



IL COMUNE DI FAENZA PRESENTAZIONE



La storia

Di origine romana (II secolo a. C.), con l'avvento delle invasioni barbariche, Faenza visse un periodo di decadimento da cui riuscì a sollevarsi alla fine dell'VIII secolo. Divenuto libero Comune, vide poi affermarsi, intorno al 1300, la Signoria dei Manfredi. Sotto i Manfredi, Faenza inizia a delinarsi come importante centro ceramico, una produzione artigianale che, dopo il periodo di massimo splendore tra il XVI e il XVII secolo, mantiene ancora viva: il Museo internazionale delle ceramiche, sorto nel 1908, è il più grande del mondo nel suo settore.

Successivamente alla Signoria dei Manfredi, Faenza rimase nell'ambito dello Stato Pontificio fino all'unità d'Italia.

Collocata sull'asse della via Emilia, all'incrocio con l'antichissima via che congiunge il porto di Ravenna con la Toscana, Faenza ha beneficiato della felice collocazione geografica. La vocazione agricola della città ha frenato, fino alla metà del '900, lo sviluppo industriale.

La popolazione

A Faenza la popolazione è pari a 55.504 residenti al 31.12.2006; ha registrato una continua diminuzione dal 1975 fino al 2000, anno della ripresa e dal quale ha continuato ad aumentare fino ad oggi. Tale ripresa è in maggior parte da attribuire ai flussi migratori, che rappresentano una potenziale risorsa per il ricambio naturale di lavoratori, che risulta essere difficoltoso. La popolazione straniera residente in città rappresenta il 5,84% della popolazione totale ed è tendenzialmente in aumento. Il numero delle famiglie è in continuo aumento (+ 1,66 %), mentre il numero medio di componenti per famiglia è in continua diminuzione, ad indicare che vi sono più famiglie di dimensioni sempre più ridotte.

L'economia

Faenza, sotto l'aspetto economico, è strutturata in comparti in buona parte integrati fra loro.

Il più importante è il comparto agricolo e agro-industriale, seguito dal comparto metalmeccanico, dal tessile e abbigliamento e da quello ceramico il quale vanta una tradizione plurisecolare ed una fama internazionale.

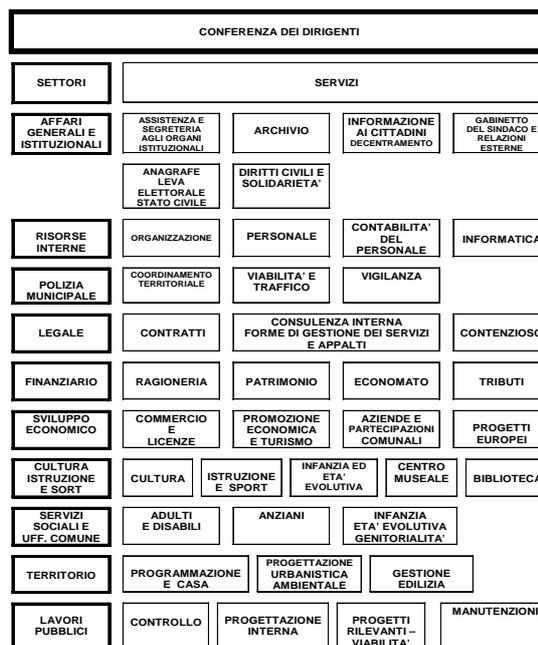
Rivestono sempre un ruolo importante anche le attività commerciali e, ultimamente, il turismo.

Importanti realtà si sono sviluppate anche in settori innovativi, come le comunicazioni multimediali, l'ingegneria, la progettazione di nuovi materiali, trasversali ad ogni sistema e con sinergie sviluppate con gli istituti di ricerca e gli istituti scientifici internazionali, che operano nel territorio, Istituto di Scienza e Tecnologia dei Materiali ceramici-CNR e Centro Ricerche Enea di Faenza.

Interventi in questa direzione sono l'attivazione del tecnopolo "Parco delle arti e delle scienze Evangelista Torricelli – Faventia", i nuovi insediamenti universitari (Corso di Laurea in Viticoltura ed Enologia della Facoltà di agraria – Università di Bologna – Sede di Cesena e Corso di laurea in Chimica dei materiali e tecnologie ceramiche – Facoltà di Chimica industriale – Università di Bologna – Sede di Faenza), la valorizzazione e il potenziamento delle strutture di ricerca scientifica e tecnologica al servizio delle imprese, nonché la realizzazione di un incubatore per nuove imprese.

Struttura organizzativa comunale

Al Comune la normativa riconduce funzioni amministrative che riguardano il territorio e la comunità di riferimento quale Ente chiamato a curarne gli interessi e a promuoverne lo sviluppo. Il legislatore ha individuato tre grandi aree di intervento del Comune: i servizi alla persona e alla comunità, l'assetto e l'utilizzazione del territorio e lo sviluppo economico. Occorre comunque tenere presente anche il forte processo di decentramento di funzioni previsto da recenti disposizioni normative che ha trasferito ulteriori compiti al Comune anche in virtù del principio di sussidiarietà. Al fine di assolvere le proprie finalità istituzionali il Comune di Faenza, con un organico di circa 400 dipendenti, presenta un'organizzazione articolata in dieci Settori, quali strutture di massimo livello, al cui interno si trovano 39 Servizi, quali strutture organizzative di livello intermedio.



L'assetto organizzativo è definito con appositi atti adottati dalla Giunta Comunale in coerenza con le

finalità attribuite dalla legge all'Ente Locale e in modo congruente con le scelte programmatiche dei competenti Organi dell'Amministrazione Comunale. I servizi erogati dal Comune possono essere suddivisi con riferimento alla tipologia di cliente cui sono rivolti, che può assumere una valenza prevalentemente interna o esterna. Tra i primi si collocano gli uffici che svolgono attività strumentali e di supporto che sono chiamati ad offrire servizi adeguati alle esigenze dell'Ente e dei lavoratori in termini, ad esempio, di sistemi informativi, di gestione del personale, di consulenza legale, di gestione economico/finanziaria, di supporto all'attività degli Organi Istituzionali. Altri uffici si rivolgono prevalentemente all'esterno e si occupano delle attività volte a sviluppare nuove imprese (es.: lo Sportello unico per le attività produttive), della regolamentazione in campo edilizio, del presidio del territorio e della sicurezza stradale, della progettazione, realizzazione e manutenzione di beni a servizio della collettività, dell'erogazione di servizi in campo sociale e culturale. Da diversi anni il Comune ha avviato percorsi di esternalizzazione di servizi essenziali, promuovendo la nascita di società miste di gestione e società private per la realizzazione di servizi alle imprese.

I servizi comunali esternalizzati attualmente sono i seguenti:

- Amf spa: servizi cimiteriali e cremazione;
- HERA spa: ciclo idrico integrato e servizio di igiene urbana;
- METE spa: trasporto pubblico;
- SFERA srl: farmacie comunali;
- Terre Naldi Scarl: azienda agricola;
- Faenza Fiere srl: gestione centro fieristico;
- Fondazione Museo Internazionale delle Ceramiche – MIC: gestione del MIC;
- Società d'Area Terre di Faenza - SDA: promozione turistica.

In modo correlato alla esternalizzazione di servizi è cresciuto l'impegno da parte del Comune nel governare il sistema delle aziende partecipate e nel controllare la qualità dei servizi erogati a tutela dei cittadini. Particolare rilievo ed interesse hanno assunto, nel corso degli ultimi anni, la partnership definita dal Comune di Faenza con altri Comuni del territorio che ha portato all'adozione di vere e proprie gestioni associate di servizi.

Il Settore Sviluppo economico e il Sistema Qualità

Lo scopo dell'intervento dell'Amministrazione comunale nel settore dell'economia, la sua "missione", è di:

- 1) offrire servizi di qualità alle imprese, agli aspiranti imprenditori e ai cittadini;
- 2) produrre innovazione organizzativa e semplificazione;
- 3) migliorare la qualità della vita dei cittadini, dei clienti, dei lavoratori e degli ospiti;
- 4) promuovere l'efficienza dell'organizzazione comunale;
- 5) essere il collante dell'economia locale, affinché essa sia contemporaneamente sistema competitivo e rete cooperativa;
- 6) promuovere lo sviluppo del sistema economico

locale;

- 7) collocare imprese e istituzioni locali in reti internazionali;
- 8) attrarre rapporti e promuovere relazioni con soggetti leader in specifici settori economici culturali, della ricerca, della formazione e dei servizi;
- 9) governare il sistema dei servizi pubblici locali;
- 10) promuovere la città nei confronti di imprese e persone, competendo con altri territorio di analogo rango.

Questa missione si persegue attraverso quattro differenti funzioni:

- a) di produzione;
- b) di regolazione;
- c) di promozione dell'economia;
- d) di direzione del gruppo pubblico comunale.

L'organizzazione deputata a perseguire la missione sopra indicata è il Settore Sviluppo economico, una delle dieci strutture apicali dell'organizzazione del Comune di Faenza.

Il Settore Sviluppo economico ha sviluppato nel tempo servizi innovativi di sviluppo di neo-imprenditorialità (spin-off programmato modello Faenza®) da imprese esistenti, ideazione, elaborazione, presentazione e attuazione di progetti europei (titolare di progetti Adapt e Life e Obiettivo 2 Misura 2.1), sportello informativo alle imprese per progetti europei (Sportello Europa), assistenza nella ricerca di siti per l'insediamento di nuove attività imprenditoriali, promozione commercializzazione turistica, accelerazione e semplificazione delle autorizzazioni necessarie all'avviamento di nuove attività imprenditoriali, gestite in base ai criteri del Sistema Qualità e Certificato ISO 9001:2000.

La gestione sistematica e formalizzata della qualità inizia nella seconda metà degli anni '90 presso il Settore Sviluppo economico che applica i requisiti della norma, come esperimento pilota, al Servizio Commercio e Licenze, ottenendone la certificazione nel maggio 1998. La certificazione è stata rinnovata nel maggio del 2001 ed ampliata allo Sportello unico per le attività produttive, secondo le norme ISO 9001:2000. E' stata la prima in Italia, per un ufficio amministrativo comunale (codice 36). Il progetto di introduzione del Sistema Qualità nel Comune di Faenza – Settore Sviluppo economico ha ottenuto il riconoscimento dei primi Cento progetti al servizio del cittadino, nell'omonima iniziativa del Ministero della funzione pubblica (anno 2000).

Nel 2000 l'opera di mappatura, analisi, semplificazione e standardizzazione dei processi di lavoro è stata estesa anche allo Sportello unico per le attività produttive (Suap) e formalmente inclusa nella certificazione in occasione del rinnovo del certificato di qualità che ha comportato anche l'adeguamento alle norme Vision 2000. Il 24 maggio 2005, la visita ispettiva di certificazione di qualità, avvenuta il 24 maggio 2005, ha esteso la certificazione Iso 9001, già posseduta per lo Sportello unico per le attività produttive e il Servizio Commercio e Licenze, anche agli altri servizi del Settore Sviluppo economico del Comune di Faenza, con riferimento ai seguenti ambiti di attività:

- Progetti europei,
- Promozione economica e turistica,
- Pari opportunità,
- Controllo aziende partecipate,
- Statistica,
- Rapporti con l'Università.

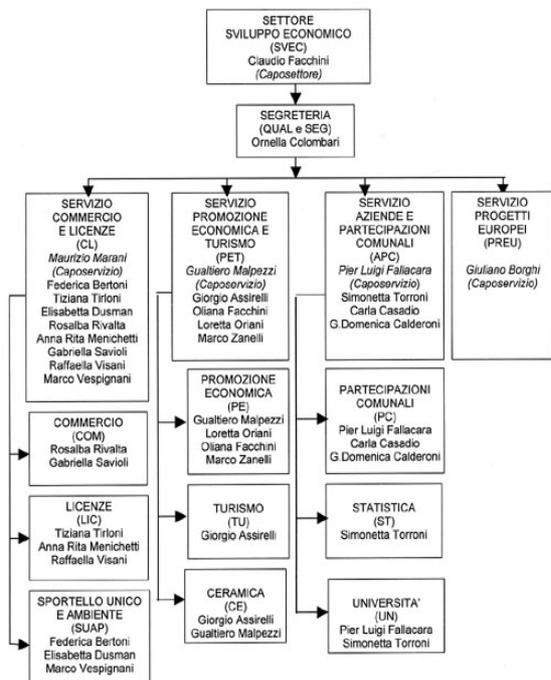
Il sistema di gestione certificato, così ampliato, consente di assicurare un miglioramento continuo e la massima attenzione, in tutti i settori, sia alla valorizzazione e soddisfazione del personale, sia al soddisfacimento delle esigenze dei cittadini/utenti.

Principali dotazioni strumentali e tecnologia:

Coerentemente con gli obiettivi di snellimento e semplificazione indicati dal Sistema di gestione per la qualità, ogni dipendente del Settore è dotato di una postazione informatica fissa (n. 23 in totale). Le postazioni informatiche sono tra loro in rete anche al fine di una più agevole comunicazione interna.

Le stampanti, laser e a colori, collegate in rete, sono in numero sufficiente a renderne agevole l'utilizzo e soddisfare qualsiasi evenienza (n. 11 laser b/n, n. 1 a colori, f.to A/4, n. 1 a colori, f.to A/3). Due postazioni informatiche mobili completano il quadro dell'hardware del Settore, unitamente a masterizzatori cd esterni, hard-disk esterni, pen drive e macchina fotografica digitale. Per quanto riguarda il software, unitamente al software applicativo office-automation classico, l'ufficio Commercio e Licenze e lo Sportello unico per le attività produttive si sono dotati di software gestionali "Only One", realizzati dalla Ditta Core, mentre per il controllo di gestione è stato sviluppato internamente, in Access, un software specifico; lo stesso dicasi per alcune attività di controllo contabile delle spese di parte corrente del Peg e per il controllo di gestione dei "reclami". Relativamente alla gestione delle strumentazioni in dotazione si rimanda al dettaglio del Cr. 4.6.

Funzionigramma del personale del Settore Sviluppo economico:



Principali fornitori e partnership:

Per quanto riguarda l'area "fornitori", il Settore Sviluppo economico individua come elemento essenziale l'assicurazione che gli approvvigionamenti siano effettuati presso fornitori validi sotto il profilo qualitativo. Con il Sistema di gestione per la qualità viene attuata poi una procedura di approvvigionamento che individua le forniture che hanno influenza sul livello di servizio svolto dal Settore e precisamente:

- beni patrimoniali (arredi) e beni di consumo;
- beni informatici (hardware, software);
- servizi espletati da altri Settori del Comune o Amministrazioni pubbliche;
- fornitura di beni e servizi acquisiti direttamente dall'esterno.

Con la tabella che segue vengono quindi definiti i fornitori e le cui caratteristiche sono poi soggette a periodico riesame sulla base dei risultati conseguiti secondo i seguenti criteri di valutazione:

- rapidità di risposta,
- precisione e completezza della fornitura,
- rispetto della legalità

Fornitura	Fornitore
Tipo a) beni patrimoniali (arredi) e beni di consumo	Servizio Economato - Settore Finanziario
Tipo b) beni informatici (hardware, software)	Servizio Informatica - Settore Risorse
Tipo c): - dati - pareri adempimenti necessari per lo svolgimento delle attività dei servizi	Fornitori interni ed esterni: pubbliche amministrazioni, enti pubblici e privati, uffici comunali, ecc
Tipo d): - fornitura di beni e servizi	Fornitori esterni individuati di volta in volta secondo le procedure di approvvigionamento stabilite dalla legge

Andando invece ad esaminare le partnership del Settore Sviluppo economico, i principali soggetti individuati sono:

- Associazioni imprenditoriali, per la definizione delle strategie di sviluppo e promozione del territorio,
- Formez, per la qualificazione dello Sportello unico per le attività produttive,
- Agenzia Polo ceramico e Centuria-RIT per la gestione del "Parco Torricelli" e il trasferimento dell'innovazione dalla ricerca alle imprese.

Progetti in corso:

- Progetto di semplificazione burocratica "Comune Semplice" con Anci e Dipartimento della Funzione pubblica,
- Standardizzazione della modulistica e delle schede informative per i cittadini,
- Partecipazione, in collaborazione con il Settore Territorio a due Progetti Europei: "Progetto Med-Ecoquartiers", per la definizione dell'obiettivo di definire i criteri di costruzione di quartieri ecosostenibili nel bacino del mediterraneo e "Progetto

Hist.Urban” con l'obiettivo di definire un manuale di buone prassi per il recupero e la valorizzazione dei centri storici delle città medio-piccole dell'Europa centrale,

- Progetto “Fe.n.ice: In-formazione contro la violenza”,
- Progetto di costituzione del Centro di Educazione Ambientale CEAFaenza21 e piattaforma di comunicazione ambientale “Il Cruscotto della sostenibilità”,
- Progetto di sviluppo e promozione nel campo della ceramica, finanziato dal Ministero dello Sviluppo economico,
- Progetto di realizzazione e gestione di pagine web dei servizi alle imprese, della Newsletter del Settore e di altre attività che rientrano nel Piano di Comunicazione (conferenze stampa, comunicati stampa, articoli, presentazione multimediale della città, ecc.),
- Progetto di ottimizzazione e controllo dei Servizi Pubblici esternalizzati.

CRITERIO 1: LEADERSHIP

1.1 Orientare l'organizzazione sviluppandone missione, visione e valori

Il Sistema di gestione per la Qualità attuato nel Settore Sviluppo economico dal 1997 prevede vengano governati, attraverso esso, i macro processi gestionali, i processi di supporto, quelli realizzativi del prodotto ed infine quelli di miglioramento.

La “mission” e la “vision”, che stanno alla base dell'attività del Settore, elaborate dal Dirigente ma soprattutto condivise da tutto il personale a tutti i livelli aziendali coinvolti nella sua attuazione, attraverso una comunicazione e formazione diffusa, capillare e continua, sono contenute nel Manuale della Qualità, redatto ai sensi delle norme ISO 9001:2000. Tale documento descrive il percorso ed il risultato finale di sistema per la gestione della qualità (organizzazione, compiti e responsabilità) realizzato per ottemperare alla politica qualità e soddisfare i requisiti delle norme.

Innanzitutto è necessario puntualizzare che con la gestione per la qualità, attraverso una serie di azioni e di documentazioni, il Dirigente ha inteso perseguire i seguenti obiettivi:

- sviluppare la creatività, progettualità e responsabilità dei lavoratori, affinché il servizio sia “orientato al cliente e al risultato”,
- rispondere positivamente alle attese del Personale stimolandone la crescita individuale e professionale, l'incremento dell'autonomia e della responsabilizzazione,
- promuovere la collaborazione di enti esterni al Comune per il perseguimento della cooperazione progettuale e semplificazione dei processi,
- orientare e approfondire costantemente la cultura del personale rispetto ai principi della qualità e ai valori che appartengono alla nostra cultura (Codice di comportamento),
- ricercare l'integrazione del cittadino/utente/cliente nel processo di erogazione del servizio/prodotto,
- perseguire l'eccellenza delle prestazioni, intesa come risposta personalizzata ad ogni istanza attesa del cittadino/utente/cliente,

- perseguire il miglioramento continuo delle prestazioni anche attraverso soluzioni flessibili ed innovative.

Ora, il sistema di gestione per la qualità ha contribuito affinché mission, vision e valori siano sviluppati e diffusi nell'organizzazione in modo tale da rappresentare un punto di forza importante e strategico nel raggiungimento dei risultati.

