro derivante dall'analisi dei dati non è particolarmente chiaro; infatti, non sempre, chi ha dichiarato di rapportarsi ad un'utenza specifica o ha riscontrato eventuali prevalenze, ha effettivamente fornito indicazioni utili ad identificarle.

Nel complesso, possiamo dire che l'età ed il sesso non sono indicatori rilevanti nella definizione di target.

Rivestono, invece, maggiore importanza altre variabili:

- Professione: alcuni intervistati si trovano spesso di fronte a liberi professionisti, tecnici ed operatori economici (Settore Uso ed Assetto del Territorio). Altri devono rapportarsi prevalentemente ad enti ed imprenditori (Settore Lavori Pubblici). Molti lavorano per rispondere alle esigenze di un'utenza interna (Settori Organizzazione, Finanze e Tributi).
- Caratteristiche socio-sanitarie: alcuni dipendenti, collocati in ambiti diversi della struttura organizzativa dell'Ente, svolgono il proprio lavoro a contatto con stranieri/extracomunitari, nomadi, casi sociali.

OPINIONI DEGLI INTERVISTATI IN TEMA DI ORARI

Moltissimi fra i dipendenti della Pubblica Amministrazione di Pisa ritengono l'orario del proprio servizio adeguato e funzionale ai bisogni dell'utenza; si tratta di 522 persone equamente distribuite nei diversi settori dell'Ente.

Assumono una posizione critica soltanto 89 dipendenti.

Ancora più elevato è il numero di coloro che vedono l'orario del proprio servizio come adeguato e funzionale alle esigenze interne di organizzazione e coordinamento del lavoro (540 persone).

Le opinioni degli intervistati cominciano a divergere nel momento in cui si chiede loro se ritengono opportuno che tutti gli uffici rispettino gli stessi orari. A questa domanda, 250 dipendenti si sono espressi in termini positivi e 354 in termini negativi.

Interessanti sono le motivazioni addotte dagli intervistati a supporto della propria posizione. Si ritiene auspicabile l'omologazione degli orari degli uffici per le seguenti ragioni:

- a) L'organizzazione ed il coordinamento dei lavori sono maggiormente garantiti (64).
- b) " La legge è uguale per tutti ". Chi si è espresso in questi termini ha voluto affermare che tutti i dipendenti devono rispettare gli stessi orari di servizio affinché non siano create disparità in termini di orari più o meno vantaggiosi (15).

- c) L'utenza può usufruire di una prestazione più efficace, di un servizio più funzionale (69).

La differenziazione degli orari degli uffici è ritenuta opportuna per le seguenti motivazioni:

- a) Ogni servizio ha esigenze proprie, profondamente diverse da quelle di altri (196).
- b) Ogni categoria di utenti, che rappresenta il target di riferimento di un determinato ufficio, esprime bisogni specifici e richiede una serie di prestazioni a cui non è possibile rispondere se non attuando orari di lavoro particolari (76).

Moltissimi fra gli intervistati, non ritengono opportuno che tutti i dipendenti rispettino gli stessi orari. Si tratta di 380 persone, che così motivano la propria opinione:

- a) Ogni ufficio ha le proprie esigenze (175).
- b) I lavoratori sono portatori di bisogni diversi che hanno il diritto di soddisfare se ciò non crea problemi alla organizzazione del servizio (31).
- c) Grazie alla turnazione, si copre uno spazio temporale più vasto. Ciò permette di rispondere in modo più adeguato alle esigenze del pubblico (59).

Coloro che invece hanno affermato la necessità che tutti i dipendenti osservino lo stesso orario (225 persone), adducono i seguenti motivi:

- a) Solo così è possibile organizzare il lavoro in modo efficiente (79).
- b) " La legge è uguale per tutti " (18).
- c) E' l'unica maniera per garantire all'utenza di trovare sempre il proprio referente presso l'ufficio (22).

Infine, 337 intervistati hanno affermato che gli orari di ricevimento al pubblico devono essere uguali in ogni servizio. Infatti:

- a) La non uniformità disorienta il cittadino che, per potere usufruire delle varie prestazioni, deve possedere una molteplicità di informazioni. Inoltre, crea problemi a coloro che hanno la necessità di recarsi in uffici diversi per terminare l'iter burocratico relativo ad una determinata pratica (180).
- b) Motivi organizzativi di coordinamento.

Al contrario, coloro che auspicano una differenziazione degli orari di ricevimento al pubblico (267) hanno dichiarato che:

- a) Ogni ufficio ha le proprie esigenze (98).
- b) Ogni ufficio si caratterizza per un'utenza diversa, che esprime bisogni diversi (82).

Analizzate dettagliatamente le opinioni degli intervistati in materia di orari, possiamo dire che la quasi totalità dei dipendenti è certa che l'orario del proprio servizio sia adeguato non solo alle esigenze interne di organizzazione e coordinamento delle attività, ma anche ai bisogni dell'utenza.

Molti ritengono che nè gli uffici, nè i dipendenti debbano avere gli stessi orari, mentre affermano che la fascia temporale di apertura al pubblico deve essere la stessa nei diversi servizi.

E' interessante notare come, nell'analisi di ciascuna di queste problematiche, siano sempre le donne a mostrare maggiore attenzione ai bisogni dell'utenza.

OPINIONI DEGLI INTERVISTATI SULLA QUALITA' DEL SERVIZIO OFFERTO

In primo luogo, è necessario sottolineare l'assoluta certezza che gli intervistati hanno, di possedere una professionalità adeguata nei rapporti con l'utenza. Sono soltanto in 49 a manifestare dubbi in questa direzione. Sulle capacità personali, dunque, non si discute.

Vediamo allora quali sono le opinioni manifestate dai dipendenti del Comune di Pisa, quando si è chiesto loro di fare valutazioni non sulla propria professionalità, ma sulla qualità complessiva dei servizi offerti. Le variabili considerate sono quattro: la prestazione erogata, il sistema informativo, le condizioni di accoglienza e le modalità di accesso.

La prestazione erogata

389 degli intervistati definiscono adeguata la prestazione offerta per diverse ragioni. In primo luogo, gli operatori sono disponibili, identificabili ed esperti. Inoltre, nella maggior parte dei casi, è possibile completare la pratica in un solo ufficio ed i tempi dell'iter burocratico sono brevi. Coloro che descrivono in termini negativi il servizio erogato (180) sostengono la propria opinione con considerazioni che sono in netta contraddizione con quanto affermato dagli altri: troppi uffici concorrono alla definizione della stessa pratica senza alcun coordinamento, molte sono le carenze di carattere strutturale (insufficienza di personale e di strumenti), lunghe e complesse le operazioni che il cittadino deve eseguire allo scopo di usufruire del servizio.

Il sistema informativo

L'informazione fornita dall'Ente è adeguata, secondo la maggior parte degli intervistati (415 persone). Molti di loro, d'altra parte, non indicano le ragioni della loro affermazione, limitandosi a dichiarare che essa è buona in tutti i sensi e che comunque gli operatori sono sempre disponibili ed in grado di fornire tutte le informazioni necessarie.