Essi infatti costituiscono gli elementi fondamentali e strategici per la strutturazione della pianificazione delle attività del Settore Sviluppo economico che devono essere costantemente verificate per quanto riguarda l'adeguatezza del modello organizzativo rispetto alle esigenze di erogazione dei servizi agli utenti con la necessità di contenere i costi.

Elemento importante affinché vengano coinvolti in linea generale tutti i portatori di interesse è lo sviluppo di azioni sistematiche di comunicazione, informazione e sensibilizzazione sia verso l'esterno che verso l'interno.

La lettura dei bisogni del territorio con particolare riferimento all'utenza specifica si ottiene attraverso gli strumenti individuati dal sistema di gestione per la qualità, già contenuti nel Manuale, quali incontri, questionari, focus group, ecc, che d'altro lato sono gli stessi strumenti utilizzati per trasmettere all'esterno la mission e i valori sui quali si fonda l'attività del Settore.

In ultima analisi si può affermare che la politica organizzativa del Settore Sviluppo economico, che parte dalla politica per la qualità, contenuta nel Manuale Qualità, è diffusa, compresa e condivisa da tutti i livelli aziendali coinvolti nella sua attuazione; è impegno costante del Dirigente monitorare la sua attuazione (steps intermedi del controllo di gestione), continuare a prevedere momenti formativi di approfondimento (piano di formazione – Cr. 3.2), pianificare i miglioramenti (piano di miglioramento annuale) per dare risposte adeguate ai bisogni emergenti (customer satisfaction, reclami, segnalazioni, ecc – Cr. 5.2).

1.2 Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, della performance e del cambiamento

Il Dirigente del Settore Sviluppo economico ha privilegiato, nel corso di questi ultimi anni, forme di gestione in grado di sviluppare le sinergie possibili con gli altri Enti del comprensorio, della Provincia, della Regione e con i soggetti privati.

Tale orientamento ha trovato piena consonanza nella disciplina dello Sportello unico per le attività produttive, rispetto ai caratteri principali delle politiche economiche locali: la semplificazione dei procedimenti amministrativi, da un lato, e la promozione dell'imprenditorialità, dall'altro lato.

Per quanto riguarda la semplificazione, nel 1993 ha attivato, d'intesa con Ausl e Arpa, un procedimento che può essere visto come un mini sportello unico, il Nulla osta alle attività economiche, che ha avuto diversi riconoscimenti, fra i quali l'inserimento fra i "Cento progetti al servizio del cittadino", della prima edizione.

Per quanto riguarda la promozione dell'imprenditorialità, nel 1995 ha sperimentato e poi consolidato, un percorso di formazione imprenditoriale, denominato spin-off programmato-Modello Faenza®. Esso consente di far nascere nuove imprese, partendo da imprese madri e da una partnership tra diversi attori locali (centro di formazione, banche, associazione degli imprenditori, ecc.).

Fin dall'estate 1998, oltre a strutturare un proprio progetto organizzativo (Sistema di gestione per la Qualità), si è coordinato con gli altri Comuni della provincia, la Provincia stessa e la Camera di commercio, per attivare un progetto sistemico di livello provinciale. Questo lavoro ha prodotto un comune protocollo d'intesa con le Pubbliche amministrazioni organizzate a livello provinciale e una intesa per sviluppare assieme le funzioni di formazione degli operatori, di marketing territoriale (attraverso una apposita società pubblica, Stepra S.p.A.) e di connessione informatica tra i Comuni e le Pubbliche amministrazioni coinvolte nel procedimento.

Sul fronte interno sono stati messi a fuoco i caratteri dello Sportello unico, in relazione all'organizzazione esistente nel Comune di Faenza e si è creato un ufficio "leggero" di coordinamento del procedimento unico, che considera tutti gli altri uffici del Comune alla stregua delle Pubbliche amministrazioni esterne, con competenze proprie e sub-procedimenti che ciascun ufficio, appunto, dovrà sviluppare in proprio.

Il processo decisionale che ha portato alla configurazione sopra descritta è avvenuto sulla base di una scelta razionale della Giunta, nata da una valutazione dei costi e dei benefici considerati per ciascuno degli aspetti sopra descritti. Esso ha tenuto conto, in particolare, di settori organizzativi interni ben strutturati e delle già buone "performances" dei procedimenti e dei sub-procedimenti relativi alla realizzazione e/o trasformazione degli impianti produttivi; delle buone relazioni interistituzionali e della necessità di trovare efficienza di scala per alcune funzioni (marketing territoriale, formazione, ecc.).

Inoltre, a proposito di sinergie, viene d'obbligo la considerazione sulla necessità di sviluppare convenzioni per la creazione di strutture capaci di gestire problematiche di ampio respiro che non si limitano ai confini delle singole municipalità, ma che necessitano di una valutazione che tenga conto delle peculiarità dell'ambito territoriale in cui si colloca il Comune di Faenza. Non si è trattato di scelte dettate da esigenze contingenti, ma dello sviluppo di idee strategiche, coltivate con pazienza e attentamente monitorate, come ad esempio la gestione del Servizio Fenice, centro di ascolto, prima accoglienza, sostegno economico e legale e orientamento a nuovi progetti di vita e di lavoro per donne che hanno subito violenza. Tale progetto, che ha preso avvio dopo un'attenta analisi della problematica e delle esigenze del territorio (analisi che è parte integrante del progetto) ha ottenuto riconoscimenti a livello nazionale (100 Progetti al servizio dei cittadini – l'innovazione a sostegno delle riforme – Formez/Dipartimento della Funzione Pubblica – Maggio 2000) per la validità di impostazione nell'affrontare la risoluzione del

problema specifico. L'impostazione adottata infatti supera il concetto di centro antiviolenza in senso stretto per aprirsi ad una concezione più ampia che vede l'accompagnamento della donna in stato di disagio nei vari momenti di approccio e risoluzione della problematica fino ad arrivare al sostegno, anche economico per la costruzione di nuovi percorsi di vita e, non ultimo, lavorativi.

E' infatti in fase di sperimentazione lo Sportello di accompagnamento al lavoro e inserimento lavorativo, per donne in stato di disagio, ed è allo studio uno specifico Protocollo d'intesa con il Centro per l'Impiego, il Consorzio Provinciale per la Formazione professionale, le Associazioni imprenditoriali, le Organizzazioni sindacali ecc, per supportare e facilitare questo percorso.

Per l'attuazione del progetto e, quindi, la gestione del Servizio, affidata tramite convenzione, ci si è rivolti all'Associazione di volontariato SOS Donna che, sul territorio, già operava con professionalità in tal senso dal 1994.

Ma l'area di pertinenza del Settore Sviluppo economico spazia dall'economia, al turismo, alla gestione delle società partecipate e non ultimo alle Pari Opportunità e con l'introduzione del sistema qualità, il Dirigente si è posto l'obiettivo di stabilire e mantenere un sistema, idoneo ad assicurare la conformità in tutte le aree delle proprie forniture di servizi e nel contempo consentire lo sviluppo di un'adeguata cultura della qualità nel personale, finalizzato al miglioramento continuo e all'innovazione dei servizi.

I principi fondamentali che reggono il sistema sono:

1. perseguire la soddisfazione del cittadino,
2. perseguire il miglioramento continuo richiesto dal cliente che assume come consolidato il livello di erogazione presente e richiede sempre di migliorarlo,
3. dare priorità non alla qualità del servizio offerto, ma al controllo del processo che porta alla realizzazione del servizio richiesto,
4. coinvolgere a 360 gradi il personale nella consapevolezza che il fattore umano è la risorsa principale per il conseguimento degli obiettivi e del miglioramento,
5. il dirigente deve essere il vero motore dell'organizzazione e del cambiamento e a tal fine deve incentivare i collaboratori al raggiungimento del risultato valorizzando, ancor più che gestendo, le risorse umane, definendo una pianificazione e individuando le responsabilità.

Il Manuale della Qualità è lo strumento che definisce con chiarezza le funzioni e le responsabilità degli operatori e che consente di dare evidenza a come tutti i lavoratori possano svolgere un ruolo fondamentale nel miglioramento continuo del servizio.

Altre documentazioni del sistema, che saranno poi descritte in seguito (Cr. 2.4), quali procedure organizzative, linee guida, indicazioni comportamentali e procedure di lavoro, affiancano il Manuale qualità per una corretta gestione del sistema.

In questo contesto, la conduzione dei riesami della direzione hanno lo scopo di valutare l'idoneità, l'efficacia e l'efficienza nel tempo, del Sistema di

Gestione, oltre che la sua capacità di perseguire gli obiettivi.

Si rivede quindi l'approccio, vale a dire le modalità di sviluppo di vision e mission, e gli aspetti organizzativi, anche a seguito di mutate ed espresse esigenze dell'ambiente (nuove leggi, programmi speciali, integrazioni e/o innovazioni organizzative, direttive degli Organi amministrativi e così via). Il Riesame annuale del sistema avviene, di norma, nel mese di gennaio di ogni anno, in coincidenza con la Conferenza di servizio di riesame dell'ultimo trimestre dell'anno.

Il sistema applicato per valutare il Sistema di Gestione, i risultati ottenuti, per programmare le conseguenti azioni di miglioramento, comprende anche audit interni. Il Piano degli audit, redatto ad inizio anno, copre un periodo di dodici mesi e tiene conto degli obiettivi stabiliti nel processo di Riesame della direzione e delle cause delle non conformità emerse nel processo di miglioramento.

Il Dirigente inoltre, a seguito di input diversi, quali le normative che cambiano, ulteriori indirizzi dell'Amministrazione comunale, ecc, traduce le decisioni per il miglioramento della qualità in azioni (quali: incontri con i fornitori, con i clienti, ecc) oppure adotta direttive sull'organizzazione del lavoro.

Diverse le iniziative nazionali alle quali il Settore Sviluppo economico ha partecipato, al fine di trasmettere la sua esperienza e contestualmente confrontarsi per raccogliere idee e suggerimenti per implementare il processo di cambiamento ed innovazione già in atto. Si ricorda la collaborazione con il Formez per progetti di innovazione e scambio di buone prassi nel campo dello Sportello unico per le attività produttive e la partecipazione ad iniziative promosse dall'Anci, riguardo la semplificazione e la gestione dei servizi esternalizzati (vedi anche 9.1).

Nel 2002 il Comune di Faenza ha partecipato inoltre ad una sperimentazione, organizzata dal Formez, di applicazione del Mod. CAF per l'autovalutazione dell'organizzazione.

I risultati di tale iniziativa, estremamente interessante, in quanto si calava in una realtà già impostata per elaborare tale sperimentazione, hanno costituito la base informativa per individuare le priorità di intervento e per elaborare i piani di miglioramento degli anni successivi.

In ultimo la partecipazione del Settore Sviluppo economico all'attuale Premio Qualità 2007 ha favorito la preventiva predisposizione del percorso di Autovalutazione che ha portato ad individuare specifiche azioni di miglioramento per ogni area indagata.

Si porta ad esempio il quadro delle aree da migliorare che sono state evidenziate per il Cr. 1 ed i suoi sottocriteri:

Crite-rio	Sotto-criterio	Aree da migliorare
1	1.1	- sviluppare la comunicazione interna sulle questioni chiave dell'organizzazione, facendo attenzione che un eccesso di informazioni non correttamente contestualizzate

		non diventino controproducenti
	1.2	- sviluppare la dimensione informatica dell'attività e l'uso delle tecnologie
	1.3	- maggior impegno nel riconoscere e ricompensare il personale per gli sforzi individuali e di gruppo - ricerca di un punto di equilibrio tra la pianificazione, la documentazione di ciò che si fa e l'utilità complessiva
	1.4	- migliorare la strutturazione delle reti, anche attraverso un più ampio utilizzo delle tecnologie disponibili

Tale risultato, per l'ottenimento del quale è stato coinvolto il Gruppo di lavoro appositamente costituito in rappresentanza dell'intera organizzazione, ha permesso di mettere a fuoco le possibilità di miglioramento che faranno parte del Piano del prossimo anno, pur in presenza di "criticità" che rendono più difficoltoso il percorso, come ad esempio:

- rispetto ai dieci settori esistenti nel Comune di Faenza, il Settore Sviluppo economico è l'unico che utilizza un sistema di gestione per la qualità che prevede una precisa metodologia di lavoro, diversa negli altri settori. Questo ha portato inizialmente a difficoltà di comprensione e di comunicazione con le altre aree, oggi parzialmente superate da ulteriori snellimenti procedurali ed adattamenti conseguenti,
- l'organizzazione informatica del Comune di Faenza è attribuita al Settore Risorse Interne, le cui scelte determinano l'uso delle tecnologie disponibili, lo sviluppo dell'attività e il suo miglioramento (ad esempio non vi sono procedure per la gestione manageriale),
- in ultimo, le decisioni politiche spesso comportano una maggiore attenzione al risultato e una minore attenzione al miglioramento.

1.3 Motivare e sostenere il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo

Il regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi, nel Comune di Faenza, prevede che i Dirigenti debbano orientare l'azione dei loro collaboratori fungendo da esempio. Tale disposizione non rappresenta solo un'affermazione di principio, ma trova riscontro nell'operatività quotidiana ove è prassi diffusa il costante confronto tra dirigente e Capi Servizio e tra questi e tutti gli altri collaboratori.

Il Dirigente del Settore Sviluppo economico ha dimostrato, in questi anni, predisposizione per forme di gestione in grado di sviluppare nel personale la condivisione degli obiettivi e la partecipazione piena alle attività. I punti fondamentali verso i quali si è rivolto sono:

- la guida del Settore svolta in modo coerente con la politica per la qualità ed i suoi obiettivi;
- l'impostazione della struttura del Settore e la messa

a disposizione delle risorse necessarie, anche informatiche (coordinandosi con il Settore Risorse Interne);

- l'attenzione al personale, alla sua valorizzazione, alle sue esigenze, temperate con le esigenze di servizio, anche attraverso orari di lavoro personalizzati;
- il supporto e lo stimolo al personale nella realizzazione dei propri obiettivi, anche attraverso deleghe di responsabilità e competenze (atto del Dirigente di Delega);
- la creazione e il mantenimento della consapevolezza dell'importanza di soddisfare le esigenze del cliente/utente e delle leggi e regolamenti vigenti, attraverso l'informazione e la motivazione dei propri collaboratori;
- il mantenimento delle prestazioni attuali e l'ottenimento del miglioramento continuo;
- la definizione di un sistema di misurazione delle prestazioni dell'azienda per verificare il raggiungimento degli obiettivi stabiliti (vedi Controllo di gestione);
- la conduzione di riesami della direzione con una frequenza annuale, così come definito nel manuale Qualità.

Il percorso formativo iniziale avvenuto negli anni 1997-98, che ha visto la partecipazione di tutto il personale, ha affrontato vari argomenti:

- analisi dei processi con il metodo BPR (Business Processing Reengineering) elaborato dall'AIPA (ora CNIPA),
- lavoro di gruppo e direzione di gruppi di lavoro,
- gestione processi complessi,
- norme ISO 9000,
- gestione del tempo,
- management,

ed ha permesso una condivisione piena dei valori e delle metodologie di lavoro.

Per continuare a perseguire il coinvolgimento, la motivazione e l'aumento del senso di appartenenza dei propri collaboratori, il Dirigente del Settore utilizza canali di informazione/comunicazione interna verbale e scritta quali riunioni informative e formative, avvisi e comunicazioni, relazioni personali e comunicazioni informali.

Inoltre, per tenere sotto controllo i diversi aspetti del processo, lo standard è ora un numero di incontri definiti, rivolti principalmente agli input di lavoro iniziali, alla rendicontazione ed ai miglioramenti da mettere in atto.

Nell'anno 2007, ad esempio sono stati effettuati n. 10 incontri con i Capi Servizio, finalizzati al controllo dello stato di avanzamento degli obiettivi e alla risoluzione di specifici problemi organizzativi.

Un altro momento importante nella gestione delle relazioni tra dirigenza e collaboratori è rappresentato dal Sistema di Valutazione (vedi Cr. 3.1 – 3.3) che prevede incontri del Dirigente con i Capi Servizio e a scalare dei Capi Servizio con i propri collaboratori. Non ha una vita separata all'interno del settore, ma fornisce informazioni rilevanti per migliorare il sistema

di progressione professionale dell'intero settore e del valutato.

Come già descritto precedentemente si sottolinea inoltre che i servizi del Settore Sviluppo economico si rivolgono ad aree molto diversificate tra loro, controllo del gruppo pubblico comunale, turismo, economia, progetti europei e pari opportunità. Ora la gestione per la qualità messa in atto e certificata per tutti le attività del Settore ha permesso di fissare linee comuni di intervento anche verso l'esterno ed una più facile e corretta gestione dei rapporti con i collaboratori esterni.

1.4 Gestire le relazioni con i politici e gli altri portatori di interesse per assicurare la condivisione delle responsabilità

La rilevanza strategica del Settore Sviluppo economico per lo sviluppo del territorio è comprovata, a livello nazionale, dall'intervento dello Stato attraverso le numerose leggi che negli ultimi anni si sono susseguite allo scopo di offrire ai territori percorsi di espansione, miglioramento e innovazione.

Lo scopo, la missione è infatti promuovere lo sviluppo del sistema economico locale, attraverso le diverse funzioni già citate in precedenza (vedi Introduzione): di produzione, di regolazione, di promozione dell'economia e di direzione del gruppo pubblico comunale.

Il Dirigente mette a disposizione le risorse finanziarie, umane e strumentali adeguate a garantire il perseguimento degli obiettivi, sulla base del Piano esecutivo di gestione (Peg), con il quale la Giunta comunale (organo politico) assegna annualmente, ai dirigenti, le risorse, per il raggiungimento degli specifici obiettivi.

Il rapporto con il livello politico, ma non solo, anche con tutti i portatori di interesse, soggetti pubblici e privati coinvolti, a vario titolo, nella gestione e nell'utilizzo dei servizi, è fondamentale per raggiungere un risultato ottimale.

Attraverso referti, incontri tematici, tavoli di lavoro, cabine di regia e, in ultimo le relazioni di Peg e di Bilancio, il Dirigente coinvolge i politici ed altri portatori di interesse nella programmazione e realizzazione dei propri obiettivi, mentre per mezzo di strumenti quali la "Customer satisfaction", la Newsletter del Settore Sviluppo economico, ecc, vengono create reti tra i portatori di interesse più significativi (cittadini, associazioni, aziende, professionisti, ecc).

Valutata l'importanza del coinvolgimento dei portatori di interesse, un aspetto fondamentale è lo sviluppo di una strategia che li renda partecipi di azioni comuni formative e informative ed ecco che si possono portare ad esempio gli Incontri tecnici tematici realizzati con lo Sportello unico per le attività produttive, di concerto con i tecnici professionisti (geometri, architetti, ingegneri), allo scopo di analizzare, approfondire e risolvere determinate problematiche di volta in volta identificate e per favorire lo scambio di informazioni necessarie ad intervenire adeguatamente.

Dal 2002 ad oggi sono stati effettuati due incontri tecnici all'anno, ai quali hanno partecipato soggetti

esterni, per affrontare ed approfondire tematiche diversificate, come ad esempio:

- Linee guida per il parere di Arpa,
- le competenze della Provincia in materia ambientale nell'ambito del procedimento unico,
- la nuova gestione tecnico amministrativa delle derivazioni di acque pubbliche e degli invasi,
- l'autocertificazione in materia di inquinamento acustico,
- il parere dei Vigili del Fuoco nel procedimento unico per la realizzazione di impianti produttivi,
- ecc.

Inoltre al fine di giungere alla definizione degli obiettivi in maniera partecipata, affinché gli obiettivi siano propri e condivisi dai portatori di interesse, viene dato ampio spazio a strumenti di programmazione negoziata, quali "accordi di programma", "protocolli" e "convenzioni", il cui dettaglio è riportato nel Cr. 2.3 e 4.1.

L'azione del Settore Sviluppo economico quindi, divenuta sempre più incisiva con l'introduzione delle metodologie di lavoro e di gestione del Sistema Qualità, ha consolidato anche all'esterno un'immagine di trasparenza e di apertura verso l'innovazione, attestata, peraltro con riconoscimenti di varia natura e decine di contatti da altri Enti a livello nazionale, finalizzati a conoscere le buone prassi instaurate.

CRITERIO 2: POLITICHE E STRATEGIE

2.1. Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse

L'identificazione dei portatori di interesse è resa possibile non solo grazie alle disposizioni di legge nazionali e regionali, ma soprattutto a seguito di momenti di confronto aperti a tutti i soggetti pubblici e privati portatori di competenze economiche nonché agli stessi cittadini.

A titolo esemplificativo, alcuni progetti e programmi partecipati di questi ultimi 5 anni hanno trovato sinergie ed implementazioni vicendevoli:

- "*Progettiamo la Faenza che vogliamo*" (1999)- progetto della conferenza economica del territorio faentino promosso dal Settore sviluppo economico. Dagli incontri con i cittadini sono scaturite diverse iniziative che hanno per tema le questioni sociali, della salute, dell'ambiente e dell'economia. Grazie a questi incontri è stato possibile identificare alcuni temi dei tavoli di Agenda 21;

- "*Conferenza Economica Comprensoriale*" – realizzata nel 2002 per promuovere lo sviluppo e l'animazione economica del territorio, attraverso un percorso di discussione interno alle Amministrazioni e tra queste e tutti i soggetti rilevanti in materia economica, riprendendo i temi ed i contenuti avviati con "Progettiamo la Faenza che vogliamo", al fine di stimolare ed attivare la costruzione di un piano strategico in uno scenario decennale. Il percorso, avviato con un'analisi dell'esistente e delle prospettive future, si è concretizzato in un documento inviato ad oltre 500 soggetti del comprensorio. Ne è seguito un dibattito, sviluppato direttamente in incontri e attraverso forum sulla stampa e sulla rete.

Sono inoltre state preparate schede progettuali che sono andate a costituire, a fine percorso, un secondo documento (Parco Progetti). Le funzioni di indirizzo assegnate alla Conferenza hanno riguardato i servizi socio-sanitari, il turismo, il controllo e la vigilanza territoriale ed alcune funzioni economiche, integrate poi nei Forum di Agenda 21.

Come esempio di progettualità partecipata, si può infatti citare, nel 2004, il percorso di *Agenda 21*, documento di intenti ed obiettivi programmatici che costituisce il riferimento per le politiche di sviluppo sostenibile del pianeta, per il XXI secolo, relative ad ambiente, economia e società, sottoscritto da oltre 170 paesi di tutto il mondo (tra cui l'Italia) durante la Conferenza di Rio de Janeiro.

Prima di tutto si nota la scelta, quasi automatica, di far confluire varie tematiche della Conferenza economica comprensoriale (dal percorso di Progettiamo la Faenza che vogliamo al Parco progetti della Conferenza economica 2002) in un alveo che ha trasformato la prospettiva di realizzare tavoli dello sviluppo economico in tavoli dello sviluppo sostenibile, ciò significa che il concetto di sostenibilità e di sviluppo economico e sociale da quel momento in poi sono stati strettamente collegati in ogni ambito gestionale e progettuale dell'amministrazione comunale e nelle sue relazioni col territorio.

L'Agenda 21 locale si è basata sull'attivazione e gestione di un processo partecipato che ha previsto il coinvolgimento attivo dei rappresentanti dei vari attori locali (settori produttivi, aziende collegati, associazioni di categoria, associazioni del volontariato, circoli, mondo della scuola, agenzie di controllo, organizzazioni sindacali, ordini professionali, media, enti pubblici, ecc.).

La partecipazione è avvenuta mediante la costituzione di un apposito "Forum di agenda 21 locale" in cui sono stati coinvolti tutti i settori e i soggetti rappresentativi del territorio locale, disposti a lavorare e a collaborare al progetto, suddivisi per gruppi di lavoro tematici, che hanno portato alla predisposizione del Piano di azione locale, con 57 schede di progetto e alla costituzione del Centro di Educazione ambientale CEAFaenza 21.

Le Pubbliche Amministrazioni giocano certamente un ruolo fondamentale in questo processo in quanto definiscono la programmazione e la gestione della pianificazione territoriale ed orientano le politiche delle attività produttive ed ambientali.

Nonostante ciò tutti gli attori pubblici e privati, variamente organizzati, fino ai singoli cittadini sono stati considerati portatori di interessi a pieno titolo e coinvolti nella consultazione e nella fase costruttiva del Piano di azione che ha costituito il punto di arrivo della prima fase di lavoro (gli obiettivi) e il punto di partenza per la fase dell'attuazione, e del monitoraggio e della verifica dello sviluppo sostenibile.

Per quanto riguarda invece le Pari Opportunità, la cui tematica viene totalmente affrontata dal Settore sviluppo economico.

Il Servizio Fenice, centro d'ascolto, prima accoglienza, sostegno economico e legale e orientamento a nuovi progetti di vita e di lavoro per donne che hanno subito violenza, così come tutti i servizi facenti parte del

Settore Sviluppo economico attua un sistema di gestione per la qualità che prevede una Carta del Servizio che delinea gli standard di qualità relativi alle principali prestazioni, garantendo al tempo stesso un servizio improntato all'efficienza ed adeguato alle effettive esigenze dell'utenza.

La gestione per la qualità dei servizi del Settore Sviluppo economico vuole infatti offrire in primo luogo strumenti di trasparenza e tutela a garanzia dei diritti dei cittadini.

Si ricorda pertanto che alcuni Servizi del Settore Sviluppo economico (Commercio e Licenze, Suap, Fenice, Promozione economica), in base alla "Direttiva Cassese" del 1994, si sono dotati di Carta dei servizi, che costituisce il "contratto" con il cliente/utente anche ai sensi della norma ISO 9001 e stabilisce i principi e le regole per determinare gli standard per l'erogazione dei servizi pubblici.

Inoltre, nel Manuale Qualità che è lo strumento fondamentale del sistema di gestione per la qualità messo in atto dal Settore Sviluppo economico, sono identificati i principali portatori di interesse, dai quali poi derivano esigenze ed aspettative che definiscono le caratteristiche essenziali dei servizi, al fine di ricercare l'integrazione del cittadino/utente/cliente nel processo di erogazione del servizio/prodotto.

Tale opportunità porta ad una maggiore comprensione del processo di produzione da parte del cittadino/utente/cliente, così da garantirgli maggiore soddisfazione, prodotta dalla massima coincidenza possibile tra livello effettivo di erogazione del servizio e livello atteso di erogazione del servizio.

Per raccogliere informazioni sui bisogni dell'utenza, vengono utilizzati strumenti diversi, poi ampiamente descritti in seguito (Cr. 4.2) e precisamente:

- indagini (soprattutto per le attività maggiormente rivolte all'utenza), come ad esempio la Customer satisfaction rivolta allo Sportello Unico, la Customer satisfaction rivolta al Servizio Fenice in generale e indagini di soddisfazione su talune iniziative specifiche, indagini sulle Tariffe dell'AMF, attività dell'Urp, ecc,

- incontri, come ad esempio gli Incontri tecnici su specifiche tematiche relative allo Sportello unico per le attività produttive (Cr. 1.4) o incontri e tavoli di lavoro rivolti a determinate categorie di portatori di interesse: associazioni di categoria imprenditoriali, enti coinvolti nel procedimento dello Sportello unico, ecc,

- rapporti di sintesi e raccolte sistematiche di bisogni specifici relativamente a particolari attività (newsletter, Servizio Fenice, Analisi di bilancio delle Società partecipate).

Attraverso gli strumenti suindicati vengono raccolte in maniera sistematica informazioni e monitorate le attività pianificate.

A supporto dell'attività di analisi e programmazione vengono raccolti periodicamente dati sugli andamenti demografici e confrontati con i dati relativi all'utenza dei servizi, mentre i soggetti esterni, gestori di servizi elaborano con la cadenza stabilita negli atti e nelle convenzioni (e comunque ogni anno) report sull'andamento dei servizi e sull'accesso dell'utenza.

Per quanto riguarda il Sistema di controllo e misurazione dell'andamento delle attività del Settore, il Sistema Qualità prevede, come già evidenziato precedentemente, la revisione della Direzione, specificatamente finalizzata ad individuare i punti di forza e di debolezza e programmare le conseguenti azioni di miglioramento, per cui i dati e le informazioni relative ai bisogni dell'utenza, considerato un punto di forza, agisce espressamente sui punti di debolezza per ottenerne un'evoluzione in positivo.

2.2. Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse

Gli obiettivi del Settore sono volti ad attuare le funzioni del Comune in uno dei principali settori organici di intervento, quello dello "sviluppo economico".

La politica per la qualità introdotta nei servizi del Settore Sviluppo economico del Comune di Faenza per l'attuazione del Sistema qualità, si propone di:

- sviluppare la creatività, la progettualità e la responsabilità dei lavoratori, affinché il servizio sia "orientato al cliente e al risultato";

- facilitare il cittadino/utente/cliente che deve produrre un'istanza (domanda, denuncia, comunicazione) al Comune, nella formulazione dell'istanza stessa, in coerenza alle proprie esigenze e al rispetto delle norme, tramite la predisposizione di modulistica - guida;

- fornire al cittadino/utente/cliente un servizio/prodotto (progetto, consulenza, autorizzazione, certificazione, regolamentazione), che sia:

- a) corretto, garantendo la conformità alle norme,
- b) favorevole al cittadino/utente/cliente, interpretando le norme e le procedure a favore di risposte positive, tenendo conto degli interessi generali della collettività,
- c) tempestivo, organizzando il lavoro, in primo luogo rispettando i termini normativi per la conclusione del procedimento, in secondo luogo incontrando particolari esigenze espresse dal cittadino/utente/cliente per concludere il procedimento, anche anticipatamente rispetto ai termini stabiliti dalle norme per la conclusione del procedimento,
- d) autoregolato, adottando gli accorgimenti opportuni per prevenire le anomalie, leggendo tempestivamente gli indicatori di una loro presenza,
- e) innovativo, ricercando costantemente lo sviluppo di nuove iniziative e le sperimentazioni di nuove metodologie.

Per dare corpo operativo alle strategie del Comune, lo strumento finanziario comune a tutti i Settori, come detto precedentemente, è il Peg (Piano esecutivo di gestione) che fissa gli obiettivi di ciascun servizio e le rispettive azioni e strumenti per raggiungerli.

L'attuazione degli obiettivi necessita di una Programmazione e pianificazione strategica annuale che partendo dal Bilancio triennale, individua le linee generali inserite nel Peg e le traduce in azioni concrete e attuative.

Nonostante la difficoltà ad ottenere fondi sufficienti per

mantenere il livello di efficienza raggiunto e proseguire verso un miglioramento continuo, non vi sono state negli anni significative riduzioni dei livelli qualitativi e quantitativi dei servizi, in quanto si è fronteggiata la minor disponibilità di risorse con l'ottimizzazione dei servizi e con il coinvolgimento dei portatori di interessi, delle Associazioni e delle altre Istituzioni pubbliche.

E' sempre più necessario e auspicabile il coinvolgimento delle risorse del privato e del volontariato, nella logica di sviluppo della rete ma soprattutto di assunzione di responsabilità nella gestione congiunta di servizi, nella segnalazione di anomalie e mal funzionamenti, nel proporre innovazioni e semplificazioni.

A titolo di esempio si veda la gestione del Servizio Fenice, affidata all'Associazione di volontariato SOS Donna di Faenza, che assume in prima persona la responsabilità del funzionamento dell'intera struttura.

Ogni Capo servizio e Responsabile del Centro di costo predispone ad inizio anno una programmazione quanto più precisa possibile delle attività da mettere in campo durante l'anno, dei tempi e delle scadenze in base alle risorse a disposizione, ed individua le persone che a tali attività saranno dedicate.

Diversi e pianificati sono gli strumenti di misurazione delle attività e dei risultati e le modalità di perseguimento del miglioramento, descritti poi nel Manuale Qualità.

Il Dirigente traduce gli input che gli derivano dagli strumenti di ascolto in Azioni di miglioramento e/o Direttive sull'organizzazione del lavoro volte al perseguimento dei bisogni dell'utenza.

Ad esempio è stato costituito un gruppo di lavoro con la partecipazione dei funzionari dello Suap, delle Associazioni degli imprenditori e dei referenti degli Ordini professionali, per il miglioramento della modulistica, risultata meno performante di altri requisiti, dalla compilazione dei questionari di customer satisfaction.

2.3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione

Le forme di collaborazione tra livelli istituzionali, promosse dalla legislazione in materia di Autonomie Locali, nonché il principio di leale collaborazione tra i vari livelli istituzionali, trova ampi riscontri nell'esperienza del Settore Sviluppo economico. Ne sono esempi eloquenti le convenzioni quali la Convenzione con l'Associazione S.O.S. Donna per la gestione del Servizio Fenice, la Convenzione con l'Associazione Banca del Tempo per la promozione di forme di autorganizzazione di cittadine/i tese alla risoluzione dei problemi della vita quotidiana e rafforzamento della rete di relazioni solidali, i protocolli d'intesa, quali il "Protocollo d'intesa fra Comune di Faenza e Tavolo delle Associazioni imprenditoriali faentine per lo sviluppo economico e la promozione del centro storico", oppure il "Protocollo d'intesa, per la semplificazione amministrativa e la realizzazione dello sportello unico delle attività produttive.

Tra le convenzioni quale strumento di importanza strategica possiamo inoltre citare la Convenzione con l'Università di Bologna – Centro Interdipartimentale di ricerca per le scienze ambientali (Cirsia) per la realizzazione del progetto "Ambiente Faenza", con particolare riferimento all'avvio del percorso di certificazione ambientale Emas e alla costituzione del Centro di Educazione Ambientale "CEAFaenza 21".

Nell'ottica dell'implementazione delle strategie e delle politiche vanno inoltre ricordati i contratti di servizio con i gestori dei servizi di pubblica utilità, che definiscono standard prestazionali o rinviano ad apposite Carte del Servizio e la già citata Conferenza economica comprensoriale del 2002 (Cr. 2.1).

I suggerimenti che pervengono dalle azioni e dagli strumenti di ascolto dei bisogni, vengono inoltre ad arricchire le conoscenze dei decisori, in modo tale che si delineino scenari di sviluppo reale sia attuali che futuri. Tali strumenti, unitamente alle forme di consultazione e di partecipazione più ampia dei portatori di interesse hanno condotto alla realizzazione di processi di approfondimento su alcune aree, come ad esempio le aziende partecipate con il Progetto di ottimizzazione e controllo dei Servizi Pubblici esternalizzati, la cui qualità delle informazioni raccolte viene testata attraverso momenti pubblici di confronto e discussione sui dati.

L'applicazione del Sistema di gestione per la qualità e in ultimo l'applicazione del modello CAF ha consentito una ulteriore analisi del sistema organizzativo e dei relativi punti di forza e di debolezza.

Le aree critiche sulle quali intervenire sono divenute poi oggetto dei progetti di miglioramento, inseriti annualmente nei programmi annuali e pluriennali, descritti nella Relazione Previsionale e Programmatica, documento a carattere generale in cui vengono illustrate le caratteristiche generali dell'Ente (popolazione, territorio, economia, servizi etc.) e una valutazione globale delle risorse e delle relative fonti di finanziamento.

La relazione prevede l'attività dell'Ente per 3 anni: il primo anno coincide con il bilancio di previsione.

La cultura dell'innovazione attraverso l'applicazione del Sistema Qualità può trovare riscontro anche nel sistema di governance che accompagna tutte le fasi di applicazione delle politiche con l'individuazione dei portatori di interesse soprattutto esterni, i loro bisogni, le loro aspettative.

Per la programmazione delle attività sono stati individuati i processi portanti in base ad uno standard procedurale previsto in una apposita Linea Guida (n. 35), articolata nei seguenti punti:

1. *descrizione e mission del servizio*, con riferimento al "prodotto" da erogare;
2. *processo di marketing*, costituisce input per la realizzazione delle attività;
3. *strumenti di lavoro*, costituisce input per la realizzazione delle attività;
4. *attività per la realizzazione del "prodotto"*;
5. *prodotti del servizio*, costituiscono output dell'attività. E' questa la specifica del servizio, cioè la descrizione concreta e analitica di come si manifesta il prodotto da erogare, che caratterizza il servizio.

In questa sezione è necessario identificare i “fattori critici di successo”, cioè quegli aspetti sui quali occorre far leva e sviluppare con cura in quanto ritenuti essere fortemente influenti sul successo dell’attività e, quindi, sulla piena realizzazione del prodotto, secondo gli standard definiti;

6. *valutazione e controllo di gestione del servizio*, con gli strumenti che si utilizzano per la valutazione della capacità dei prodotti erogati dal servizio di essere adeguati alle aspettative dei clienti/utenti (colloqui, indagini di customer satisfaction, registrazione dati, controllo di gestione, ecc). E’ questa la specifica di controllo di qualità.

A tal fine occorre individuare i *requisiti del “prodotto”* da tenere sotto controllo. I requisiti sono le qualità che identificano il prodotto ai fini della soddisfazione del cliente/utente. Il requisito percepito dal cliente/utente è il fattore di qualità, ciò a cui il cliente/utente fa riferimento per esprimere il giudizio di soddisfazione.

2.4. Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l’innovazione

L’innovazione e la modernizzazione sono processi che devono integrare tutte le leve disponibili dell’organizzazione, quindi risorse umane e formazione innanzi tutto, riorganizzazione dei processi per ridurre costi e tempi dei procedimenti, tecnologie ecc e sono la premessa fondamentale per una politica di sviluppo vera.

Innovazione e modernizzazione sono propri della politica e delle linee strategiche di intervento della gestione per la qualità attuate nel Settore sviluppo economico del Comune di Faenza da anni e gli strumenti per la loro attuazione, sopra citati, sono tenuti costantemente sotto controllo per coglierne ogni necessità di adeguamento.

Così possiamo portare ad esempio il Piano di formazione del personale, che garantisce una formazione continua e adeguata al contesto in cui ognuno opera (Cr. 3.2), il forte impegno di collaborazione tra pubblico e privato con la gestione del Servizio Fenice affidato ad un’Associazione di volontariato (Cr. 1.2), il Parco delle arti e delle scienze Evangelista Torricelli – Faventia.

Ma non ultima una particolare attenzione al confronto con le altre Amministrazioni al fine di individuare le opportunità di miglioramento e di crescita della propria operatività.

La politica per la qualità utilizza sistematicamente il benchmarking come stile di governo per assumere decisioni e rileva i bisogni attraverso una serie di strumenti sia standardizzati che informali. I documenti e i verbali di incontri comprovano tali utilizzi e costruiscono la storia del miglioramento progressivo delle attività poste in essere.

Si prenda ad esempio l’attività di miglioramento della modulistica rivolta alle imprese, svolta negli anni 2005-2007, con il supporto di Gruppi di lavoro esterni ed interni al Comune, nata dagli spunti ricavati da una specifica analisi di customer satisfaction, si sono tenuti numerosi incontri.