I "critici" (126 persone) denunciano la mancanza di una struttura con

il compito specifico di informare gli utenti, l'assenza di informatizzazione dei canali di comunicazione e ritengono che l'ubicazione dei servizi non sia debitamente segnalata.

Le condizioni di accoglienza

L'accoglienza non è adeguata (297 intervistati): mancano locali attrezzati per l'attesa, gli spazi a disposizione non sono confortevoli. Di opinione diversa è una minoranza molto ampia (243 persone) che definisce buone le condizioni di accoglienza sotto ogni punto di vista. Sono soprattutto i maschi a sostenere questa posizione.

Le modalità di accesso

L'accesso agli uffici dell'Ente non è adeguato secondo una buona maggioranza degli intervistati (325), che denunciano i seguenti fenomeni: vi sono barriere architettoniche, difficoltà di parcheggio, troppe sedi. Sono di opinione diversa 222 soggetti per i quali i servizi sono facilmente raggiungibili con tutti i mezzi.

In sintesi:

I dipendenti intervistati non paiono avere alcun dubbio sul fatto che la loro professionalità sia adeguata ai bisogni dell'utenza e alle esigenze del servizio. E' quasi una professione di fede. Per ciò che riguarda la qualità del servizio offerto, sono considerati di buon livello la prestazione erogata ed il sistema informativo, insufficienti le modalità di accesso e le condizioni di accoglienza.

Molte indagini hanno sottolineato il carattere del dipendente pubblico, da una parte "impegnato nella esaltazione difensiva delle proprie qualità e delle proprie attitudini comunicative" (3), dall'altra propenso a denunciare i limiti, le carenze della "struttura".

Se ben guardiamo i dati, possiamo riscontrare tracce di questa mentalità anche presso i dipendenti intervistati, i quali esaltano la propria professionalità e tutti quegli aspetti che, direttamente o indirettamente, possono essere fatti risalire alle abilità personali (il livello della prestazione ed il sistema informativo, che essi hanno interpretato soprattutto come disponibilità/capacità di fornire informazioni); sono critici nei confronti degli elementi della prestazione che dipendono dalla struttura: le modalità di accesso all'Ente e le condizioni di accoglienza.

Il messaggio che si vuole lanciare è chiaro: se inadeguati sono i servizi offerti, ciò non può essere imputato agli operatori, ma alle condizioni in cui essi lavorano.

A nostro parere, la tendenza "autoapologetica" manifestata può essere interpretata in base al principio "omeostatico", secondo cui ogni qualvolta i membri di un'organizzazione sentono minacciato lo status quo, tendono a valutare il proprio operato in maniera eccessivamente indulgente (4).

Gli intervistati sono a conoscenza del fatto che il questionario è uno degli strumenti utilizzati al fine di definire nuove tipologie di orario presso gli uffici della Pubblica Amministrazione di Pisa. Il giudizio ottimo espresso sulla propria professionalità può avere come obiettivi/motivazioni:

- sottolineare il carattere superfluo, non necessario del cambiamento;
- evidenziare i limiti della struttura organizzativa;
- mantenere una modalità di operare autoreferenziale, poco aperta ai bisogni dell'utenza.

CONSIDERAZIONI DEGLI INTERVISTATI SULLE CONDIZIONI DEGLI SPAZI FISICI IN CUI LAVORANO ABITUALMENTE

A nostro parere, molto importante è l'opinione espressa sul livello di vivibilità del luogo di lavoro.

Agli intervistati è stato chiesto di esprimere un giudizio, prendendo in considerazione una serie di variabili a ciascuna delle quali attribuire un punteggio compreso fra i valori "pessimo" ed "ottimo".

Le variabili in questione sono le seguenti: accoglienza, confortevolezza, luminosità, pulizia, attrezzature, arredi, ampiezza locali, clima e rumorosità.

L'opinione generale degli intervistati è che gli spazi fisici in cui svolgono il proprio lavoro non sono assolutamente adeguati. Pessime sembrano essere le condizioni degli arredi, angusti i locali ed elevata la rumorosità. Una valutazione medio-bassa è stata espressa per le voci accoglienza, confortevolezza, pulizia e attrezzature in dotazione. In termini positivi, è considerata solo ed esclusivamente la luminosità degli ambienti.

La variabile sesso non sembra influenzare in maniera rilevante le posizioni espresse.

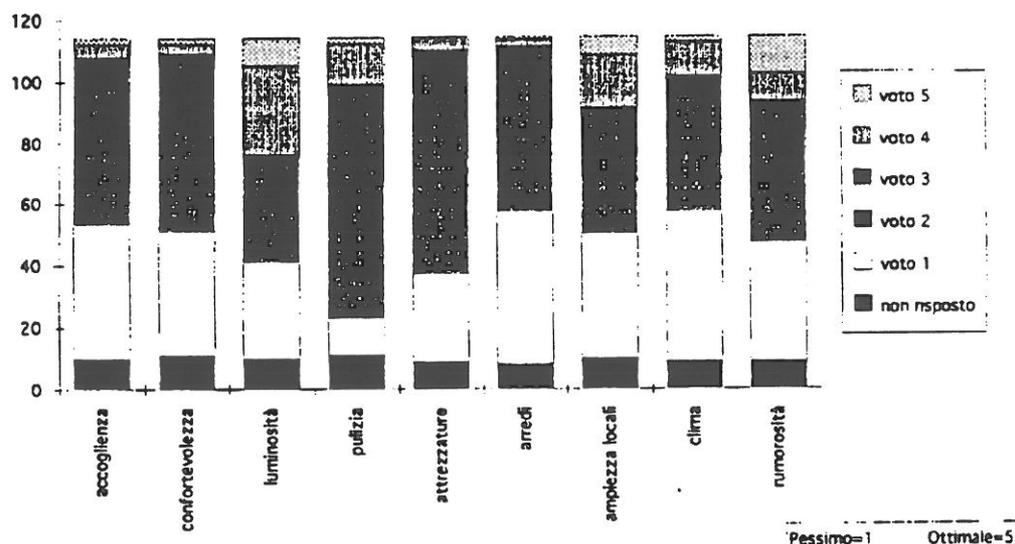
Al contrario, una certa differenziazione nelle opinioni può essere riscontrata quando centriamo l'attenzione su ciascuno dei 10 Settori dell'Ente. Si tratta di un'analisi particolarmente utile, poichè fornisce le informazioni necessarie alla eventuale predisposizione di interventi volti a migliorare gli aspetti strutturali dell'organizzazione.

SETTORE 1 - LAVORI PUBBLICI

In questo Settore, sono registrati giudizi negativi in termini maggiori rispetto alla media generale. Un numero particolarmente elevato di intervistati ha infatti definito pessimi l'accoglienza, il confort, ma soprattutto gli arredi, la rumorosità e l'ampiezza dei locali.

Anche la luminosità, che abbiamo visto ottenere in media un punteggio elevato, è considerata in termini sostanzialmente negativi dagli addetti del Settore Lavori Pubblici.

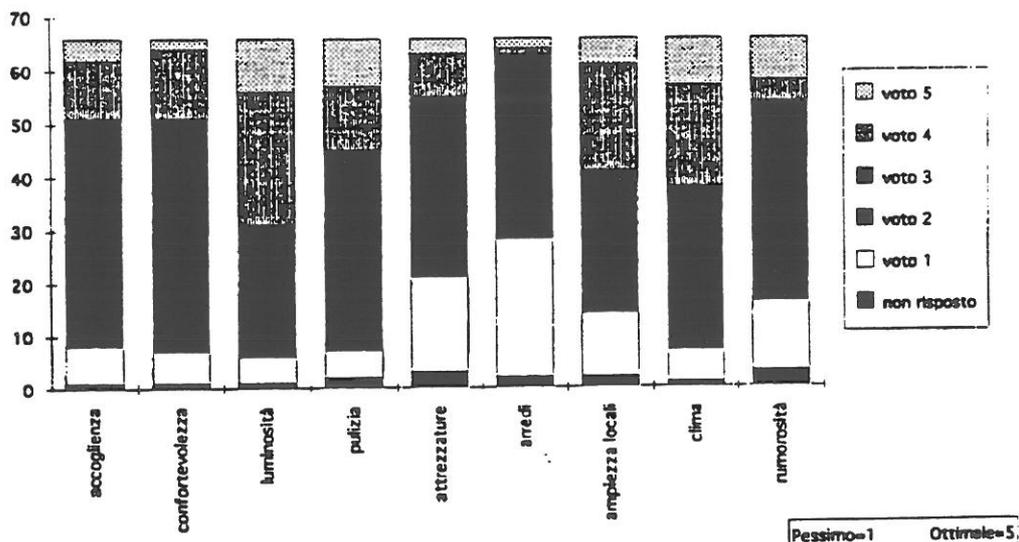
Settore 1-Lavori pubblici



SETTORE 2 - USO ED ASSETTO DEL TERRITORIO

Nel complesso, le condizioni strutturali di questo Settore sembrano essere migliori rispetto a quelle generali. Se infatti un giudizio negativo è espresso per ciò che riguarda gli arredi e le attrezzature in dotazione,

Settore 2-uso e assetto del territorio



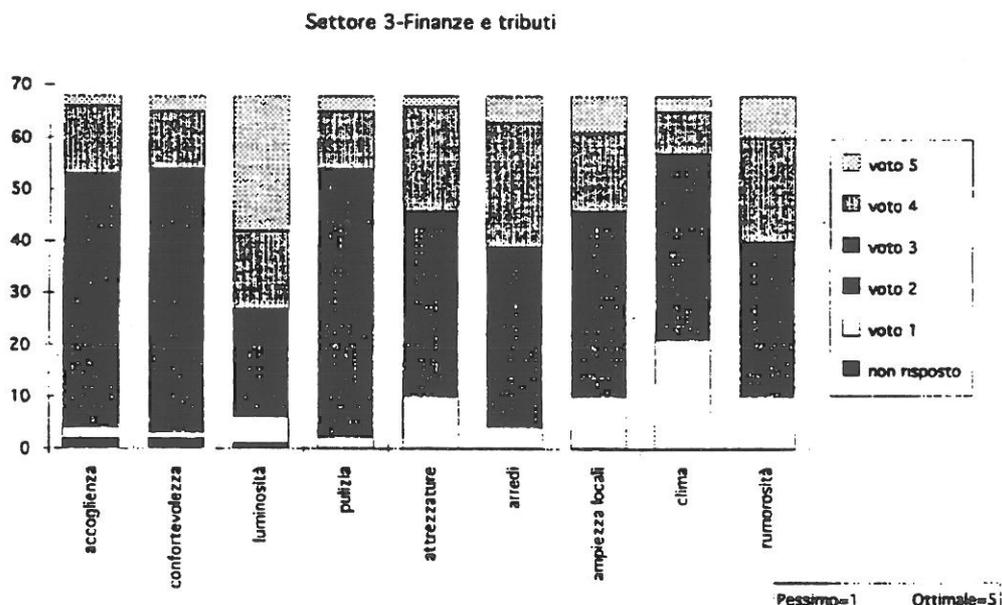
positiva è la valutazione sulla luminosità e l'ampiezza dei locali e moderatamente buona quella relativa al clima. L'accoglienza ed il livello di inquinamento acustico registrano un giudizio medio, comunque superiore a quello generale.

SETTORE 3 - FINANZE E TRIBUTI

Si scostano del tutto dai dati generali quelli che caratterizzano il Settore Finanze e Tributi.

Buone sono considerate diverse variabili; in particolare, l'accoglienza, la confortevolezza, la pulizia e gli arredi. Ottimo è il giudizio espresso sulla luminosità.

L'unico aspetto su cui i dipendenti del Settore si esprimono negativamente è quello relativo al clima.



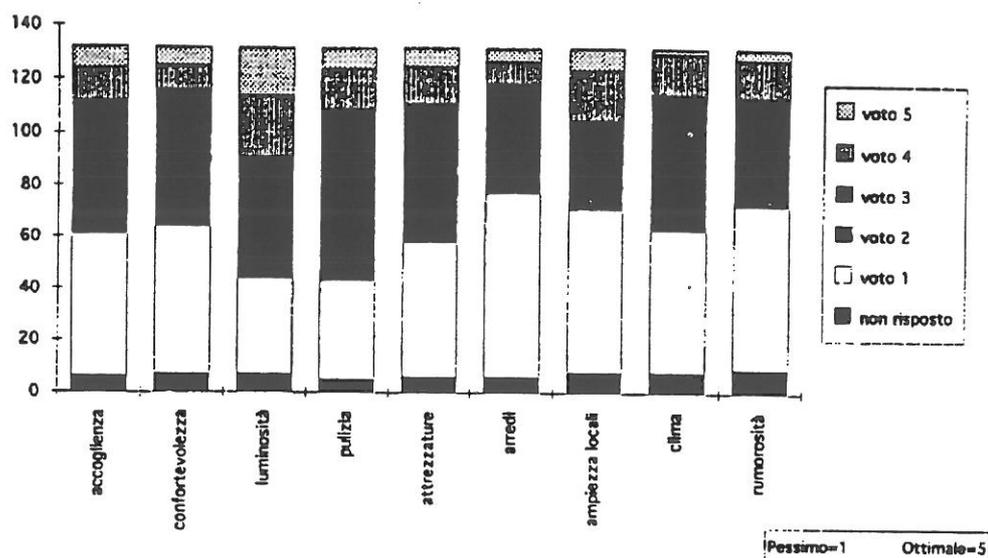
SETTORE 4 - SERVIZI INTERNI

Le condizioni degli spazi fisici presenti nel Settore Servizi Interni sono giudicate in termini particolarmente negativi.