Per quel che riguarda la gestione della funzione di regolazione e produzione del Settore, pur lasciando

spazio al miglioramento e alla proattività, il Dirigente adotta specifiche Direttive sull’organizzazione del lavoro, articolate in:

1. Procedure organizzative (PO) – N. 37, costituenti disposizioni cogenti per lo svolgimento di procedimenti organizzativi;

2. Linee guida (LG) - N. 42, costituenti direttive di carattere generale e/o obiettivi da raggiungere e/o suggerimenti operativi da applicarsi con la flessibilità che il singolo caso richiede;

3. Indicazioni comportamentali (IC) - N. 7, costituenti disposizioni riguardanti i comportamenti da tenere sul luogo di lavoro al fine di perseguire una elevata immagine di status del pubblico dipendente in termini di dignità e coerenza, nonché rispetto dei colleghi e dei clienti;

4. Procedure di lavoro (PL) - N. 71, con apposite istruzioni operative per la gestione dei singoli procedimenti, aggiornate in base all’evoluzione normativa e alle modifiche organizzative e logistiche.

Il Sistema di gestione per la qualità inoltre ha introdotto un approccio sistemico e integrato alla valutazione di ogni azione che viene scomposta e analizzata nelle varie fasi di “Pianificazione – Attuazione – Monitoraggio – Miglioramento”.

Per quanto riguarda invece la progettazione di un servizio ed il relativo il controllo e verifica/convalida sistematica e organizzata della progettazione suddetta, nel Manuale qualità è stato codificato e inserito lo schema procedurale che il Responsabile (Capo Servizio) deve osservare.

A fianco dell’azione di ridefinizione dei procedimenti, è stata attivata una serie di ulteriori interventi, accomunati dalla finalità di incrementare l’efficacia e l’efficienza del servizio fornito agli utenti.

L’informazione fornita agli utenti (imprenditori, costruttori, ma soprattutto studi di geometri e ingegneri) sulle procedure dello Suap è stata individuata come elemento determinante della performance complessiva del servizio fornito. A tale scopo, assume un ruolo rilevante il sito web (www.racine.ra.it/suapfaenza/) in cui è presente una grande quantità di materiale informativo, nonché gli specifici moduli per la richiesta di informazioni e per l’avvio delle procedure, ma soprattutto vi è la possibilità di attivare una procedura per la compilazione automatica e la presentazione della domanda on-line per l’avvio delle attività produttive. E’ inoltre attivo un servizio mensile di newsletter e sono previsti incontri periodici in cui discutere specifici argomenti e criticità delle procedure.

In ultima analisi si deve aggiungere che la domanda esterna di modernizzazione per le attività poste in essere dal Settore Sviluppo economico del Comune di Faenza trova già ora strumenti che non sempre vengono completamente utilizzati, quindi è importante agire prima di tutto sulla diffusione della cultura della modernizzazione.

Se infatti questo non viene fatto, le tre grandi opportunità di modernizzazione attraverso: l’e-government (rapporto di servizio tra cittadini e Pubblica Amministrazione), l’e-procurement (rapporto di fornitura tra Aziende e la Pubblica

Amministrazione) e l'e-learning (formazione, aggiornamento e qualificazione per mezzo dell'ICT) andranno perdute e segneranno un divario sempre maggiore con gli altri paesi industrializzati.

CRITERIO 3: PERSONALE

3.1. Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie

Negli Enti Locali, nonostante la privatizzazione del rapporto di lavoro, esistono vincoli posti dalla normativa e dai CCNL. Ad esempio in materia di assunzioni di personale puntualmente, ormai da anni, le leggi Finanziarie pongono limiti alle assunzioni, e nell'ottica del contenimento dei costi, anche per le stesse progressioni verticali.

Tuttavia, pur nei limiti posti dalle leggi e dalla contrattazione collettiva, si è cercato di sviluppare sistemi di gestione delle risorse umane innovativi utilizzando metodologie di valutazione della prestazione individuale e sviluppando piani integrati per la formazione del personale.

Di seguito si riportano i sistemi incentivanti adottati dal Comune di Faenza ed estesi a tutto il personale assegnato al Settore Sviluppo economico:

- il sistema di valutazione individuale, sulla base di una metodologia che prevede tre momenti di valutazione (definizione degli obiettivi, monitoraggio intermedio, valutazione conclusiva) e l'utilizzo di schede con indicatori diversificati a seconda della categoria di appartenenza del dipendente. La scala di valutazione è pentenaria e nei criteri generali definiti con le organizzazioni Sindacali, si prevede che il risultato finale inferiore a 2 non dia luogo all'erogazione di alcun incentivo, mentre gli esiti finali superiori a 2 comportano l'erogazione di una somma proporzionale alla valutazione conseguita.

- un sistema che premia l'impegno profuso nel raggiungimento degli obiettivi di Peg, monitorando a consuntivo i seguenti elementi:

- a) quantità della prestazione svolta;
- b) precisione e qualità della prestazione;
- c) capacità di adattamento operativo e disponibilità;
- d) orientamento all'utenza e collaborazione.

Nell'Ente e così nel Settore Sviluppo economico è tuttavia avvertita l'esigenza di integrare le risorse destinate all'incentivazione del personale ed in particolare di incrementare il fondo destinato alla valorizzazione dell'impegno per il raggiungimento degli obiettivi di Peg.

Le funzioni/servizi che operano nell'ambito del Settore sviluppo economico del Comune di Faenza, sono identificate dall'organigramma già riportato nella presentazione.

La Dirigenza, come indicato nel Manuale Qualità, individua, pur nei limiti imposti, i mezzi e le risorse necessarie per l'attuazione degli obiettivi e per migliorare in modo continuo la sua efficacia e accrescere la soddisfazione dei propri clienti.

Nello stesso tempo ritiene fondamentale aumentare la consapevolezza e la soddisfazione del personale al fine di una migliore sinergia interna, consapevole del ruolo

preminente delle risorse umane nella realizzazione degli obiettivi che si intendono raggiungere.

Il Settore Sviluppo economico svolge una serie di attività mirate ad assicurare al personale la competenza e la professionalità necessarie per lo svolgimento delle proprie mansioni: individuazione delle attività formative (tramite una apposita procedura organizzativa), rilevazione delle esigenze, stimolo all'autorganizzazione ed utilizzo degli strumenti di flessibilità e conciliazione a disposizione.

L'ambiente di lavoro del Settore risponde alle caratteristiche di sicurezza ed igiene necessarie per la corretta esecuzione delle attività e per il rispetto degli adempimenti di legge (D.Lgs. 626/94), nella consapevolezza dell'importanza che gli aspetti degli ambienti di lavoro rivestono nella motivazione e soddisfazione del personale e quindi per un buon svolgimento delle attività richieste.

Con l'introduzione, nel Settore Sviluppo economico, del Sistema di gestione per la qualità e l'applicazione degli strumenti relativi che rafforzano il lavoro di gruppo, il personale è stato ulteriormente sensibilizzato alle tematiche di Pari Opportunità, materia trattata da una specifica area del Settore stesso.

Relativamente alle Pari opportunità, il "Piano triennale di azioni positive" approvato dal Comitato Pari Opportunità e deliberato dalla Giunta comunale prevede obiettivi che il Settore Sviluppo economico ha fatto propri e in particolare:

- favorire politiche di conciliazione tra responsabilità professionali e familiari temperando esigenze dell'organizzazione con quelle dei dipendenti;
- sviluppare i criteri di valorizzazione delle differenze di genere attraverso la formazione e la conoscenza delle potenzialità e professionalità presenti.

Sempre nell'ambito delle Pari Opportunità, il Settore Sviluppo economico nel 2003-2004 ha promosso una ricerca mirata su alcune importanti realtà organizzative del settore pubblico e privato, tra cui anche l'Azienda Comune, che operano nel territorio comunale.

Lo scopo della ricerca, denominata "Conoscere per Conciliare" era di raccogliere informazioni al fine di progettare e realizzare, tenendo presenti i vincoli e le opportunità caratteristici di ogni realtà organizzativa coinvolta, interventi mirati di concertazione finalizzati alla conciliazione tra lavoro e vita privata delle lavoratrici.

Conoscere la situazione interna in termini di conciliazione, valutando dimensioni, cause e conseguenze del gap che può esistere tra richieste dell'azienda ed esigenze di vita delle lavoratrici è divenuto un elemento di importanza strategica. Va sottolineato che la presenza di tensioni e stress dovuti alla difficoltà di conciliare tempi di lavoro e di vita costituisce un problema per l'azienda, che si manifesta anche in forme striscianti e non esplicite, sotto forma di aumenti dell'assenteismo per malattia, problemi di clima interno e in generale incapacità dell'azienda di sfruttare appieno le potenzialità per personale femminile. Le organizzazioni coinvolte non sono state quindi oggetto passivo della ricerca, ma partner attivi, che hanno potuto ottenere vantaggi specifici nel campo della gestione e valorizzazione del patrimonio di

risorse umane a fronte di un piccolo investimento di tempo e disponibilità.

Su questa linea è stata pertanto introdotta una maggiore flessibilità negli orari di ingresso e di uscita ed un più consapevole utilizzo dei permessi per esigenze familiari, condividendo con il personale stesso modalità di integrazione dei propri bisogni con i vincoli dell'Azienda.

Per quanto riguarda la formazione del personale del Settore Sviluppo economico, meglio descritta nel Cr. 3.2, viene seguita la procedura di rilevamento sistematico e periodico del fabbisogno di addestramento del personale ed esecuzione e valutazione delle attività di addestramento fino al conseguimento di efficaci risultati, già contenuta nel Manuale Qualità.

3.2. Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione

Il Settore Sviluppo economico utilizza gli strumenti individuati nel percorso Qualità per rendere coerente la pianificazione strategica a livello di Ente con gli obiettivi e le responsabilità assegnate ad ogni singolo collaboratore. Il processo, per definire la sequenza delle attività, i criteri e le modalità di rilevamento del fabbisogno formativo nel Settore Sviluppo economico, è contenuto nel Manuale Qualità – Sez. 6 – Gestione Risorse.

Il fabbisogno di risorse umane viene pianificato tenendo conto del profilo professionale e della categoria di inquadramento per soddisfare i bisogni dei cittadini nelle diverse aree di intervento.

Le assegnazioni e gli eventuali processi di mobilità tengono conto delle caratteristiche professionali del collaboratore, ed in particolare della sua esperienza pregressa, dei percorsi formativi effettuati e, ove possibile, delle sue preferenze di assegnazione.

Le attività di formazione vengono pianificate e programmate d'intesa tra il Settore Risorse-Servizio Personale e il Settore Sviluppo economico, ricavandole dai ruoli e dalle responsabilità assegnate, confrontate con le capacità possedute, nonché da esigenze e richieste specifiche.

Nella logica dello sviluppo di partnership nonché per la condivisione più ampia possibile delle conoscenze tra tutti gli operatori, anche di quelli che svolgono la loro attività nelle strutture al servizio di soggetti gestori, o degli operatori propri dei soggetti gestori e/o collaboratori, vengono pianificati momenti comuni di formazione. Tale approccio è stato seguito in modo particolare nell'attivazione dello Sportello unico per le attività produttive, o nella predisposizione di contratti di servizio con i gestori dei Servizi pubblici, o nella gestione del Servizio Fenice. La verifica dell'efficacia della formazione e del gradimento del personale rispetto all'attività formativa svolta, viene effettuata attraverso la compilazione di un modulo di valutazione del Corso, da conservare a cura della Dirigenza.

La raccolta dei curricula di tutto il personale e delle schede contenenti lo "storico" della formazione di ciascuno declinano il quadro generale di ciascun dipendente.

Apposite intese intervenute con le OO.SS. assicurano che per la formazione si impieghino risorse almeno pari all'1% della spesa complessiva per il personale. Tuttavia, la valutazione fatta con tutto il personale e non ultima l'Autovalutazione predisposta per la partecipazione al Premio Qualità 2007, ha evidenziato che l'area della formazione andrebbe migliorata con l'introduzione della formazione a distanza (e-learning), di cui sono iniziate le prime esperienze.

Tale strumento darebbe spazio ad una maggiore offerta formativa, consentendone a tutti un utilizzo costante e controllato.

Il Settore tuttavia promuove l'attività di autoformazione dei propri collaboratori mettendo a disposizione le risorse per l'acquisto di pubblicazioni specifiche e/o comunque le strumentazioni informatiche per accedere alle informazioni contenute sul web. Particolari situazioni di personale vengono inoltre affrontate singolarmente, così come le nuove assunzioni, i trasferimenti, il rientro dopo lunghi periodi di assenza per malattia o per gravidanza e seguono un percorso formativo approfondito ed individualizzato, secondo una procedura stabilita dal Sistema di gestione per la qualità.

La rilevazione delle competenze del personale del Settore Sviluppo economico è stata effettuata attraverso la raccolta dei curricula di ciascuno, ma per il momento, non trova adeguato riscontro in un'attività analoga di altri settori dell'Amministrazione, pertanto non è uno strumento che possa essere utilizzato unitariamente nel sistema di valutazione e di incentivazione.

3.3. Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment

Oggi nelle organizzazioni diventa sempre più importante lo scambio di idee e la collaborazione tra gli individui per poter raggiungere gli obiettivi aziendali e per poter al meglio completare il proprio lavoro.

La condivisione da parte di tutti i membri del gruppo di tutti gli obiettivi che sono stati identificati e la comprensione di "cosa" l'organizzazione si aspetta, permette al gruppo di lavoro di individuare e condividere anche come raggiungere l'obiettivo, ovvero il metodo di lavoro, quali risorse si hanno a disposizione, come vengono organizzati i tempi, come vengono suddivisi i ruoli e le responsabilità, quali sono le competenze di ogni membro del gruppo, quali sono le differenze.

Nel Settore Sviluppo economico, con l'introduzione del Sistema di gestione per la qualità, il personale ha contribuito totalmente a ridisegnare l'organizzazione e le sue modalità di interazione e di crescita.

In tutto questo processo il Dirigente ha promosso l'ascolto, lo scambio, la comunicazione "a due vie", occupandosi della qualità del clima di lavoro, delle relazioni interpersonali, dei problemi delle persone, dando loro feedback costruttivi, intervenendo anche sul piano delle relazioni di lavoro tramite confronti con il personale che hanno condotto a specifiche Linee Guida.

Nel febbraio 2006, il Dirigente del Settore Sviluppo economico ha avviato un processo di *Customer*

satisfaction interna basato sul modello F. Herzberg in base alla teoria dei fattori igienici (esterni al lavoro) e dei fattori motivazionali (interni al lavoro).

Il processo attraverso il quale è stata costruita l'analisi ha compreso vari passaggi e precisamente:

1) Costituzione di due gruppi di lavoro per una seduta di brainstorming finalizzata a individuare i fattori motivanti e i fattori igienici del lavoro (non meno di cinque e non più di dieci per ogni categoria): durata 45 minuti max. Le persone vengono convocate senza esplicitare l'obiettivo.

2) Gruppo di lavoro A: Fallacara, Torroni, Malpezzi, Oriani, Menichetti. Gruppo di lavoro B: Corradi, O.Facchini, Casadio, Pozzi, Borghi.

3. Animatori: C. Facchini, O. Colombari.

4. Gli animatori illustrano il metodo del brainstorming e l'argomento da sviscerare.

5. Si procede al brainstorming.

6. Si stampano i questionari, che vengono compilati seduta stante. Per ogni voce si compila anche il livello di importanza: durata 15 minuti.

7. Nei questionari vengono inserite anche domande già predisposte sul clima.

8. Lasciare una domanda aperta: che cosa faresti per migliorare la tua condizione di lavoro?

9. Il secondo gruppo viene coinvolto immediatamente a seguire il primo, per evitare scambi di informazioni.

I risultati, riportati al Cr. 7.1 evidenziano la varietà di parametri motivazionali, individuati dal personale nel brainstorming e l'importanza dei fattori climatici, dell'organizzazione che il Settore Sviluppo economico ha introdotto attraverso il modello della "diagnosi organizzativa" di Enzo Spaltro.

Il Settore Sviluppo economico, inoltre partecipa con il coordinamento della Provincia al Progetto "Alternanza Scuola-Lavoro" con l'obiettivo di far incontrare il mondo della scuola superiore con il mondo del lavoro per un periodo limitato di 5 settimane.

A tal fine ha ospitato negli anni ed inserito nella sua struttura lavorativa una media di 12 studenti/stagisti all'anno, somministrando, al termine del periodo di collaborazione un questionario di customer satisfaction, al fine di capire le loro esigenze, organizzare le accoglienze future e verificare l'adeguatezza della nostra organizzazione all'accoglimento. Da essi risulta che i giudizi finali, riportati al Cr. 7.1, sono mediamente superiori rispetto alle aspettative degli stessi studenti.

Con altro obiettivo, diversi giovani studenti universitari hanno svolto giornate di stage presso i nostri uffici per elaborare tesi di laurea, che illustrano le caratteristiche dei nostri servizi e le metodologie di lavoro.

Per esemplificazione si elencano i principali stage:

Silvia Foschini, "Il total cost of ownership nei servizi pubblici: il caso dello Suap del Comune di Faenza". Università di Bologna - 2005.

Roberto Mastrantonio, "La certificazione di qualità negli Enti comunali". Università degli Studi di Roma - Tor Vergata - 2005.

Erika Montuschi, "Le Multiutilities in Italia: il caso HERA". Università di Bologna - 2003.

Giovanni Buldrini, "Le scelte di promozione turistica locale: analisi statistica del territorio faentino". Università di Bologna - 2002.

Samantha Bizzarri, "Sviluppo di un Sistema Qualità in una Pubblica Amministrazione: il caso concreto del Comune di Faenza". Università di Bologna - 2000.

Erica Valpiani, "La misurazione della qualità dei servizi degli enti locali". Università di Bologna - 1999.

Stefano Valentini, "SPIN-OFF, uno strumento innovativo per lo sviluppo economico locale". Università di Bologna - 1999.

Da un altro punto di vista, la definizione di obiettivi individuali misurabili e adeguatamente impegnativi rappresenta una caratteristica anche del sistema di valutazione adottato presso l'Ente, ai fini dell'erogazione degli incentivi individuali. Di seguito si riporta il diagramma di flusso che evidenzia il processo di valutazione nelle sue fasi, già descritto nel Cr. 3.1.

Il coinvolgimento del personale del settore inoltre viene promosso ed incoraggiato da modalità di comunicazione trasversali ai vari servizi, quali lettere, e-mail, circolari e tutte le Direttive sull'organizzazione del lavoro, articolate in Procedure organizzative, Linee guida, Indicazioni comportamentali, già descritte al Cr. 2.4.

Inoltre i siti internet gestiti direttamente dal settore Sviluppo economico, e precisamente il sito web dello Sportello unico per le attività produttive (<http://www.racine.ra.it/suapfaenza/index.html>) e il Sito dedicato alle Pari Opportunità (<http://www.racine.ra.it/pariopportunitafaenza/>),

contengono tutta la documentazione relativa dal un lato al Sistema Qualità e dall'altro alle attività che il Settore sta portando avanti in quell'area.

CRITERIO 4: PARTNERSHIP E RISORSE

4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave

La regia degli interventi in campo economico è sempre più rivolta alla gestione in partenariato degli stessi con altri soggetti, pubblici o privati.

A titolo esemplificativo si ricordano le partnership già citate e descritte nel Cr. 2.3, sotto forma di Accordo di programma, convenzione, protocollo d'intesa che consentono di ottenere risultati sinergici ed ottimali nell'area trattata.