Pessimi sono definiti l'accoglienza, il confort, gli arredi, la dimensione dei locali ed il livello di rumorosità.

La luminosità è l'unico aspetto ad ottenere una valutazione di carattere medio, comunque molto più bassa rispetto a quella manifestata dalla maggior parte degli intervistati.

Settore 4-Servizi interni

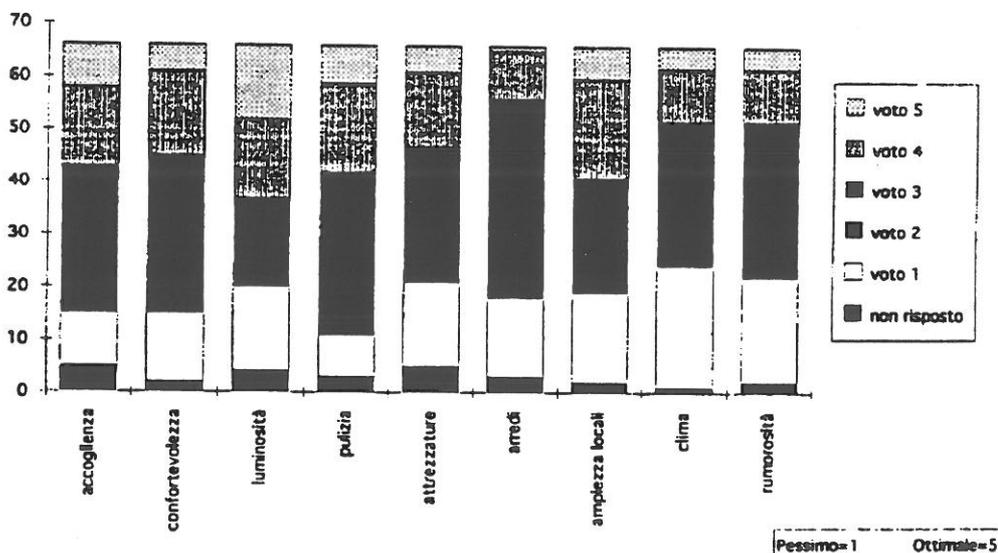


SETTORE 5 - SERVIZI TERRITORIALI

Buoni i giudizi sull'accoglienza e la confortevolezza, nella media quelli sulla luminosità, la pulizia, il clima, la rumorosità.

Attrezzature ed ampiezza dei locali sono le voci che ottengono una valutazione più sfumata, non registrando un punteggio elevato in nessuno dei due valori contrapposti, "pessimo" e "ottimo"; le opinioni sono infatti distribuite fra i valori medi.

Settore 5-Servizi territoriali

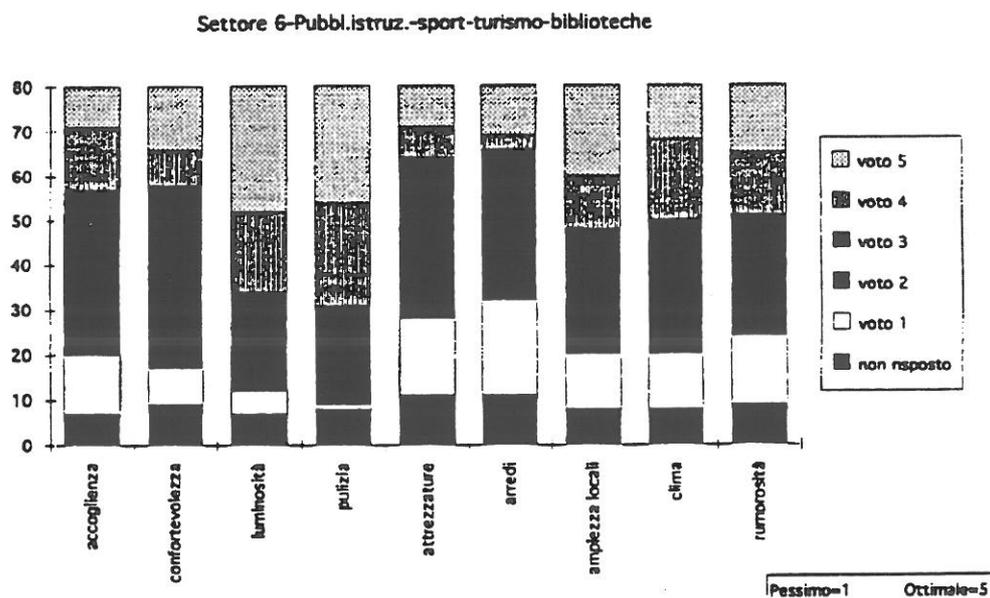


SETTORE 6 - PUBBLICA ISTRUZIONE-SPORT-TURISMO-BIBLIOTECHE

Nel complesso, i dipendenti di questo Settore sono soddisfatti del proprio ambiente fisico di lavoro.

Giudizi molto positivi ottengono la luminosità, la pulizia e l'ampiezza dei locali. Sostanzialmente buono è il clima.

Una valutazione più modesta, ma in linea con quella generale, ottengono accoglienza, confortevolezza, attrezzature ed arredi.



SETTORE 7 - AFFARI SOCIALI E DECENTRAMENTO

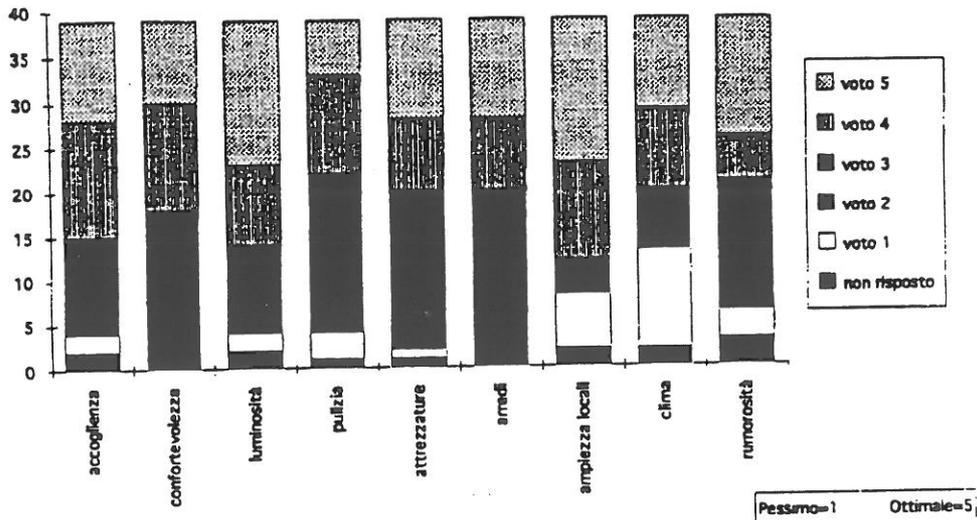
Si tratta dell'unico Settore in cui la maggior parte degli intervistati esprime giudizi più che buoni per tutte le variabili considerate nel questionario.

Sono soprattutto la luminosità e l'ampiezza dei locali ad essere quasi universalmente riconosciute.

Soltanto il clima, pur ottenendo una valutazione complessivamente positiva, non incontra il favore di un numero non trascurabile degli intervistati che lo definisce pessimo.

Probabilmente, questa polarizzazione delle opinioni può essere interpretata supponendo l'esistenza di sedi di lavoro diverse nello stesso Settore.

Settore 7-Affari sociali e decentramento

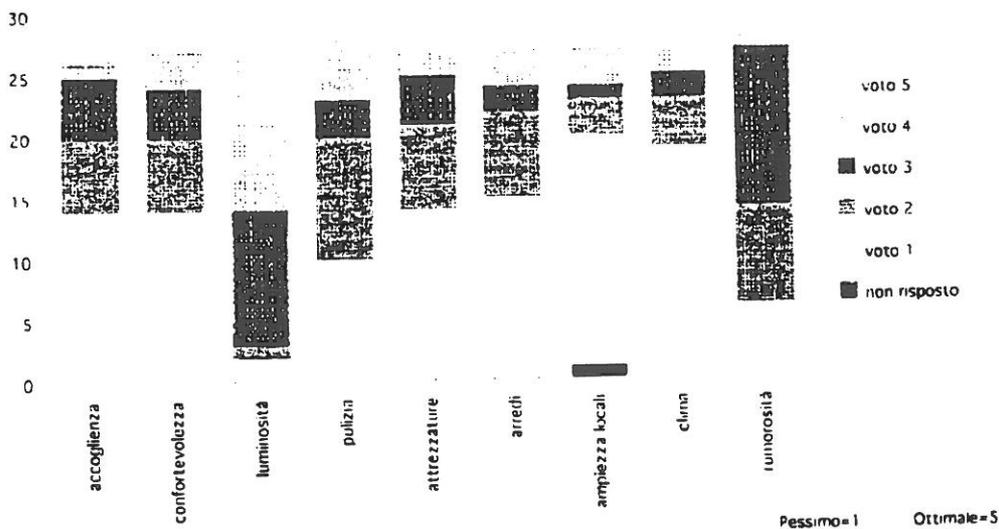


SETTORE 8 - SVILUPPO E PROGRAMMAZIONE ECONOMICA

Dal Paradiso all'Inferno, a quanto pare.

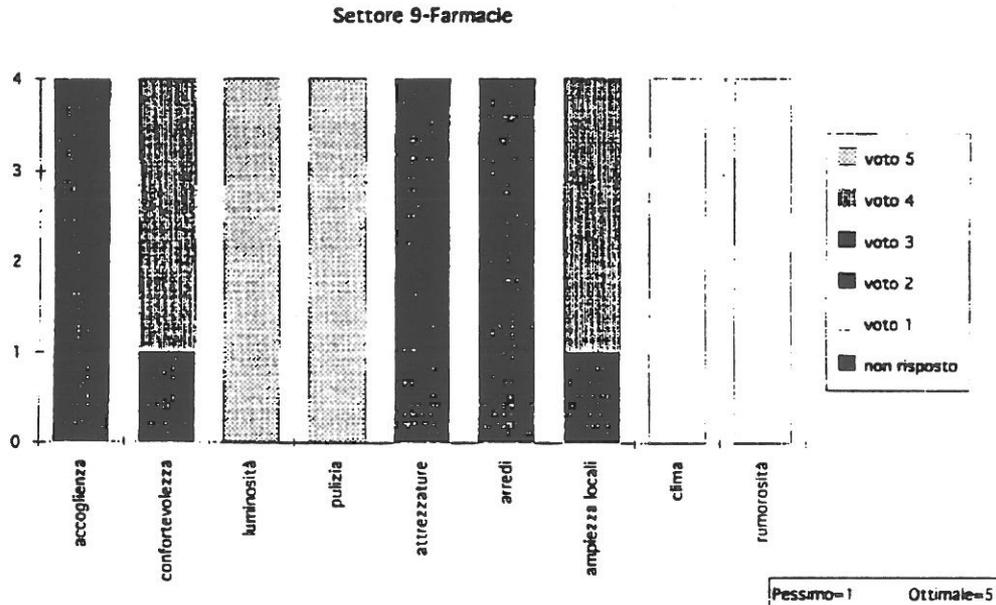
Ad eccezione della luminosità, giudicata discretamente, tutti gli indicatori sono valutati in termini particolarmente negativi. Addirittura, l'accoglienza, il confort, le attrezzature sono considerati pessimi dalla metà degli intervistati e gli arredi, il clima e l'ampiezza dei locali dalla maggioranza assoluta.

Settore 8-Sviluppo e programmazione economica



SETTORE 9 - FARMACIE

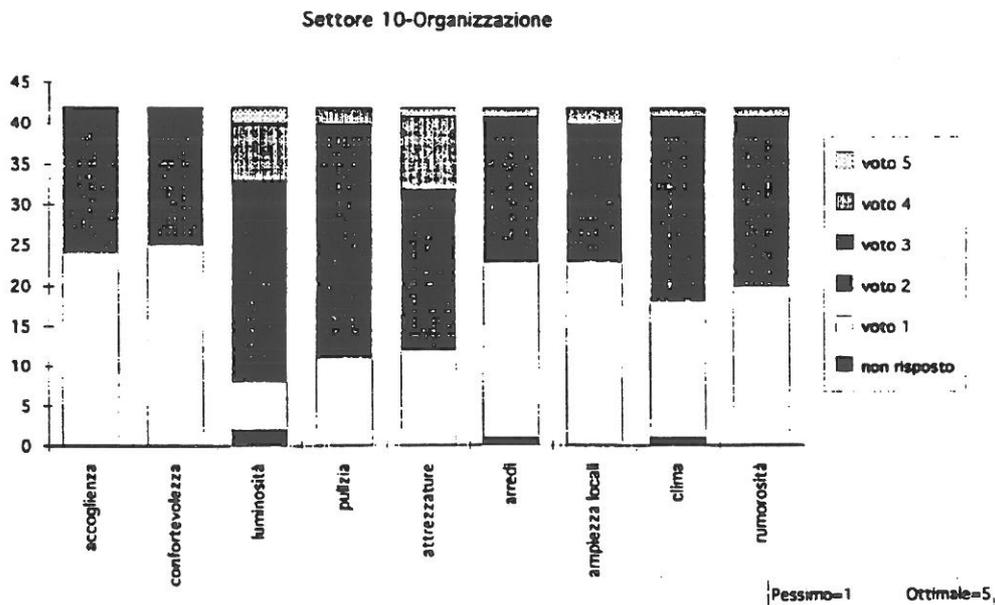
Gli addetti di questo Settore giudicano ottime la luminosità e la pulizia, buoni il confort e l'ampiezza dei locali, insufficienti le attrezzature e gli arredi, pessimi il clima e la rumorosità.