Il Settore Sviluppo Economico si è adoperato per coinvolgere le amministrazioni nella revisione del procedimento dello Suap, per analizzare le criticità e migliorare le performances.

E' stato inoltre necessario definire, di concerto con le Agenzie provinciali competenti, i rapporti contrattuali per i servizi pubblici di cui è titolare il Comune, affidati in gestione a soggetti esterni, secondo standard specifici.

Esistono inoltre altre modalità di relazione con soggetti ritenuti significativi nell'erogazione di servizi, nel perseguimento di finalità specifiche e di collaborazioni. Tali modalità sono regolate al loro interno da precisi rapporti che tengono in considerazione anche la misurazione delle azioni poste in essere.

Si parla pertanto anche delle attività di controllo delle Società partecipate e dei servizi pubblici esternalizzati, e precisamente:

- formulazione di indirizzi tecnici per la redazione dei contratti di servizio, delle carte del servizio e delle specifiche gestionali dei servizi pubblici esternalizzati,
- rapporti con le Agenzie sovracomunali costituite per la programmazione e il controllo dei servizi pubblici gestiti a livello associato,
- studio e realizzazione di un sistema di reporting e controllo strategico sulla attività di aziende speciali, società, istituzioni e consorzi partecipati dal Comune,
- revisione e adeguamento delle formule gestionali dei servizi,
- valutazioni sulle dinamiche di costo e qualità dei servizi esterni e partecipazione a studi di settore finalizzati all'analisi di convenienza economica e organizzativa delle forme di gestione dei servizi,
- progettazione e promozione di iniziative di formazione universitaria e post-universitaria; coordinamento degli enti di sostegno e dei soggetti partners; rapporti con enti (fondazioni) di gestione e supporto alle sedi universitarie; rapporti con le università.

Relativamente allo sviluppo dell'Università si mettono a disposizione interventi strutturali e sinergie territoriali, sviluppando reti di rapporti tra le Facoltà Universitarie e le imprese presenti nel territorio.

Così i corsi di laurea in Viticoltura ed Enologia e in Chimica dei Materiali e Tecnologie Ceramiche esprimono decisamente il forte legame simbiotico con due eccellenze del territorio faentino: l'agricoltura e la ceramica.

Per quanto riguarda l'area di promozione turistica, a seguito di approfondimenti pubblici diversi, si è proceduto alla trasformazione della Società d'Area fra i Comuni di Brisighella, Casola Valsenio e Riolo Terme, nello strumento della promozione e commercializzazione turistica dell'area faentina, mantenendo la ripartizione tra soci privati e pubblici ed affidando alla nuova società tutte le attività nel campo della promozione turistica anche per il Comune di Faenza.

Inoltre, su progetto a cura del Settore Territorio e del Settore Sviluppo economico del Comune di Faenza è in corso di realizzazione il "Parco delle Arti e delle Scienze Evangelista Torricelli - Faventia".

Esso si propone di proiettare nel nuovo millennio la tradizione di ingegno e operosità del territorio faentino, creando uno spazio di eccellenza in cui concentrare ed integrare le risorse strategiche per lo sviluppo, e focalizzandole sugli orizzonti tecnologici di avanguardia, con una enfasi particolare sui materiali innovativi a base inorganica e compositi. Il Parco ha sede in una area di circa 6 ettari alle spalle della già esistente sede del CNR e dell'Agenzia Polo Ceramico, comodamente servita dal casello autostradale di Faenza e la prima struttura che sta per essere avviata è l'Incubatore per neoimprese.

In questo luogo saranno disponibili laboratori e atelier produttivi, aule di formazione e sale riunioni e congressi, così come servizi di consulenza ad ampio raggio, risorse finanziarie e management per le start-

up, nonché un organico sistema di relazioni teso a far emergere tutte le potenzialità di mercato.

Una leva essenziale - a vantaggio anche delle realtà già consolidate - per conseguire nuovi traguardi nei settori a più alto contenuto di conoscenza sarà quella del trasferimento di know-how dalla ricerca alle applicazioni industriali. CNR, ENEA e Università hanno messo a sistema le proprie conoscenze e le proprie attrezzature per dare ulteriore slancio alla nascita di imprese sulla base di idee innovative, tramite anche la promozione di spin off dalla ricerca.

4.2. Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/ clienti

Il concetto di cliente nella Pubblica Amministrazione è di fatto innovativo, infatti il cliente finale è anche utente e fruitore diretto del servizio erogato. In tal senso è controllore sociale del servizio e la sua soddisfazione riveste un ruolo centrale nell'orientamento delle attività dell'Amministrazione.

Il principio guida di questa azione può essere bene espresso dalle seguenti parole, assunte come linea guida dal Settore Sviluppo economico: "ogni intervento sulla funzione pubblica deve partire dal benessere dell'utenza: la ricerca e il raggiungimento di tale benessere garantisce l'utilità della funzione pubblica e ne costituisce la base" (E. Spaltro, Qualità, Bologna, Patron, 1995, pag.127).

Nel Settore Sviluppo economico, con l'applicazione del Sistema Qualità, la comprensione di quella che è la percezione dei clienti sul servizio reso dal Settore stesso è un elemento primario per misurare la prestazione del Sistema.

L'analisi di customer satisfaction (vedi Cr. 5) è uno strumento di marketing che il Settore Sviluppo economico, con particolare riferimento allo Sportello unico per le attività produttive, finalizza al miglioramento del servizio.

Pertanto è stato strutturato un sistema di monitoraggio e ritorno di informazioni, per la valutazione del servizio, che ricava input oggettivi, internamente all'organizzazione, e input soggettivi, ricavati dai clienti/utenti. Tutte le informazioni relative alla fruizione del servizio da parte dei clienti/utenti e alla loro soddisfazione sulla qualità del servizio stesso, sono analizzate, interpretate e diffuse secondo apposite procedure. Esse, inoltre, sono utilizzate al fine di prevenire e correggere le non conformità e di realizzare iniziative di miglioramento del servizio. Da tale analisi si ricavano input per anche il ripensamento del servizio.

I clienti del Settore Sviluppo economico sono costituiti dai cittadini, dalle attività economiche, dai professionisti, dalle Associazioni di categoria e dagli altri Enti pubblici e privati per i quali vengono svolte funzioni.

I processi relativi al cliente sono quindi i processi attraverso i quali il Settore Sviluppo economico definisce gli impegni relativi all'erogazione dei propri servizi nei confronti dei clienti.

Per assicurare la trasparenza dell'organizzazione e delle sue decisioni l'attività del Settore Sviluppo

economico è improntata al rispetto delle norme in materia ed in particolare della legge 241/90.

Oltre agli impegni definiti per legge, gli impegni assunti direttamente dal Settore nei confronti dei clienti sono contenuti nel Manuale Qualità e nelle Carte del Servizio (vedi Cr. 5.2) approvate per specifiche attività a diretto contatto con il pubblico e precisamente:

- Servizio Commercio e Licenze,
- Sportello unico per le attività produttive,
- Servizio Fe.n.ice – centro d’ascolto, prima accoglienza e orientamento per donne che hanno subito violenza,
- Servizio Promozione economica e Turismo.

Con l’applicazione del Sistema di gestione per la qualità i procedimenti di rilascio di licenze, autorizzazioni, certificazioni e altri atti amministrativi, sono stati raccolti a corredo della Carta del Servizio e per ognuno di essi è stato indicato:

- il responsabile del procedimento
- i tempi massimi di legge entro i quali deve essere concluso il procedimento
- i tempi massimi entro i quali il servizio si impegna a concludere il procedimento (standard).

Ciò consente la massima trasparenza ed inoltre tutte le decisioni vengono trasmesse tempestivamente agli interessati e, in caso di rigetto dell’istanza del cittadino, questa viene puntualmente motivata.

Nella corrispondenza vengono riportati i riferimenti dell’Ufficio presso il quale è possibile prendere visione degli atti e l’indicazione del responsabile del procedimento con il relativo numero di telefono, e-mail e fax.

Tra le modalità di interazione/informazione con i propri clienti, il Settore Sviluppo economico utilizza il sito internet per diffondere le conoscenze sopra descritte, le informazioni di base della struttura, le aperture, gli indirizzi, gli orari e quant’altro possa essere di utilità per assolvere in modo adeguato al compito di facilitare l’interazione del cittadino utente con il Settore.

4.3. Gestire le risorse finanziarie

Le risorse economico-finanziarie vengono individuate ad inizio anno dall’Amministrazione (livello politico), a seguito degli “Indirizzi operativi di programmazione economico-finanziaria e di governo”. Tale strumento consente di stabilire una realistica previsione di entrate e di spese per il raggiungimento del dovuto equilibrio economico e finanziario.

Con l’approvazione del Bilancio di previsione da parte del Consiglio comunale e del Peg da parte della Giunta comunale, ad ogni Settore è assegnato un budget di risorse finanziarie sulla base del preventivo dell’anno precedente.

Il Settore Sviluppo economico quindi programma la propria attività sul monte risorse a disposizione e mette in atto le strategie necessarie per far fronte ad eventuali necessità di implementazione.

Gli obiettivi, misurati mediante appositi indicatori o stimati in termini qualitativi, vengono inseriti nel Peg e tenuti sotto controllo e verificati attraverso relazioni periodiche dei Servizi alla Dirigenza e della Dirigenza agli Amministratori.

Particolare rilevanza riveste quindi il controllo di gestione che non può essere disgiunto da un espresso modello organizzativo che nel caso del Settore Sviluppo economico del Comune di Faenza è il Sistema di gestione per la Qualità, con particolare riferimento alle norme ISO 9001:2000.

Il Settore Sviluppo economico gestisce sostanzialmente Uffici amministrativi i cui costi, al 90% sono costi, incompressibili, di personale, pertanto il controllo di gestione si concentra essenzialmente su parametri processuali e procedurali, piuttosto che su parametri rapportati ai costi ed è finalizzato al miglioramento continuo ed essenzialmente alla semplificazione dei processi e del servizio finale erogato al cliente/utente.

Dal 2003 il Comune di Faenza provvede annualmente alla redazione del *Bilancio Sociale* che è un nuovo strumento per comunicare gli esiti delle azioni di governo dell’amministrazione comunale e che integra e completa le informazioni finanziarie contenute nel tradizionale bilancio degli enti pubblici.

Con il *Bilancio Sociale* si intende rappresentare in maniera compiuta l’identità economica e sociale della città, non solo a partire dai risultati conseguiti, ma anche facendo luce sul modo attraverso il quale questi sono stati raggiunti. Illustrare i principi guida delle azioni e degli interventi effettuati (ovvero l’innovazione, la sicurezza, la sussidiarietà e i rapporti istituzionali) significa mettere nelle condizioni di “misurare” il sostegno portato alla famiglia ed in particolare alla persona, all’impresa e alle realtà associative del territorio.

Il *Bilancio Sociale* è nato anche dall’esigenza di affermare quei valori positivi che caratterizzano il territorio come luogo di scambio e di reciproca mutualità tra tutti i suoi diversi interlocutori e pertanto deve considerarsi a tutti gli effetti un patrimonio della collettività per favorire e far crescere ulteriormente il dialogo.

Negli ultimi anni, inoltre, il Settore ha promosso l’utilizzo di modalità di acquisizione delle risorse tipica del privato e precisamente “le sponsorizzazioni”.

Attraverso le sponsorizzazioni, attivate soprattutto per progetti specifici che offrono una rilevanza particolare verso l’esterno, come possono essere i progetti di pari opportunità, il Settore, senza gravare sul bilancio comunale, ha potuto realizzare interventi, migliorare la qualità dei servizi e la propria immagine.

Nello specifico si possono citare molte delle attività messe in campo relativamente alle Pari opportunità, così come il Concorso letterario, Progetto Schegge di vita, Progetto di indagine sulle Molestie sessuali, ecc.

4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza

Il sistema di gestione per la qualità è basato sulla centralità delle risorse umane quale fattore di successo dell’organizzazione.

Strumento centrale per l’implementazione ed il mantenimento del Sistema qualità è la comunicazione in quanto “dalla comunicazione si induce quel cambiamento culturale che permette di produrre il cambiamento organizzativo, il quale consente e agevola il cambiamento comportamentale della direzione della gestione per la qualità”.

Il Settore Sviluppo economico ha così predisposto efficaci forme di comunicazione/informazione sia interna verso i propri dipendenti, sia esterna verso i propri clienti/utenti.

La comunicazione interna è la comunicazione rivolta al pubblico dei lavoratori appartenenti all'organizzazione. Essa è speculare alla comunicazione esterna e la sua attuazione prende le mosse dalla pianificazione della comunicazione, che deve tenere conto dei diversi pubblici di riferimento e quindi anche del pubblico interno all'ente.

L'attivazione all'interno del Settore di una funzione specifica di comunicazione è divenuta strategica per favorire l'adesione degli utenti alle politiche dell'Ente.

La comunicazione interna è il veicolo che consente la condivisione dei valori e metodologie di lavoro e questa condivisione è la condizione per la convergenza della volontà e delle azioni dei lavoratori verso un obiettivo comune. Pertanto, obiettivi della comunicazione interna posti dal Settore sono:

- creare identità e senso di appartenenza,
- generare una cultura dell'Istituzione,
- sviluppare le risorse umane,
- gestire processi di cambiamento.

Essa è garantita, in particolare da:

- definizione dei flussi informativi di carattere operativo, con il supporto di tutti i documenti del sistema di gestione per la qualità,
- divulgazione della Politica per la Qualità e quindi dell'efficacia del sistema,
- condivisione delle informazioni derivanti dall'esecuzione di ciascun processo contenuto nel Manuale Qualità e nei documenti di dettaglio di ciascun processo.

Le informazioni che invece vengono trasmesse sono relative ai servizi offerti e la loro modalità di utilizzo.

La comunicazione/informazione dal Comune verso il cliente/utente è invece funzionale a rispondere alle esigenze di informazione, rispondere alle richieste di trasparenza dell'azione amministrativa e promuovere processi di innovazione istituzionale per rendere i servizi più rispondenti alle esigenze dell'utenza.

Tale informazione nel Settore Sviluppo economico è garantita da:

- siti internet
- newsletter del Settore Sviluppo economico
- comunicati stampa
- materiale informativo (depliant, brochure, pubblicazioni)
- front-office.

Esiste inoltre una comunicazione del cliente/utente verso il Comune (per il recepimento:delle esigenze, richieste, reclami, suggerimenti) attraverso:

- posta, fax, telefono, e-mail
- front-office
- segnalazione delle criticità
- procedure di reclamo.

Nel 2003, grazie alla preziosa opera di alcuni lavoratori del Settore sviluppo economico sono stati progettati e realizzati alcuni importanti strumenti di comunicazione: le nuove pagine web dello Suap, un sito dedicato alle Pari opportunità e una newsletter

mensile rivolta alle imprese, ai professionisti e alle associazioni economiche.

Il sito web dello Suap è stato ampiamente rinnovato e arricchito con documenti utili per fruire dei servizi dello Suap, quali moduli, check-list, normative, ecc. e con documenti utili per conoscere l'attività del Comune di Faenza: i progetti realizzati, le modalità operative, i commenti alla normativa e così via. Nel tempo il sito è stato arricchito di nuovi documenti e di nuovi strumenti per gli utenti. Si trova alla pagina www.racine.ra.it/suapfaenza.

Il sito web dedicato alle Pari opportunità è stato realizzato allo scopo di favorire l'accesso ad informazioni di progetti realizzati e di opportunità esistenti, per dare e ricevere informazioni, sviluppando un modo nuovo di fare comunicazione. Si trova alla pagina <http://www.racine.ra.it/pariopportunitafaenza/>.

Anche la Newsletter mensile del Settore, dal titolo "Le News dal Settore Sviluppo economico" è finalizzata alla comunicazione e informazione tecnica del Comune nel campo dello sviluppo economico. Essa si propone di far conoscere iniziative, progetti, servizi e la modalità per fruirne. Si può chiedere e ricevere la newsletter tramite e-mail (petnet@racine.ra.it).

La newsletter ha una frequenza mensile, salvo approfondimenti specifici con news monografiche o uscite straordinarie ed è inviata a gruppi di destinatari (al giugno del 2007 i destinatari sono circa 1100), suddivisi per categorie e precisamente: Associazioni – Uffici interni al Comune di Faenza - Enti pubblici – Giornali – Imprese – Professionisti – Scuole – Ambiente.

Nell'area intranet inoltre è stata condivisa tutta la documentazione del Sistema Qualità ed anche banche dati e archivi, come ad esempio l'archivio fotografico turistico economico e un archivio di indirizzi utili per la città denominato "Saperlalunga".

In ultimo, il "Cruscotto della sostenibilità", piattaforma interattiva di monitoraggio e comunicazione ambientale, è un progetto del Centro di Educazione ambientale del Comune di Faenza, CEAFaenza 21, sviluppato in collaborazione con partner regionali attivi sia nell'educazione e comunicazione ambientale, sia nella ricerca delle scienze ambientali.

4.5. Gestire la tecnologia

Il Settore Sviluppo economico ha provveduto a garantire a tutti i propri dipendenti le risorse tecnologiche sufficienti allo svolgimento delle proprie attività e precisamente:

- attrezzature di supporto sia strumentali che d'ufficio,
- sistemi informativi sia hardware che software.

Tali risorse, le cui caratteristiche sono identificate nel Manuale Qualità, sono dimensionate, predisposte e mantenute con specifico riferimento all'attività da svolgere e in sede di riesame del Sistema Qualità confermate, integrate ed aggiornate.

Per fare questo ogni Capo Servizio provvede:

- ad individuare infrastrutture che abbiano adeguate caratteristiche, prestazioni e affidabilità;
- a valutare ed attuare piani di manutenzione per assicurare che le infrastrutture soddisfino le esigenze operative.

Sono stati inoltre esaminati, fissati e monitorati i criteri di riferimento per la manutenzione delle attrezzature e la tutela dell'ambiente.

Gli interventi da effettuarsi a seguito di anomalie tali da impedire il corretto svolgimento del processo di erogazione del servizio vengono gestiti dal Servizio Informatica del Comune di Faenza in proprio o mediante ditta esterna, a seconda della natura del medesimo.

Le postazioni informatiche in dotazione sono tra loro collegate in rete.

Recentemente, il sistema è stato implementato per garantire la sicurezza dei dati, assicurando le procedure di back up in modo automatico su un server.

Come già accennato, è stata altresì data la possibilità di creare cartelle di documenti condivise per Settore o Servizio a seconda della materia di interesse (area intranet). Ogni postazione può accedere alla navigazione in internet o utilizzare un programma per l'invio di posta elettronica verso gli uffici dell'Amministrazione comunale. Per salvaguardare l'integrità del sistema informatico e dei dati è presente un programma antivirus che viene aggiornato periodicamente.

In occasione degli adempimenti in materia di tutela della riservatezza, è stato elaborato un apposito documento in cui è stata sviluppata un'analisi dei rischi che tiene conto della gravità dell'evento e della sua incidenza statistica.

Sono state così elaborate linee guida per assicurare la riservatezza e l'integrità dei dati, prevedendo password di accesso alle postazioni informatiche e strumenti per evitare accessi non autorizzati e la distruzione, anche accidentale, delle informazioni.

Una riorganizzazione interna al Settore ha consentito di sviluppare competenze informatiche che hanno permesso la realizzazione sia dei siti web e della newsletter sia di un archivio informatico delle immagini utilizzate dal Comune che consente una razionale gestione delle stesse per uso divulgativo, continuamente aggiornabile e fruibile da tutti i servizi.