SETTORE 10 - ORGANIZZAZIONE

Nel complesso, le condizioni strutturali di questo Settore appaiono pessime.

Giudizi particolarmente negativi sono stati espressi per le seguenti variabili: accoglienza, confort, arredi ed ampiezza dei locali.



Sulla base delle dichiarazioni degli intervistati, condizioni strutturali particolarmente inadeguate sembrano caratterizzare i seguenti Settori: Lavori Pubblici, Servizi Interni, Sviluppo e Programmazione Economica, Organizzazione.

PROPOSTE DEGLI INTERVISTATI IN TEMA DI ORARI

Secondo le dichiarazioni dei dipendenti, presso il Comune di Pisa sono 36 le tipologie di orario di servizio e 70 quelle di ricevimento dell'utenza.

Nel momento in cui si è chiesto a ciascuno degli intervistati di ipotizzare nuove modalità di apertura al pubblico tenendo presenti le caratteristiche del proprio servizio, sono state proposte ben 171 possibilità.

Nella maggior parte dei casi, ognuna di esse raccoglie il consenso di un numero estremamente limitato di lavoratori. Cercheremo allora di riportare le proposte più significative per numero di addetti che le hanno sottoscritte.

Vogliamo sin da ora sottolineare che quasi nessuna delle tipologie ipotizzate prevede l'apertura pomeridiana degli uffici.

TIPOLOGIA DI ORARIO	ADESIONI
Dal lunedì al sabato, 8.30/13.00	35
Dal lunedì al sabato, 7.30/13.30	29
Lun./ merc./ venerdì, 9.00/12.00	24
Dal lunedì al sabato, 8.30 /12.30	21
Dal lunedì al sabato, 8.30/12.00	17
Dal lunedì al sabato, 8.00/14.00	14

Di fronte al pullulare delle proposte presentate, si ha la netta impressione che gli intervistati abbiano tenuto in maggiore considerazione le proprie esigenze rispetto a quelle espresse dall'utenza. Senza dubbio, va cercato un compromesso fra i bisogni di chi eroga e di chi utilizza i servizi. Un progetto di ridefinizione degli orari di apertura al pubblico degli uffici dovrà tenere conto di tutti i soggetti interessati, in primo luogo delle risorse umane addette

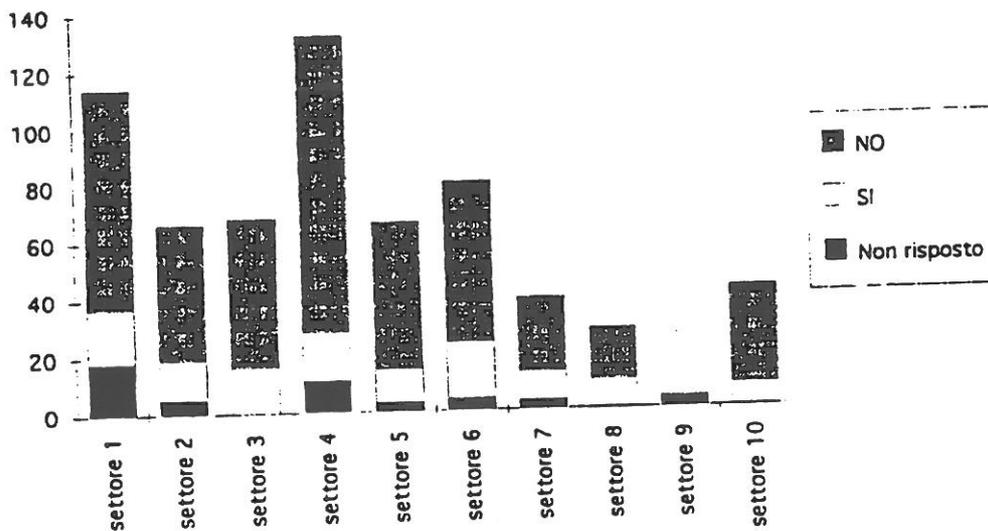
all'erogazione dei servizi.

Non può d'altra parte essere procrastinato un mutamento di quella cultura, spesso diffusa negli Enti Pubblici, che vede l'utente come ostacolo allo svolgimento delle attività, anziché come principale referente del proprio operare.

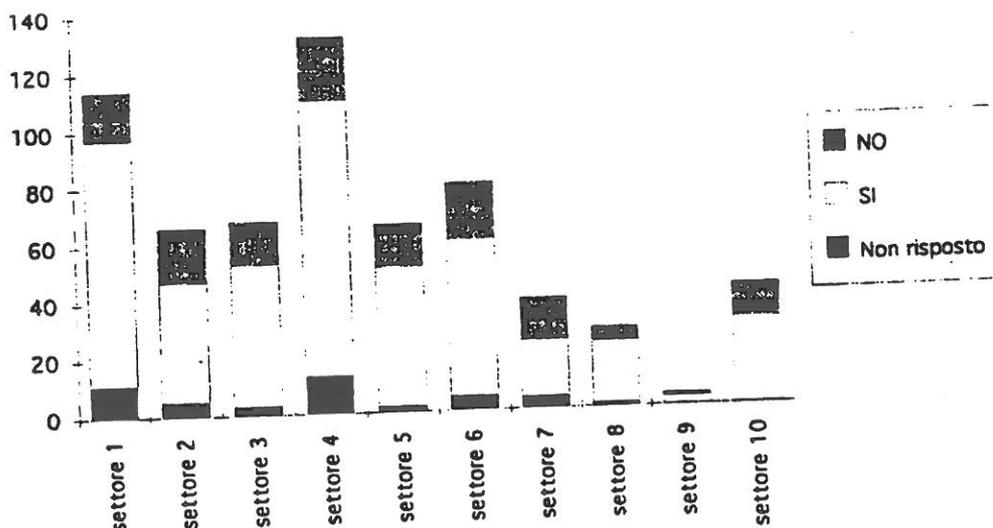
Per completare la descrizione delle opinioni degli intervistati in tema di orari di ricevimento dell'utenza, possiamo rilevare due fatti:

- 1) Un'ampia maggioranza ritiene che l'orario di apertura degli uffici al pubblico non debba coincidere con quello di servizio (466 persone).
- 2) Molti concordano sul fatto che gli orari di ricevimento che caratterizzano i servizi del Comune debbano coordinarsi con quelli di altri servizi esterni (454 persone).

L'ORARIO DI APERTURA AL PUBBLICO DEVE COINCIDERE CON QUELLO DEL SERVIZIO



GLI ORARI DEL COMUNE DEVONO COORDINARSI CON QUELLI DI ALTRI SERVIZI ESTERNI



COME MIGLIORARE IL RAPPORTO CON L'UTENZA

Nell'ambito del questionario, si è domandato agli intervistati di esprimere la propria opinione su possibili iniziative tese a migliorare la qualità delle prestazioni erogate.

Si tratta di una serie di interventi il cui obiettivo è quello di favorire l'utenza, di rendere più agevole la fruizione dei servizi.

Positivamente sono considerate la distribuzione di una guida ai servizi, la presenza di uno sportello unico, polifunzionale per le informazioni e soprattutto la distribuzione automatica dei certificati. Un certo consenso sembra riscontrare anche la definizione di schede il cui obiettivo è quello di indicare l'iter burocratico completo che caratterizza ciascuna categoria di provvedimenti.

Poco utili sono definite la predisposizione di un servizio accoglienza/ ospitalità e la modalità di ricevere il pubblico per appuntamento.

Se prendiamo in considerazione la variabile sesso, possiamo notare che le donne mostrano maggiore fiducia rispetto agli uomini nella possibilità che gli interventi ipotizzati possano migliorare la qualità del servizio e favorire l'utenza. I maschi sembrano assumere un atteggiamento più fatalista; essi definiscono inutili in misura superiore rispetto alla media tutte le iniziative proposte.

Vediamo ora di verificare la presenza eventuale di opinioni diverse all'interno dei Settori che caratterizzano la struttura organizzativa dell'Ente.

SETTORE 1 - LAVORI PUBBLICI

In questo settore, elevata è la percentuale di coloro che si sono astenuti dal rispondere (32,46%).

Molto positiva viene giudicata la distribuzione automatica dei certificati (58,77%), mentre pochi sono i consensi a favore dell'iniziativa di organizzare il lavoro per appuntamento, della predisposizione di un servizio accoglienza, della definizione di schede informative sugli iter burocratici.

Più sfumati i giudizi sulle altre proposte.

SETTORE 2 - USO ED ASSETTO DEL TERRITORIO

Godono sicuramente di un notevole consenso la distribuzione automatica dei certificati (62,12%), la guida ai servizi (59,09%), le schede illustrative dei percorsi necessari alla definizione delle pratiche (57,58%) e l'organizzazione del lavoro per appuntamento (54,55%).

Lo sportello unico è considerato inutile; molto divisi sono i pareri sul servizio di accoglienza.

SETTORE 3 - FINANZE E TRIBUTI

La distribuzione automatica dei certificati e la predisposizione di uno sportello unico polifunzionale sembrerebbero poter risolvere molti problemi all'interno di questo Settore, vista l'altissima percentuale di consensi ottenuta (pari, per entrambe le proposte, al 73,53%).

Positivamente è valutata l'ipotesi di distribuire una guida ai servizi (57,35%). Tutte le altre possibilità vengono scartate.

SETTORE 4 - SERVIZI INTERNI

Soltanto l'organizzazione del lavoro per appuntamento e la predisposizione di un servizio di ospitalità non suscitano l'interesse dei dipendenti di questo Settore. Infatti, estremamente utile è considerata la distribuzione automatica dei certificati (71,97%) e positive sono definite le altre possibilità.

SETTORE 5 - SERVIZI TERRITORIALI

Di grande utilità è definita la distribuzione automatica dei certificati (84,85%). Buoni risultati possono derivare dalla presenza di uno sportello unico multiuso, dalla predisposizione delle schede (entrambe le voci ottengono il 62,12% dei consensi), dalla creazione di una guida ai servizi (65,15%).

Poco funzionali sono giudicate le altre proposte.

SETTORE 6 - PUBBLICA ISTRUZIONE-SPORT-TURISMO-BIBLIOTECHE

In questo Settore, i giudizi espressi sono molto più sfumati.

Valutazione positiva ottengono la distribuzione automatica dei certificati (58,75%), lo sportello unico (52,50%) e la guida ai servizi (48,75%).

Importante sottolineare che questo è l'unico Settore in cui la predisposizione di un servizio accoglienza ha riscontrato un certo favore (47,50%).

Per le altre voci, non è possibile cogliere un trend chiaro.

SETTORE 7 - AFFARI SOCIALI E DECENTRAMENTO

I dipendenti di questo Settore si collocano in linea con i dati generali.

Apprezzati sono soprattutto la distribuzione automatica dei certificati (64,10%), lo sportello polifunzionale e la guida ai servizi (la percentuale è per entrambi pari al 56,41%).

SETTORE 8 - SVILUPPO E PROGRAMMAZIONE ECONOMICA

Alta la percentuale di coloro che non ha risposto ai quesiti (32,14%). Consenso riscuotono la distribuzione automatica (60,71%), le schede che illustrano l'iter burocratico delle pratiche (53,57%) e la guida ai servizi (46,43%).

Per ciò che riguarda lo sportello polifunzionale e l'organizzazione del lavoro per appuntamento, ridotto è lo scarto fra favorevoli e contrari.

Il servizio di accoglienza è considerato inutile.

SETTORE 9 - FARMACIE

Gli addetti del Settore Farmacie concordano all'unanimità sull'utilità della distribuzione automatica dei certificati.

Non mostrano di apprezzare altre proposte.

SETTORE 10 - ORGANIZZAZIONE

Secondo una maggioranza molto ampia di intervistati, la distribuzione automatica dei certificati (87,51%) e la presenza di uno sportello unico polifunzionale (71,43%) potrebbero concretamente rispondere alle esigenze del servizio.

Positive sono considerate le proposte di creare una guida ai servizi e di predisporre schede informative sull'iter burocratico delle pratiche.

Scarso consenso ottengono le altre voci.

Alcuni soggetti hanno approfittato della possibilità di presentare ulteriori proposte tese a migliorare il servizio e a favorire l'utenza.

Fra i suggerimenti più interessanti, segnaliamo: informatizzare le procedure e collegare gli uffici in rete; predisporre corsi di formazione per il personale; semplificare le procedure; decentrare i servizi.

Il quadro mostra che non esiste un unico provvedimento in grado di migliorare la qualità dei servizi offerti.

Diversi sono gli strumenti che devono essere utilizzati, poichè le caratteristiche delle prestazioni erogate, le modalità di organizzazione del lavoro sono diverse in ogni Settore e richiedono interventi differenziati.

Ad esempio, è possibile che l'iniziativa di ricevere il pubblico per appuntamento non abbia alcun senso in alcuni servizi, ma risolva problemi reali in altri.

ULTERIORI CONSIDERAZIONI IN TEMA DI ORARI

Un'ampia maggioranza di intervistati (397 persone) concorda sul fatto che il proprio orario di lavoro non deve coincidere con quello destinato a ricevere il pubblico.

D'altra parte, è considerato opportuno che i dipendenti attuino un orario di servizio corrispondente a quello prestato dall'ufficio in cui sono inseriti (ben 447 soggetti sottoscrivono questa ipotesi).

Ciò non toglie che la **flessibilità** sia gradita a 550 persone ed attualmente utilizzata da 497.