Per quanto riguarda lo Sportello unico per le attività produttive occorre fare un discorso a parte in quanto il Comune di Faenza ha costruito con la Provincia di Ravenna, la Camera di Commercio e gli altri Comuni della provincia un progetto sistemico, finalizzato a creare le connessioni telematiche con tutte le PPAA di livello provinciale, coinvolte nel procedimento unico. Esso prevede anche un apposito software comune, per la gestione delle informazioni e del procedimento, capace di eliminare completamente la "carta".

L'integrazione in rete consente di:

- comunicare agli altri soggetti impegnati nel procedimento unico ogni informazione di interesse del procedimento unico stesso;
- mantenere un rapporto costante con gli enti coinvolti nel procedimento e con i responsabili dei sub-procedimenti e dei procedimenti connessi, per la verifica dello stato di avanzamento delle pratiche e delle autorizzazioni;
- fornire ai clienti/utenti le informazioni relative all'iter procedurale ed allo stato di avanzamento delle pratiche nell'ambito del procedimento unico.

Inoltre, sul sito web creato dal Settore Sviluppo economico per rendere disponibili all'utente tutte le informazioni inerenti lo Sportello unico per le attività produttive, dal 2007 è stata inserita la possibilità di "compilazione domanda on-line", percorso guidato, per presentare correttamente una domanda allo Sportello unico per le attività produttive e inoltrare on-line la domanda stessa. Tale opportunità cercherà di migliorare complessivamente il sistema a favore degli imprenditori, per assicurare la presentazione di domande complete fin dall'inizio.

Infatti dal controllo di gestione dello Suap emerge che il miglioramento del servizio rivolto agli imprenditori può avvenire attraverso la riduzione consistente dei procedimenti interrotti e a questo fine formulare indicazioni precise e chiare su quali siano i documenti necessari per ciascun endoprocedimento è fondamentale. Ciò crea beneficio per la Pubblica amministrazione che non deve effettuare riesami, per i progettisti, che non devono rielaborare i progetti e per gli imprenditori che possono ottenere l'autorizzazione in minore tempo e con minori costi.

4.6. Gestire le infrastrutture

Come indicato nel Manuale Qualità, il Dirigente del Settore Sviluppo economico, consapevole dell'importanza che riveste l'ambiente di lavoro nella motivazione e soddisfazione del personale e quindi per un buon svolgimento delle attività richieste, oltre che per il raggiungimento degli obiettivi qualitativi, richiede ai propri collaboratori la pronta individuazione dei fattori ambientali atti a realizzare sistematicamente prodotti conformi allo standard atteso e il contemporaneo rispetto delle leggi e regolamenti in materia di aspetti del lavoro.

Ogni Capo Servizio ha quindi il compito di:

- individuare, acquisire e tenere sotto controllo gli opportuni parametri indicatori delle caratteristiche ambientali;
- valutare i fattori di rischio conseguenti ed a pianificare le misure per la sicurezza degli operatori e la salubrità degli ambienti;
- elaborare ed applicare le misure protettive e preventive e le procedure di sicurezza per le attività aziendali;
- fornire agli operatori i necessari mezzi di protezione;
- effettuare riunioni periodiche, con cadenza almeno annuale, in materia di tutela della salute e della sicurezza.

L'ottimizzazione delle risorse resa possibile dal Sistema di gestione per la qualità ha inoltre riguardato anche le infrastrutture e in particolare le sedi di servizio.

Nell'agosto del 2004 i Servizi del Settore a diretto contatto con il pubblico, Servizio Commercio e Licenze e Sportello unico per le attività produttive, unitamente all'ufficio del Dirigente, si sono trasferiti in nuovi locali dove, con un importante lavoro di ristrutturazione, è stato possibile recuperare una parte del patrimonio comunale e al tempo stesso offrire ambienti più idonei allo svolgimento delle proprie attività e zone funzionali di front-office.

Si prevede, nel medio periodo, una riunificazione di tutti i Servizi del Settore nei nuovi locali suddetti.

CRITERIO 5: PROCESSI

5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica

La gestione “per processi” è una importante evoluzione del pensiero organizzativo oramai considerata acquisita presso il Settore sviluppo economico da più di un decennio.

Le forme tradizionali di organizzazione del lavoro, basate sostanzialmente su strutture gerarchico-funzionali, sono divenute incompatibili con l’indispensabile flessibilità ed efficacia operativa delle strutture per cui il Settore Sviluppo economico è evoluto verso modelli più flessibili in cui le variabili “forti” dell’organizzazione (ruoli, mansioni, norme, etc.) vengono ridimensionate a favore di una visione più “leggera” ed efficiente dell’azienda, dove vengono posti al centro i processi e i cittadini.

Per processo si intende un insieme di attività volte al raggiungimento di un risultato oggettivo, misurabile e significativo per l’utente/cittadino/cliente. Sotto questo punto di vista i processi identificati nel Settore Sviluppo economico sono interfunzionali, nel senso che superano i confini delle “funzioni” (dipartimenti, Settori, Unità Operative, ecc) e quindi il focus si sposta dal miglioramento delle performance degli individui alla ottimizzazione dei risultati delle attività usando tutte le leve organizzative

Gestire i processi, per il Settore Sviluppo economico, significa concretamente:

- identificare e descrivere i processi aziendali, assegnando delle priorità,
- individuare quali sono i processi critici per il successo ed assegnare ad essi dei responsabili,
- individuare i fruitori dei singoli processi critici e le loro reali esigenze,
- individuare gli indicatori di efficacia o efficienza che permettono di "misurare" le performances di processo.

Il processo è efficace se raggiunge i risultati attesi, è efficiente se lo fa ottimizzando l’uso delle risorse. Il processo è misurato in base al “valore” che produce e quindi gestito e ottimizzato in conseguenza.

In definitiva il valore del processo sarà massimo quanto più elevato sarà il rapporto:

$$\text{Prodotto-Servizio erogato/Costo del Processo} = \text{Valore del Processo.}$$

Il miglioramento continuo è quell’azione programmata e ripetitiva svolta su tutti i processi dell’Ente e/o sulle altre aree di criticità, volta a eliminare o minimizzare cause ed effetti che diminuiscono la qualità, mettendo in atto tutte quelle azioni volte all’innalzamento della qualità effettiva e percepita del prodotto/servizio.

Per il miglioramento continuo è usato l’approccio derivante dal ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA).

Il piano di miglioramento (PMQ) viene elaborato per ciascuno dei servizi del Settore, sulla base della PO 18.

Esso trae input da:

- riesame direzione
- reclami
- criticità
- customer satisfaction

- obiettivi interni.

Il PMQ viene monitorato periodicamente dal Dirigente, attraverso appositi incontri con i Capiservizio.

Nel Settore Sviluppo economico del Comune di Faenza con il Sistema di gestione per la qualità vengono identificati in maniera puntuale i processi.

La realizzazione dei Servizi del Settore, infatti, comporta la pianificazione dei processi e relativi sotto processi in modo coerente a quanto definito nel Manuale Qualità.

Il Manuale identifica per ciascun processo il “Responsabile del Processo (Process Owner)”, cioè la persona che riceve dalla Direzione l’incarico di tenere il processo sotto controllo.

Nella definizione delle modalità di gestione dei processi sono considerati:

- gli obiettivi di qualità di ogni singolo prodotto riportati nella documentazione applicabile, negli ordini/contratti o definiti dal vertice aziendale nella pianificazione per la qualità;
- i requisiti (di entrata e di uscita) dei processi connessi con i prodotti;
- il grado di complessità, criticità e sperimentazione dei processi, soprattutto ai fini di documentare o meno le procedure/istruzioni operative connesse con i processi stessi;
- le risorse e le attrezzature necessarie per ogni processo e la apparecchiature/prodotti ad essi connessi;
- le attività da svolgere in seno ai processi;
- le necessità di verifica e validazione dei vari processi;
- i criteri da adottare per verificare e validare un processo;
- le registrazioni da produrre per attestare la conformità dei processi ai requisiti, oltre che per ricavare dati essenziali per determinare le opportunità di miglioramento.

Il “Responsabile del Processo (Process Owner)” individua le caratteristiche importanti o critiche dei propri processi, al fine di predisporre eventuali piani di controllo e di monitoraggio sulle attività dei processi e particolare attenzione viene posta nel definire e tenere sotto controllo tali caratteristiche.

Per risolvere eventuali dati in entrata ambigui o conflittuali vengono tenute consultazioni con i clienti/utenti e con le funzioni interne.

Il “Responsabile del Processo (Process Owner)” nel verificare i processi prende in considerazione:

- l’affidabilità e la ripetitività dei processi;
- l’adeguatezza dei processi aziendali, l’individuazione e la prevenzione di potenziali non conformità dei processi;
- il potenziale di miglioramento.

Si specifica inoltre che, così come indicato nel Manuale Qualità, nei progetti di miglioramento continuo vengono utilizzati i classici strumenti della qualità quali: analisi di Pareto, analisi dei dati, diagrammazione, ecc.

I processi principali individuati dal Settore Sviluppo economico sono:

per il Servizio APC:

- promozione e sostegno della formazione universitaria e post universitaria a Faenza,
- promozione, sostegno e regolazione delle fiere e del centro fieristico
- coordinamento amministrativo e organizzativo dello sviluppo, della trasformazione e dell'assegnazione delle aree per insediamenti produttivi
- progettazione, gestione e diffusione delle indagini statistiche e dei censimenti
- indirizzi dell'azionista alle società partecipate e gestione delle relazioni istituzionali con esse
- formulazione dei contratti di servizio con i gestori dei pubblici servizi e rapporti con le agenzie sovra comunali di governo degli stessi

per il Servizio CL:

- rilascio autorizzazioni, certificazioni e altri atti di assenso per imprese, attività professionali e ricreative
- promozione e sostegno del commercio e dei servizi
- regolazione di attività economiche del terziario e, in particolare, del commercio
- sportello unico per le attività produttive

per il Servizio PET:

- promozione e animazione economica
- sostegno alle imprese e sviluppo di servizi innovativi
- promozione e sostegno della formazione professionale e dell'orientamento al lavoro
- promozione e sostegno dell'agricoltura e dei servizi all'agricoltura
- segreteria organizzativa e sviluppo progetti per l'Associazione italiana città della ceramica
- promozione turistica
- informazione e accoglienza turistica
- Assistenza, aiuto e progettazione di nuovi percorsi di vita per donne che hanno subito violenza

per il Servizio PREU:

- progetti europei

Processi trasversali/di supporto:

- formazione del personale
- incentivazione del personale
- controllo di gestione e rendicontazione attività svolte e risultati raggiunti
- programmazione (tramite predisposizione PEG) obiettivi e utilizzo risorse annuali assegnate dall'amministrazione comunale
- visite ispettive interne
- valutazione del personale
- circolazione della posta interna al settore, in entrata e in uscita
- tenuta sotto controllo dell'aggiornamento e dell'innovazione delle normative
- riesame della direzione
- miglioramento continuo
- approvvigionamento
- tenuta sotto controllo delle non conformità.

A titolo esemplificativo si illustra la **PROGETTAZIONE DEL PROCESSO SUAP**:

1) *Descrizione e mission del servizio*

La normativa (D.Lgs. 112/1998, DPR 447/1998 e successive modifiche e integrazioni) prevede che i Comuni, singoli o associati, istituiscano una struttura (il cui *front office* è denominato Sportello unico per le attività produttive) alla quale può rivolgersi

l'imprenditore che intenda realizzare o modificare un impianto produttivo di beni o servizi.

Lo Sportello unico per le attività produttive (Suap) è incaricato di gestire l'intero procedimento; a tal fine deve coordinare le pubbliche amministrazioni coinvolte, evitando così il carico burocratico, prima sostenuto dall'imprenditore.

Questa è la mission del servizio, che lo Suap deve perseguire assicurando contemporaneamente certezza dei tempi amministrativi per ottenere le autorizzazioni necessarie per lo svolgimento dell'attività economica, semplificazione del procedimento e informazioni per la migliore gestione dello stesso.

2) *Processo di marketing (costituisce input per la realizzazione delle attività)*

Il processo di marketing è finalizzato ad identificare i clienti e le loro aspettative. I clienti dello Suap sono:

- *i tecnici progettisti*, incaricati dall'imprenditore di elaborare il progetto di realizzazione o modifica dell'impianto produttivo e di seguirne l'iter di approvazione;
- *gli imprenditori* (e aspiranti tali), che sono i clienti finali dello Suap, che abbisognano di:

- a) autorizzazioni per realizzare o modificare l'impianto produttivo;
- b) informazioni per decidere se e come intraprendere una specifica attività economica;

- *le associazioni* degli imprenditori, che forniscono assistenza a questi ultimi.

Le aspettative dei clienti sono:

- 1) *certezza* dei tempi di conclusione del procedimento;
- 2) *abbreviazione* dei tempi di conclusione del procedimento;
- 3) *semplificazione* del procedimento;
- 4) *informazioni* adeguate per formulare in modo corretto e completo l'istanza di realizzazione o modificazione dell'impianto produttivo.

Concorrenti del servizio, in via teorica, non esistono: il servizio viene svolto in regime di monopolio e l'imprenditore è obbligato a servirsi dello Suap.

Tuttavia va rilevato che:

- potenziali concorrenti sono gli Suap di altri territori che, con la loro efficienza maggiore, potrebbero attirare imprese dal territorio del Comune di Faenza;
- concorrenti latenti possono essere le "modalità" di gestione del procedimento autorizzatorio precedenti alla disciplina dello Suap, se si dovessero rivelare più efficienti o se dovessero mantenere (anche se non "a ragione") una immagine di maggiore efficienza.

Cooperatori del servizio sono tutte le PPAA coinvolte nel procedimento unico, in quanto chiamate ad esprimere pareri endoprocedimentali.

3) *Strumenti di lavoro (costituisce input per la realizzazione delle attività)*

Gli strumenti necessari per assicurare l'efficacia del servizio Suap sono i seguenti:

- a) locali adeguati per facilitare l'accesso dei clienti e lo svolgimento efficace ed efficiente delle fasi di accettazione delle istanze, consegna delle autorizzazioni, fornitura di informazioni;
- b) competenze professionali e conoscenze tecnico-amministrative nei seguenti ambiti:
 - gestione del procedimento unico;

- valutazione della completezza della documentazione endoprocedimentale;
 - analisi e miglioramento dei processi e dei procedimenti;
 - comunicazione e capacità di relazione;
 - comprensione dei bisogni dei clienti;
 - conoscenze informatiche di "office", Internet e software specifici basati sul *workflow*;
 - capacità di lavorare in gruppo;
- c) hardware e software capaci di gestire completamente *on-line* l'intero procedimento e le relazioni con le PPAA coinvolte;
- d) formazione continua;
- e) protocolli d'intesa e/o convenzioni con le PP.AA. coinvolte nel procedimento, finalizzati al perseguimento ottimale della mission del servizio;
- f) conoscenza della giurisprudenza e delle prassi adottate da altri Suap;
- g) coordinamento provinciale della gestione del software e delle relazioni con le altre PPAA;
- h) sito web.

3) Attività del servizio

Il perseguimento della mission del servizio, soprattutto attraverso la realizzazione dei prodotti che il servizio stesso deve assicurare, comporta lo svolgimento delle seguenti attività:

- a) accettazione delle "domande" dei clienti. Comporta la valutazione dei requisiti di accettabilità;
- b) gestione del procedimento unico;
- c) registrazione, analisi e soluzione delle criticità evidenziate dai clienti e dagli operatori. E' il controllo di gestione del processo;
- d) analisi e standardizzazione dei procedimenti e loro miglioramento;
- e) realizzazione di check-list e modelli per la gestione del procedimento unico e degli endoprocedimenti;
- f) realizzazione di vademecum ad uso dei clienti per la presentazione di istanze corrette e complete nella documentazione tecnico-amministrativa;
- g) valutazione del prodotto realizzato dai fornitori (cioè delle PPAA responsabili di specifici endoprocedimenti).

4) I prodotti del servizio (costituiscono output dell'attività)

- a) autorizzazione unica per la realizzazione o la modifica di impianti produttivi;
- b) pareri preventivi in ordine alla fattibilità riguardo la realizzazione o modifica di impianti produttivi;
- c) informazioni sui procedimenti per la realizzazione o modifica di impianti produttivi e per l'avviamento di attività economiche.

5) Valutazione e controllo di gestione del servizio

La valutazione e controllo di gestione dell'attività e dei risultati del servizio si esplica attraverso:

- a) raccolta (anche attraverso apposite schede-guida) delle criticità e delle non conformità segnalate dagli operatori dello Suap, dagli operatori delle PPAA e dai clienti. Le criticità vengono esaminate periodicamente attraverso uno schema che indica: tipologia, descrizione, cause, ipotesi di soluzione. Un apposito gruppo di lavoro decide la

sperimentazione e poi l'implementazione delle ipotesi di soluzione;

- b) analisi di customer satisfaction;
- c) controllo di gestione, cioè registrazione dei tempi finali e di singole fasi del procedimento unico per ogni pratica ed elaborazione di indicatori attraverso uno specifico report annuale. Da esso sono ricavati input per il miglioramento del servizio.

Nel 2007, il Settore Sviluppo economico ha in corso la partecipazione al Progetto "Comune semplice".

Il Progetto "Comune semplice" nasce dalla volontà di ANCI e Dipartimento per la Funzione Pubblica di dare un nuovo impulso alle politiche di semplificazione amministrativa sulla scorta dei più recenti orientamenti comunitari e nazionali in questo ambito che, tra l'altro, prevedono la riduzione del 25 % dei costi amministrativi a carico delle imprese, entro il 2012.

Il progetto, in fase di avviamento, mira a verificare la praticabilità di alcuni percorsi di cambiamento all'interno di una selezione di 40 Comuni, fra cui il Comune di Faenza, per poi essere estesi ad un raggio più ampio di soggetti e poi definitivamente all'intera platea delle Amministrazioni locali.

Le attività di semplificazione riguardano l'erogazione di quei servizi che tutelano i diritti elementari dei cittadini e delle imprese: vale a dire i servizi autorizzativi, quelli informativi e quelli regolativi.

Gli ambiti di intervento che riguardano il progetto di semplificazione del Comune di Faenza sono tutti i procedimenti di autorizzazione, dichiarazione, ecc, gestiti dal Settore Sviluppo economico – Servizio Commercio e Licenze/Suap, rivolti alle imprese (commercio, pubblici esercizi, polizia amministrativa, ambiente, artigianato, ecc).

Gli obiettivi del progetto, in ordine di priorità sono i seguenti:

1. riduzione dei tempi di conclusione dei procedimenti e di rilascio degli atti da parte del Comune,
2. riduzione degli oneri informativi delle imprese per gli adempimenti richiesti dal Comune,
3. riduzione dei costi sopportati dal Comune per l'istruttoria dei procedimenti in termini di ore/uomo,
4. valutazione utilità e modalità dell'applicazione della sanzione a favore delle imprese per mancato rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti, prevista nel DDL "Nicolais".

Mentre gli attori coinvolti nel progetto sono i seguenti: Settore Sviluppo economico del Comune di Faenza – Tavolo delle Associazioni imprenditoriali – Associazioni imprenditoriali – Ordini professionali degli architetti e degli ingegneri, Collegio dei geometri – Pubbliche Amministrazioni responsabili di endoprocedimenti riferiti a procedimenti di competenza del Comune – Settore Sviluppo economico.