Dato interessante è rappresentato dal fatto che sono soprattutto le donne a valutare positivamente e ad utilizzare l'opportunità offerta. Ciò significa che essa risponde effettivamente alle esigenze di chi particolarmente deve conciliare attività professionale e organizzazione familiare.

Massiccio è il consenso espresso dagli intervistati alle modalità con cui la flessibilità è attualmente regolata presso il Comune di Pisa; ben 520 persone, infatti, esprimono la propria soddisfazione.

Fra le alternative proposte, sottoscritte da un numero molto limitato di dipendenti, possiamo segnalare: la possibilità di recuperare la flessibilità nei giorni successivi e l'opportunità di attuare un orario di lavoro non rigido anche al pomeriggio.

Nella parte conclusiva del questionario, gli intervistati sono stati posti di fronte alla eventualità che il processo di riorganizzazione degli orari preveda il prolungamento pomeridiano.

Data per scontata una certa avversione dei dipendenti nei confronti di questa ipotesi, il prolungamento pomeridiano è gradito se vengono garantiti l'orario continuato (294 persone) o un mix di continuato e spezzato (147 persone).

Meno consenso ottengono l'orario spezzato e l'organizzazione del lavoro a turni.

Alcuni rivendicano il diritto di non lavorare nella giornata di sabato nel caso di instaurazione di orari di lavoro pomeridiani.

Nell'eventualità di prolungamento degli orari, l'interruzione deve essere di un'ora e prevedere la flessibilità. Questa è l'opinione della maggioranza assoluta degli intervistati, che, inoltre, ritiene opportuno recuperare la flessibilità della pausa pranzo ogni mese (261 persone) o ogni due mesi (163 persone).

Le opinioni sulle modalità di organizzare la flessibilità nelle giornate in cui è previsto l'orario spezzato, si distribuiscono come segue:

MATTINO	PERSONE
30 minuti	218
60 minuti	281
POMERIGGIO	
30 minuti	217
60 minuti	269

Sia al mattino che al pomeriggio, prevale la preferenza per un'ora di flessibilità.

Nel caso di introduzione di orario spezzato, molto positivamente è giudicata l'eventualità di usufruire di un buono pasto (546 persone si esprimono a favore di questa ipotesi). Esso dovrebbe essere utilizzabile per consumare il pranzo in un bar-tavola calda o come buono alimentare.

La maggior parte di coloro che hanno voluto aggiungere considerazioni personali al termine del questionario, affermano la propria indisponibilità a lavorare sulla base di un orario spezzato. Essi sostengono che questo non è funzionale e rappresenta uno spreco di tempo e denaro. Alcuni pongono delle condizioni: accetteranno il prolungamento di orario solo nel caso in cui siano concessi i buoni pasto, resi più confortevoli gli ambienti di lavoro e considerata non lavorativa la giornata di sabato.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La ricerca condotta non pretende di essere esaustiva, ma vuole costituire il terreno di ulteriori approfondimenti e discussioni.

Ciascuna delle problematiche affrontate merita a nostro parere di essere ripresa e di diventare tema centrale di studi successivi.

Il nostro intento è stato quello di fornire alla Pubblica Amministrazione di Pisa uno strumento operativo, utile ad ipotizzare interventi concreti volti a migliorare la qualità dei servizi offerti e a favorire l'utenza.

Il dato che più chiaramente emerge dall'analisi dei risultati è l'impostazione profondamente autoreferenziale dell'Ente Pubblico, l'atteggiamento autoelogiativo e la scarsa disponibilità al cambiamento manifestati dai dipendenti.

Ciò di cui abbiamo bisogno è un radicale mutamento di mentalità: l'utente non dovrà più essere considerato un puro accidente, ma un fattore di monitoraggio in base al quale valutare la qualità delle prestazioni offerte. Infatti, l'efficacia del servizio erogato dipende principalmente dalla capacità di utilizzare le risorse a disposizione in funzione delle sollecitazioni provenienti dall'ambiente esterno.

L'organizzazione deve trasformarsi, perdere il proprio carattere autoreferenziale e divenire altamente sensibile alle richieste dell'utenza, tentare di individuarne i bisogni, le percezioni ed il grado di soddisfazione (5).

A questo proposito, si suggerisce di verificare se davvero il target di pubblico che si rivolge ai servizi del Comune di Pisa, è così aspecifico, privo di caratterizzazioni, come sembra derivare dall'analisi dei dati. Significativa potrebbe essere la rilevazione diretta dei bisogni che l'utenza esprime.

Il progetto di ridefinizione degli orari non potrà avere pieno successo se non inserito all'interno di un processo multidirezionale di riqualificazione dei servizi.

A questo proposito, elementi essenziali da considerare sono:

- Introduzione di nuove modalità tese a migliorare la qualità delle prestazioni.
- Il miglioramento degli spazi fisici in cui gli operatori svolgono il proprio lavoro.
- La valorizzazione delle risorse umane presenti.
- Il coordinamento fra gli orari di ricevimento al pubblico degli uffici comunali e quelli di altri servizi esterni.

Per ciò che riguarda una prima ipotesi di ridefinizione degli orari, suggeriamo di procedere seguendo un criterio di omogeneizzazione, allo scopo di favorire e l'utenza e l'organizzazione del lavoro.

Con un'apertura degli uffici meno differenziata, il pubblico sarà meno disorientato e più semplice sarà garantire l'attività di coordinamento dei servizi.

L'ipotesi è quella di definire un orario base comune, con eventuali diversificazioni se lo richiedono i cittadini e le esigenze del servizio.

I criteri che caratterizzano il Piano, soggetto a sperimentazione e monitoraggio, sono i seguenti:

- A. OMOGENEITA' DEGLI ORARI DI APERTURA AL PUBBLICO.
- B. AMPIO ORARIO DI APERTURA AL PUBBLICO.
- C. ORARIO AD HOC PER SERVIZI PARTICOLARI, NON STRETTAMENTE DI SPORTELLO.
- D. ACCESSIBILITA' E FRUIBILITA' DEI SERVIZI.
- E. SI MUOVE LA PRATICA, NON SI MUOVE IL CITTADINO.
- F. ANCHE L'OPERATORE DEI SERVIZI E' UN CITTADINO.
- G. RECEPIMENTO DELLE NORMATIVE/DIRETTIVE NAZIONALI E REGIONALI IN MATERIA.

NOTE

(1) G. Negro, " *Organizzare la qualità nei servizi* ", Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1992, pp. 275-280.

(2) P. Donati/P. Di Nicola, " *Lineamenti di sociologia della famiglia* ", La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1989, p. 24.

(3) F. Demarchi, " *L'ideologia del funzionario* ", Giuffrè, Milano, 1969.

(4) Cfr. F. Zweig, " *The worker in an affluent society* ", Heinemann, London, 1960.

(5) S. Illiano/M. Alfonso, " *Qualità e percezione dei servizi pubblici* " in " *Politica ed economia* ", n. 12, 1989, pp. 33-39.