L'esecuzione del Progetto si baserà sul lavoro di gruppo ed il rapporto finale dovrà indicare azioni di cambiamento.

5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente

Il Settore Sviluppo economico, quale soggetto erogatore di servizi che opera in sistema di qualità è tenuto ad individuare i fattori da cui dipende la qualità del servizio e, sulla base di questi, adottare standard generali e standard specifici di qualità e di quantità dei servizi, di cui si deve assicurare il rispetto.

Questi standard, contenuti nella Carta del Servizio, si configurano, sostanzialmente, come impegni contrattuali con il cliente/utente; la Carta è perciò lo strumento che consente di presentarsi ai clienti con chiarezza, affidabilità e certezza.

Il personale a diretto contatto con il cliente è una importante fonte di informazione per il miglioramento del processo, peraltro una fornitura adeguata di un servizio è connessa ad una comunicazione efficace, ma comunicare efficacemente con i clienti significa ascoltarli ed informarli, per cui occorre:

- illustrare il servizio,
- assicurarsi che i clienti/utenti siano consapevoli del contributo che essi possono dare alla qualità del servizio,
- determinare il rapporto tra il servizio offerto e le reali esigenze del cliente/utente.

Nel Settore, come già indicato nel Cr.4.2, sono state realizzate alcune Carte del Servizio, soprattutto rivolte alle strutture più a diretto contatto del pubblico e precisamente:

- nel 1999 Servizio Commercio e Licenze e Suap,
- nel 2001 Servizio Fe.n.ice.
- nel 2005 Servizio Promozione economica e turismo.

In attuazione a quanto contenuto nelle suddette Carte, sono stati poi raccolti i dati che vengono poi utilizzati per il controllo di gestione dei vari Servizi.

La metodologia seguita per la predisposizione delle Carte del Servizio ha garantito la partecipazione e il coinvolgimento dell'utenza tramite incontri ad hoc con i rappresentanti dei portatori di interesse più significativi.

Nell'ottica di offrire un prodotto veramente orientato all'utente è necessario poi conoscere le aspettative dei clienti/utenti e valutare come sia possibile soddisfarle.

Il Settore ha perciò predisposto indagini di *customer satisfaction*, ha valorizzato la procedura dei *reclami* e ha dato voce agli operatori che più frequentemente hanno rapporti diretti con i clienti/utenti stessi.

Per quanto riguarda i procedimenti rivolti alle imprese, la raccolta della valutazione del servizio da parte del cliente/utente, è svolta, periodicamente, attraverso:

1. le procedure di reclamo;
2. l'analisi delle criticità del servizio;
3. le indagini sulla soddisfazione dei clienti/utenti.

Andando a vedere nel dettaglio, i reclami del cliente/utente costituiscono un valore positivo per il miglioramento del servizio perché evidenziano una non conformità che così può essere eliminata, segnalano una relazione "costruttiva" da parte del cliente/utente che, informando l'organizzazione della non conformità registrata, dimostra di volere partecipare al miglioramento del servizio, mentre, tacendo la propria insoddisfazione, produce un giudizio di "abbandono

della speranza di soluzione del problema" con la perdita del cliente/utente, dimostrano, nel caso di valutazione errata da parte del cliente/utente, che egli non è adeguatamente informato sulle condizioni oggettive di erogazione del servizio, per cui la manifestazione del reclamo consente poi di informare correttamente il cliente/utente, annullando o riducendo la causa del reclamo.

Nel Settore Sviluppo economico del Comune di Faenza, ogni cliente/utente può presentare reclami, anche con la massima informalità, con qualsiasi modalità (orale, scritta, fax, telefonica, ecc). Ogni operatore, nel momento in cui riceve il reclamo, istruisce un rapporto scritto per il dirigente formulando valutazioni e proposte, affinché egli possa riscontrare il reclamo entro 30 giorni dalla sua presentazione.

La raccolta e l'analisi delle criticità del servizio costituiscono uno strumento costruttivo, capace di andare oltre alla semplice valutazione del servizio ricevuto (come avviene nell'analisi della *customer satisfaction*) e di andare oltre al reclamo per un disservizio subito da parte di un cliente/utente.

Strumento ideato e implementato dallo Sportello unico del Comune di Faenza, la "criticità" è un aspetto del procedimento o del prodotto/servizio che non va come dovrebbe andare o che dovrebbe essere realizzato diversamente, per produrre più benefici (semplificazione, tempestività, ecc).

Possono segnalare una criticità sia i clienti/utenti, sia gli operatori dello Suap, sia gli operatori delle PPAA, responsabili degli endoprocedimenti.

Il terzo strumento è costituito dalle indagini di *customer satisfaction* in senso stretto, effettuate tramite questionari.

Nello specifico il questionario elaborato ha indagato tre requisiti:

- *tempestività*, il tempo impiegato nel concludere la pratica;
- *chiarezza e professionalità*, nella comunicazione da parte del personale e competenza sulla materia dimostrata;
- *adeguatezza della modulistica*, la completezza e la chiarezza della modulistica e delle *check-list* fornite per agevolare la presentazione dei documenti.

Per l'elaborazione dei dati, secondo griglie di analisi prefissate è stato creato, internamente al Settore Sviluppo economico, un apposito software che ha poi portato all'elaborazione di un apposito *report* finalizzato alla condivisione interna ed esterna all'organizzazione, degli esiti dell'analisi di *customer satisfaction* e individuazione delle aree di miglioramento.

Il risultato è stato molto soddisfacente: i giudizi positivi sono stati oltre il 96% e di questi quasi il 24 % sono stati di soddisfazione elevata.

5.3. Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti

Poche aree di intervento sono state oggetto di innovazioni tanto profonde quanto quella che si occupa dello sviluppo economico.

A tal proposito l'evoluzione normativa, a partire dal DPR 447/1998 ha offerto l'occasione di avviare un

processo di ammodernamento di tutta la pubblica amministrazione locale, strettamente connesso alla nuova impostazione dei rapporti tra i soggetti pubblici e gli operatori economici.

Tuttavia i cambiamenti devono continuamente confrontarsi con il processo di trasformazione profonda della nostra società, per cui sono sempre in divenire e la scommessa della PA di oggi è riuscire a stare al passo se non prevenire.

Prendendo in esame lo Sportello unico per le attività produttive, la progettazione e lo svolgimento del procedimento si ispirano al concetto di "creazione di valore per il cliente", ossia alla comprensione delle esigenze di quest'ultimo e alla definizione delle conseguenti linee d'azione dirette a soddisfarle. L'individuazione di tali esigenze è stata effettuata esplicitamente. Si legge, infatti, nel Rapporto sul controllo di gestione 2003: «Le aspettative dei clienti/utenti, in relazione al servizio erogato dallo Suap sono le seguenti:

- certezza dei tempi di conclusione del procedimento;
- abbreviazione dei tempi di conclusione del procedimento;
- semplificazione del procedimento;
- informazioni adeguate per formulare in modo corretto e completo l'istanza di realizzazione o modificazione dell'impianto produttivo.

Pertanto, lo Suap del Comune di Faenza si è dato una specifica organizzazione tesa al miglioramento continuo delle performance relative alle quattro aspettative sopra identificate».

Affinchè si mantenga una spiccata sensibilizzazione di tutto il personale nei confronti dell'innovazione e nei confronti del valore sociale del proprio lavoro, il Settore Sviluppo economico prevede annualmente un percorso formativo di tutto il personale, affiancato ad uno sviluppo integrato delle politiche di comunicazione.

La comunicazione assume una valenza fondamentale in una duplice direzione: valenza dei messaggi di comunicazione da un lato e rilievo come canale connettivo di dialogo e scambio dall'altro, favorendo l'integrazione e la coesione.

E' importante che il cliente sia a conoscenza dei processi organizzativi e dei vincoli normativi che caratterizzano il servizio, affinché possa calibrare le proprie attese in termini realistici. Infatti attese irrealistiche lo renderanno costantemente insoddisfatto, senza possibilità di soluzione. Pertanto il Settore Sviluppo economico ha messo in atto precisi programmi di comunicazione rivolti ai clienti/utenti (Cr. 4.2) e ricerca continuamente la massima integrazione di questi ultimi nel processo "produttivo" di erogazione del servizio. In particolare i clienti/utenti devono essere coinvolti nella ricerca degli strumenti per il miglioramento del servizio stesso.

Pertanto è stato strutturato un sistema di monitoraggio e ritorno di informazioni, per la valutazione del servizio, che ricava input oggettivi, internamente all'organizzazione, e input soggettivi, espressi dai clienti stessi. Tutte le informazioni relative alla fruizione del servizio da parte dei clienti/utenti e alla loro soddisfazione sulla qualità del servizio stesso,

sono analizzate, interpretate e diffuse secondo apposite procedure. Esse, inoltre, sono utilizzate al fine di prevenire e correggere le non conformità e di realizzare iniziative di miglioramento del servizio. Da tale analisi si possono ricavare input per anche il ripensamento del servizio.

Il Settore Sviluppo economico ha partecipato, nel primo semestre del 2003, assieme ad altri cinque Comuni a livello nazionale ad un Laboratorio sulla *customer satisfaction* negli Sportelli unici per le attività produttive. Tale Laboratorio è stato promosso dal Foromez e dal Dipartimento della funzione pubblica, nell'ambito dell'iniziativa "Buoniesempi" di "Cantieri", per valorizzare le esperienze di innovazione e il loro impatto positivo sul processo di cambiamento delle pubbliche amministrazioni, così da agevolare l'innovazione "dal basso", attraverso il meccanismo dell'emulazione.

Lo strumento principale in questo caso è stato il sito web www.buoniesempi.it, una banca dati dinamica contenente un migliaio di progetti suddivisi in 25 aree di innovazione.

Gli obiettivi del Laboratorio sulla *customer satisfaction* sono stati:

- la raccolta di materiali e documenti utilizzati nei progetti di innovazione;
- la descrizione degli aspetti organizzativi, delle resistenze e dei fattori facilitanti, che hanno caratterizzato le esperienze;
- l'analisi comparativa e il confronto fra le esperienze;
- la divulgazione dei risultati attraverso la pubblicazione sul sito www.buoniesempi.it.

Questa esperienza, unitamente ad altre come ad esempio la partecipazione al seminario Foromez nel 2002 per l'illustrazione del "Caso Faenza" per l'applicazione della metodologia di autovalutazione organizzativa CAF, ha permesso di ragionare sull'ampliamento della visuale dei confini del processo di lavoro in sé, ricercando una dimensione più integrata e trasversale a varie aree.

Inoltre, la condivisione di know-how e di informazioni, tramite accordi e protocolli può permettere processi più snelli e completi.

La qualità di vita di un individuo e dunque la sua soddisfazione in quanto cittadino di una comunità è determinata da un insieme di condizioni e dalla capacità di integrazione delle singole azioni.

Le tecnologie in questo ambito favoriscono l'integrazione dei processi, affiancano gli strumenti di ascolto e partecipazione e possono assicurare meccanismi di coordinamento rapidi ed efficaci.

Di seguito vengono riportate le più importanti innovazioni tecnologiche di questi ultimi anni:

- software per la gestione dello Suap, del Commercio, dei Pubblici esercizi, degli artigiani, per la gestione dei reclami e per il controllo di gestione
- domanda on line per lo Suap
- newsletter interna ed esterna e gestione siti internet
- messa in rete di tutte le postazioni di lavoro.

CRITERIO 6: RISULTATI ORIENTATI AL CITTADINO/CLIENTE

6.1 I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente

L'attenzione alla soddisfazione del cittadino si esplica in maniera diversificata a seconda dell'area di appartenenza dell'attività.

L'attività del settore Sviluppo economico infatti si può suddividere in:

- 1) produzione
- 2) regolazione delle attività economiche
- 3) direzione del gruppo pubblico comunale
- 4) promozione e servizi all'economia.

Sicuramente l'area riguardante la regolazione delle attività economiche e quindi tutti i procedimenti autorizzatori ecc e lo Sportello unico per le attività produttive, per come è strutturata e per il tipo di interazione con l'utente che comporta, è l'area in cui è più facile ma anche più doveroso indagare.

Ad esempio, per lo Suap è presente un sistema di rilevazione della *customer satisfaction* sviluppato tramite questionari compilati dagli utenti.

a) *Customer satisfaction dello Suap*:
(2003 - 186 questionari distribuiti, 131 (70,43%) riportano compilata la domanda)

Giudizio complessivo	Numero questionari	%
1. Molto soddisfacente	31	23,66
2. Soddisfacente	71	54,20
3. Mediamente soddisfacente	24	18,32
4. Poco soddisfacente	4	3,05
5. Non soddisfacente	1	0,76
Totale	131	100,00

I risultati che lo Suap si era proposto di ottenere ("Molto soddisfacente" e "Soddisfacente") raggiungono il 77,86%; l'area della positività (aggiungendo il giudizio "Mediamente soddisfacente") raggiunge il 96,18%.

Il valore medio di giudizio è 2,97 (4 è il valore massimo), pari al 74,24%.

Il valore modale, cioè il valore più frequente, è corrispondente a "Soddisfacente" (54,20%).

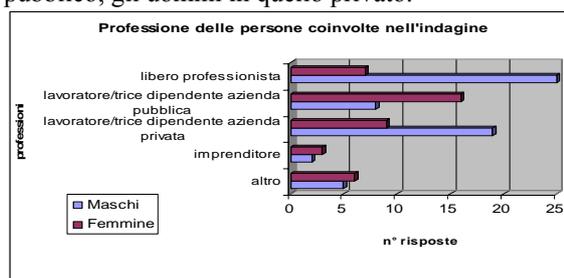
I requisiti indagati per il servizio erogato dallo Suap di Faenza si collocano tutti nel terzo quadrante, con una evidente correlazione positiva tra importanza e soddisfazione, cioè più un requisito è considerato importante più è giudicato soddisfacente, come si vede nella tabella che segue:

Requisito	Importanza media	Soddisfazione media
1. Adeguatezza della modulistica	89,57%	66,13%
2. Tempestività	93,43%	73,19%
3. Chiarezza e professionalità	94,95%	75,98%

b) *Customer satisfaction della Newsletter del Settore Sviluppo economico* (dicembre 2004)

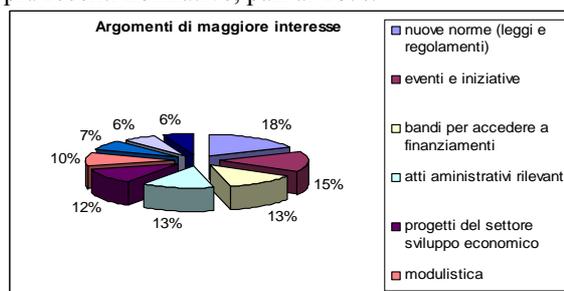
I questionari analizzati sono stati 100.

Considerando le caratteristiche di coloro che hanno risposto al questionario analizzando l'età ed il sesso, i rispondenti sono in prevalenza maschi, 59%, ed hanno un'età media di 40 anni. La classe di età maggiormente rappresentata è infatti quella fra i 31 ed i 40 anni. La professione di chi ha risposto alle domande del questionario è stata raggruppata in cinque macro classi. La maggior parte sono liberi professionisti, ma è elevata anche la percentuale di dipendenti, sia del settore pubblico che privato. Le donne sono in prevalenza impiegate nel settore pubblico, gli uomini in quello privato.

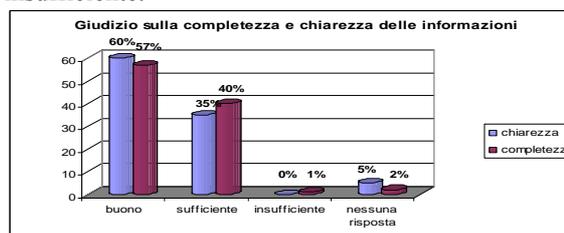


Gli argomenti da valutare erano: nuove norme, eventi ed iniziative, bandi per finanziamenti, atti amministrativi rilevanti, progetti del settore Sviluppo economico, modulistica, formazione, rapporti di sintesi di attività rilevanti complesse, dati statistici.

Riguardo gli argomenti di maggiore interesse tra quelli proposti nelle newsletter, non ci sono notizie che riscuotono un interesse assoluto, tutte sono ritenute utili, alcune in misura superiore. Riscuote una percentuale più alta la richiesta di informazioni sulle più recenti normative, pari al 18%.



Considerando infine il giudizio di merito della newsletter, relativamente alla sua completezza ed alla sua chiarezza: il 60% dei rispondenti è convinto della chiarezza della newsletter, mentre il 35% la ritiene sufficiente. Relativamente alla sua completezza, il 57% la considera completa, il 40% pensa che sia sufficiente e solo l'1%, corrispondente ad 1 risposta, la ritiene insufficiente.



c) *Customer satisfaction del Servizio Fenice* (cfr. anni 2004-2005-2006 – i questionari sono stati distribuiti agli accessi)

Il sistema di gestione del Servizio Fenice prevede il rispetto degli standard di qualità relativi alle principali prestazioni offerte, stabiliti nella Carta del Servizio.

Il gradimento del Servizio viene pertanto testato attraverso un questionario distribuito ad ogni accesso ed i requisiti confrontati e verificati per perseguire il miglioramento continuo.

Anni	Numero accessi
2004	57
2005	66
2006	77

Giudizio complessivo del Servizio:

Giudizio complessivo	2004	2005	2006
1 Soddisfacente	53	61	73
2. Abbastanza soddisfacente	4	5	4
3. Poco soddisfacente	0	0	0
4. Non soddisfacente	0	0	0
Totale	57	66	77

Dall'analisi dei dati è evidente la soddisfazione dell'utente rispetto al Servizio. Nonostante questo, se si indagano i requisiti che sono stati verificati (orario di apertura, agibilità della struttura, professionalità, riservatezza, ecc), si noterà che l'adeguatezza della struttura nella quale è ubicato il Servizio presenta forti criticità, in quanto si trova al quarto piano di un edificio, senza ascensore. Tale criticità è tenuta in evidenza per un eventuale spostamento del servizio non appena se ne presenta l'opportunità.

d) *Ricerca "Conoscere per conciliare"* (anno 2003-2004)

Il Settore Sviluppo economico ha voluto una ricerca mirata su alcune importanti realtà economiche/organizzative del settore pubblico e privato che operano nel territorio comunale, nell'ottica della promozione della cultura delle pari opportunità e della contribuzione alla effettiva attuazione dei principi di parità. Lo scopo della ricerca, denominata "Conoscere per conciliare", è stato quello di raccogliere informazioni che consentano al Settore di progettare e realizzare, tenendo presenti i vincoli e le opportunità caratteristici di ogni realtà organizzativa coinvolta, interventi mirati di concertazione finalizzati alla conciliazione tra lavoro e vita privata delle lavoratrici, visti nell'ottica del miglioramento del loro stato di benessere e percezione della qualità della vita. La finalità dell'analisi ha permesso di raccogliere informazioni inerenti a:

- i vincoli e le opportunità caratteristici di ogni realtà organizzativa coinvolta,
- lo stato di benessere, o viceversa di disagio, delle lavoratrici del territorio, letto in termini di gestione dello stress e di livello di soddisfazione individuale nella gestione dei tempi di vita e di lavoro,

- l'efficacia dell'offerta territoriale di servizi a sostegno del lavoro di cura.

La metodologia impiegata per la realizzazione della ricerca ha visto l'utilizzo di tre diversi strumenti:

1. un questionario, rivolto ad un campione delle lavoratrici delle aziende coinvolte,
2. interviste in profondità, rivolte ai decisori delle aziende coinvolte,
3. focus group, diretti ai vari attori del territorio tra cui anche le rappresentanze sindacali.

190 il numero totale dei questionari elaborati, che ha reso possibile la realizzazione di un'analisi complessiva della valutazione dei servizi offerti nel territorio faentino.

Come si evince dalla tabella, sono pochi i servizi ad aver ottenuto una valutazione complessivamente positiva ("va bene così"): la sola categoria ad aver ottenuto un giudizio complessivamente positivo dal 50 % delle lavoratrici è quella dei Supermercati, mentre per quanto riguarda altri servizi, le percentuali di gradimento non si collocano al di sopra del valore 37% del campione totale. Questo dato deve tuttavia essere giudicato alla luce delle modalità con cui era posta la domanda: infatti, poiché veniva richiesto esplicitamente di individuare possibili fonti di miglioramento nell'offerta, era attendibile che la maggior parte delle risposte indicasse i difetti dei servizi presentati.

	"Va bene così"	Sul tot. dei suggerimenti		
		Qualità %	Orari %	Prezzi %
Asili Nido	17	11	26	52
Attività extrascolastiche	19	27	32	22
Negozi	27	4	51	38
Parcheggi	18	33	17	29
Scuole Materne	27	23	33	24
Scuole a tempo pieno	37	47	27	6
Servizi sanitari	8	46	26	9
Servizi sociali	23	49	16	7
Servizi sportivi	30	29	23	34
Servizi per la casa	36	33	9	36
Servizi di ristorazione	32	33	7	47
Servizi alla persona	32	33	13	33
Supermercati	49	16	35	34
Trasporti extraurbani	26	21	49	9
Trasporti urbani	26	26	42	13
Uffici pubblici	13	18	72	1
Altro	75	0	0	0

6.2. Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente

Il Settore Sviluppo economico opera in sistema di qualità, per cui deve individuare i fattori da cui dipende la qualità del servizio e, sulla base di questi, adotta standard generali e standard specifici, di qualità e quantità dei servizi, di cui si deve assicurare il rispetto. Questi standard si configurano come impegni contrattuali con il cliente/utente. La Carta del servizio è lo strumento che consente di presentarsi al cliente/utente con chiarezza, affidabilità e certezza.

Nella Carta del Servizio dello Sportello unico per le attività produttive sono indicate le modalità per soddisfare le aspettative dei clienti/utenti, in relazione al servizio erogato, e precisamente:

- 1) certezza dei tempi di conclusione del procedimento;
- 2) abbreviazione dei tempi di conclusione del procedimento;
- 3) semplificazione del procedimento;
- 4) informazioni adeguate per formulare in modo corretto e completo l'istanza di realizzazione o modificazione dell'impianto produttivo.

Il controllo di gestione, cioè la registrazione dei tempi finali e di singole fasi del procedimento unico per ogni pratica ed elaborazione di indicatori attraverso uno specifico report annuale, fa ricavare gli input per il miglioramento del servizio.

Ad esempio, nel 2006 sono stati gestiti e conclusi diversi tipi di procedimenti per un totale di 262.

L'articolazione dei procedimenti conclusi in base alla tipologia evidenzia una maggioranza di interventi di "ristrutturazione" (60%), rispetto agli interventi relativi alla realizzazione di nuovi insediamenti (12%, in netta diminuzione sul 21% del 2005). I settori economici maggiormente interessati sono stati artigianato (25%) e commercio (22%) e, a seguire, industria (18%) e servizi (16%). I procedimenti semplificati, finalizzati alla realizzazione o modifica (ampliamento, ristrutturazione, ecc) di impianti produttivi di beni e servizi sono stati 217, di cui 13 archiviati per decorrenza dei termini di sospensione (in sostanza l'imprenditore ha rinunciato a portare a compimento il progetto) e 6 fra autorizzazioni integrate ambientali e autorizzazioni alle emissioni in atmosfera. A questi vanno aggiunti: 8 screening (procedura preventiva, finalizzata a valutare se sia necessaria la VIA), 7 autorizzazioni per impianti di telefonia, 4 pareri preventivi, 26 collaudi.

Le pratiche presentate allo Suap vengono interrotte quando mancano documenti o alcuni di essi devono essere modificati. A Faenza nel 2006 questo è avvenuto nel 60% dei procedimenti. Ciò rappresenta un'anomalia perché si verifica nella maggioranza dei casi. Le pratiche che hanno comportato l'interruzione richiedono mediamente oltre 75 giorni in più rispetto a quelle che non sono state interrotte, per cui il miglioramento del servizio rivolto agli imprenditori può avvenire attraverso la riduzione consistente dei procedimenti interrotti. A questo fine lo Sportello unico e le PPAA devono formulare indicazioni precise e chiare su quali siano i documenti necessari per ciascun endoprocedimento; a ciò si è provveduto con una apposita check-list, oltre alle linee guida elaborate

per ciascun endoprocedimento di competenza dell'Arpa. Ovviamente anche i tecnici progettisti hanno un ruolo importante per la riduzione dei procedimenti interrotti, se presentano documentazioni e progetti completi. Conoscere le cause di interruzione dei procedimenti può aiutare i tecnici/progettisti ad evitare carenze progettuali e documentali. Dai dati raccolti emerge che le principali cause di interruzione dei procedimenti sono: relazione tecnica non sufficientemente dettagliata, necessità di integrazione sugli elaborati tecnici presentati, mancanza della valutazione previsionale di impatto acustico, mancanza di semplici atti e dichiarazioni richieste in tutti i progetti.

Percorso di una pratica che NON HA richiesto l'interruzione dei termini (procedimento semplificato)

Fase dell'attività	Gior ni medi	Giorni medi cumulati
1. Dalla presentazione allo Suap, all'inserimento in PC	5,4	5,4
2. Dall'inserimento in PC, alla trasmissione alle PPAA	0,8	6,2
3. Dalla trasmissione alle PPAA, al primo esame in Gruppo di coordinamento	10,9	17,1
4. Dal primo esame in Gruppo di coordinamento, al ricevimento dell'ultimo parere espresso da una PA coinvolta	22,5	39,6
5. Dal ricevimento dell'ultimo parere pervenuto da parte di una PA coinvolta, al rilascio dell'atto finale	4,0	43,6

Percorso di una pratica che HA richiesto l'interruzione dei termini (procedimento semplificato)

Fase dell'attività	Giorni medi	Giorni medi cumulati
1. Dalla presentazione allo Suap, all'inserimento in PC	6,4	6,4
2. Dall'inserimento in PC, alla trasmissione alle PPAA	0,9	7,3
3. Dalla trasmissione alle PPAA, al primo esame in Gruppo di coordinamento	11,6	18,9
4. Dal primo esame in Gruppo di coordinamento alla trasmissione dell'interruzione	2,9	21,8
5. Durata dell'interruzione termini	75,1	96,9
6. Dalla consegna della documentazione integrativa al ricevimento dell'ultimo parere da parte di una delle PPAA coinvolte (avendo ripercorso le fasi 1, 2, 3 e 4 che precedono)	15,1	112,0

7. Dal ricevimento dell'ultimo parere pervenuto da parte di una PA coinvolta, al rilascio dell'atto finale	7,4	119,4
--	-----	-------

Per lo Suap è inoltre attivo un procedimento di *analisi delle criticità* manifestate. E' previsto a tale scopo un modulo standard (criticità, peso, cause, soluzioni ipotizzate, stato di attuazione al), presente anche sul sito: http://www.racine.ra.it/suapfaenza/scaricafile/suap_scheda_criticita.pdf, in cui indicare le principali problematiche incontrate nel procedimento e proporre eventuali modifiche. Tali criticità vengono analizzate e, unitamente alle analisi e valutazioni dei dipendenti e del responsabile del procedimento, divengono la base per attività di sviluppo e di miglioramento definite annualmente e periodicamente monitorate.

Una ulteriore procedura prevista e di particolare rilevanza soprattutto per gli uffici a più diretto contatto del pubblico è la *procedura di reclamo*.

Ogni cliente/utente può presentare al Caposettore Sviluppo economico reclami relativamente all'erogazione del servizio, con particolare riferimento alle norme e alla Carta del Servizio, anche tramite il responsabile o il supporto con cui viene in contatto.

I reclami sono presentati con la massima informalità tramite qualsiasi modalità (orale, fax, scritto, telefono, ecc.). Il Caposettore Sviluppo economico riferisce all'utente con la massima celerità e con le stesse modalità adottate dal cliente/utente e, comunque, entro trenta giorni dalla presentazione del reclamo.

L'insieme dei reclami entrano a far parte del Rapporto di valutazione della Carta del Servizio, valutati nella pubblica adunanza ed esaminati al fine della redazione del Piano miglioramento della qualità.

La gestione dei reclami del Servizio Aziende e Partecipazioni comunali ad esempio raccoglie i dati statistici del numero dei reclami e dei tempi di risposta ai reclami riferiti alle varie categorie di servizi di cui gestisce il controllo: cimiteri, idrico-fognature, igiene-ambiente, trasporto locale, con i seguenti risultati:

Categoria	2004	2005	2006
<i>Cimiteri</i>			
- risp. entro i termini	16	3	2
- risp. oltre i termini	1	1	0
<i>Idrico-fognature</i>			
- risp. entro i termini	20	5	7
- risp. oltre i termini	7	9	4
<i>Igiene-ambiente</i>			
- risp. entro i termini	44	33	40
- risp. oltre i termini	27	53	29

<i>Trasporto locale</i>			
- risp. entro i termini	15	2	7
- risp. oltre i termini	1	1	3

I Servizi oggetto dei reclami tuttavia hanno già una loro struttura di rapporti con i clienti e di pubbliche relazioni, quindi al Servizio APC pervengono solo una minima parte dei reclami inerenti la gestione di tali servizi, per cui lo strumento di valutazione della qualità è solo parziale. In realtà il monitoraggio e il rapporto sui risultati si riferisce all'efficacia e all'efficienza del sistema finalizzato a sollecitare e a predisporre il maggior numero di risposte entro i termini fissati dai regolamenti.

Un ulteriore elemento da valutare è la *formazione del personale*, con particolare riferimento ai "tempi" e alla "comunicazione" quali interventi di primaria importanza per sviluppare una politica di orientamento al cittadino/utente e nello stesso tempo attenzione e pro positività nei confronti della semplificazione e standardizzazione delle procedure.

Sono stati infatti effettuati corsi specifici sulla comunicazione dal 10 % del personale, alcuni dei quali sono stati poi oggetto di un breve corso interno trasferito a tutto il personale (La comunicazione, il lavoro di gruppo e la gestione del tempo – Prodotto di comunicazione: tipologia, leggibilità, redazione – Il galateo organizzativo. Regole di comportamento nelle relazioni aziendali).

CRITERIO 7: RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE

7.1. I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale

La gestione per la qualità, già in atto da diversi anni nel Settore Sviluppo economico posiziona la risorsa umana al centro del modello per la gestione strategica dei servizi. La valorizzazione delle risorse umane impone quindi maggiore attenzione alle scelte organizzative, una loro maggiore qualificazione/formazione, motivazione, affinché condividano gli obiettivi e uno stile di lavoro collaborativo, volto al miglioramento continuo, di ascolto reale e di risoluzione dei problemi. Tuttavia esistono vincoli nella gestione del personale difficilmente superabili, che rendono questo processo meno agevole: la gestione è affidata, per quel che riguarda le linee generali, al Settore Risorse, che, in accordo con l'Amministrazione, opera una sua politica di gestione, per quel che riguarda gli incentivi, la produttività, l'informatizzazione.

L'organizzazione del Settore Sviluppo economico non può superare i limiti dell'organizzazione generale, per cui le valutazioni sulla soddisfazione devono tenere conto di questi vincoli (riconoscimenti, informatizzazione, incentivi diversificati, ecc).

In sintesi le misure del grado di soddisfazione e motivazione del personale includono:

- rilevazioni di *customer satisfaction* interno,
- incontri individuali,
- focus group.

I risultati della customer satisfaction interna, basata su fattori igienici (esterni al lavoro) e fattori motivazionali (interni al lavoro) già ampiamente descritta al Cr. 3.3, mostrano come il miglioramento dei fattori igienici in quanto tali non possa portare ad una effettiva soddisfazione ma che occorre agire su altri fattori, riguardanti la natura stessa del lavoro (responsabilità, crescita della conoscenza e delle relazioni, ecc).

Gruppo di lavoro "A"		
Requisito del lavoro	Gr.di sudd.	Gr.di imp.
1)lavoro per progetti e non per adempimenti	7,0	6,6
2)qualità relazioni interpersonali e collaborazione	8,2	9,6
3)chiarezza nei ruoli e nelle info di lavoro	7,6	9,4
4)perseguimento obiettivi iniziali	7,6	8,2
5)conoscere impatti nuove leggi sul lavoro	7,0	8,8
6)conoscere le strategie dell'AC	5,0	7,4
7)possibilità di crescere professionalmente	8,0	8,4
8)incentivazione economica differenziata	6,2	8,0
9)riconoscimento del lavoro svolto	8,4	9,6
10)percezione utilità del proprio lavoro	8,6	9,4
11)flessibilità organizzazione personale	7,0	8,6
12)autonomia nello svolgimento del lavoro	8,0	8,0

Gruppo di lavoro "B"		
Requisito del lavoro	Gr.di sudd.	Gr.di imp.
1)rispetto del mio lavoro	7,6	9,4
2)consenso degli utenti	8,8	9,0
3)circolazione delle informazioni/posta	7,0	8,6
4)consenso dei superiori	7,6	8,0
5)collaborazione adeguata interna/esterna	6,6	8,6
6)adeguatezza strumenti operativi	6,6	8,8
7)rifacimento del lavoro	6,2	7,2
8)adeguatezza delle info per svolgere il lavoro	7,2	9,0
9)possibilità di crescita lavorativa	6,0	8,6
10)possibilità di carriera	3,4	8,4
11)chiarezza dei ruoli	6,6	8,8

assegnati		
12)autonomia nell'esecuzione del proprio lavoro	8,0	8,6

In entrambi i gruppi sono presenti fattori motivazionali, che si attestano mediamente oltre i 7/10.

Carattere e Clima				
Voce	Clima "A"	Caratt. "A"	Clima "B"	Caratt. "B"
Tempestoso	1,2	1,2	1,5	2,0
Conflittuale/litigioso	2,4	1,2	2,7	2,2
Freddo	2,0	1,4	2,5	2,2
Sospettoso	2,0	1,8	1,5	1,7
Grigio/triste	2,2	2,0	1,5	2,5
Tiepido	2,8	3,4	4,2	4,0
Sereno/tranquillo	7,6	7,0	7,2	6,2
Allegro	6,8	7,6	6,7	6,2
Stimolante	7,8	6,4	7,2	6,5
Caldo/solare	7,4	6,8	5,0	6,0

I fattori positivi del clima "aziendale" ricevono mediamente giudizi di soddisfazione che superano i 7/10.

Se esaminiamo ora i dati raccolti con il Progetto "Conoscere per conciliare (Cr. 3.1, ripreso al Cr. 6.1), emerge, relativamente ai bisogni percepiti dalle lavoratrici in tema di "flessibilità", come strumento per la costruzione di una diversa articolazione degli orari, una tendenza al mantenimento dello status quo in materia di organizzazione del lavoro, sia per i processi che si creano all'interno dell'organizzazione che di quelli che vanno ad incidere nella relazione con l'esterno.

Si rileva, peraltro che la percezione di una propria parziale sostituibilità sul posto di lavoro costituisce sicuramente un vantaggio nell'opportunità di un provvedimento per la flessibilizzazione degli orari di lavoro (il 73 % delle dipendenti dichiara di essere sostituibile "completamente").

In generale il campione intervistato è sufficientemente soddisfatto del lavoro svolto e manifesta un certo grado di interesse (aspetto motivazionale) per le attività.

Inoltre, come indicato precedentemente al Cr. 3.3, agli studenti/stagisti del Progetto "Alternanza Scuola-Lavoro" al termine del periodo di stage viene somministrato un questionario di customer satisfaction. I questionari somministrati sono stati 63 e i risultati hanno dimostrato che il 93,65 % degli intervistati è SODDISFATTO riguardo alle informazioni ricevute sul funzionamento del Servizio nel quale ha operato, mentre addirittura il 98,41 % degli stessi è soddisfatto delle informazioni ricevute riguardo alle modalità di svolgimento del lavoro assegnato.

7.2. Gli indicatori di risultato del personale

Nel Comune di Faenza esiste un sistema di valutazione del personale centralizzato, che l'Amministrazione pone in essere per la distribuzione degli incentivi.

Tale sistema di valutazione (vedi Cr. 3.1) ha lo scopo di assegnare obiettivi individuali e di servizio al

personale e verificare congiuntamente le prestazioni relative agli obiettivi posti.

La verifica avviene attraverso apposite schede che contengono otto indicatori fissi, relativi alla prestazione, al potenziale e alla posizione del valutato; ulteriori 4 indicatori, con un peso più discrezionale sono riferiti alle caratteristiche organizzative e alle specifiche attività svolte nel Settore.

Il 95 % del personale del Settore ottiene una valutazione superiore alla valutazione media stabilita, ad indicare la professionalità di ciascuno nell'assolvimento dei compiti assegnati.

Dalla Ricerca "Conoscere per conciliare", il dato rilevante e complessivo che emerge è il buon livello di permanenza all'interno dell'organizzazione supportato anche da una buona percezione della gestione del tempo fra impegni lavorativi, familiari e cura di sé.

Rispetto alla flessibilità dell'orario di lavoro, il Settore Sviluppo economico vede una percentuale del 10 % dei dipendenti che ha scelto la possibilità di lavorare con la formula part-time, al fine di una migliore organizzazione dei tempi di vita e di lavoro, mentre a esigenze individuali e limitate nel tempo vengono date risposte concordate e diversificate.

Prendendo in esame il dato sull'assenteismo il Settore Sviluppo economico si colloca su valori medi al di sopra dei valori medi dell'insieme dei Settori, come si evidenzia dalla tabella che segue:

DATI ASSENZE			
	2003 Totale ass. %	2004 Totale ass. %	2005 Totale ass. %
Sviluppo Economico	17,20	19,74	19,34
Media Settori	18,58	20,43	19,91

Si registra una "nulla" mobilità in uscita nell'arco degli ultimi 5 anni, precedente ad alcune richieste di mobilità in entrata.

La capacità di relazione del personale del Settore, con i cittadini, è verificabile direttamente sul campo e testimoniata anche, da alcuni commenti rilasciati nei questionari di customer satisfaction dello Suap, quali ad esempio:

- "meglio di così non saprei"
- "nessun suggerimento, l'impiegata è stata splendida e competente"
- "già di ottima qualità"
- "continuare così".

Particolare cura è poi destinata alla programmazione della formazione interna di Servizio e all'autoformazione prevista nei programmi annuali di formazione, organizzati dettagliatamente, così come il programma del 2° semestre 2007 del Servizio Commercio e Licenze, che indica per ogni persona o gruppo di lavoro le tematiche e le date in cui le attività formative dovranno essere svolte.

La formazione è pensata in un'ottica di interscambio di competenze in modo da fronteggiare meglio i periodi di assenza dal lavoro. In via generale l'attività di autoformazione e formazione riguarda materie dove l'approfondimento sarà effettuato sulla normativa, sulla

modulistica e sulla prassi operativa interna (caricamenti informatici, produzione di atti eventualmente dovuti, ecc.).

A titolo esemplificativo so specifica che il piano comprende: il nome della persona, la materia che deve essere affrontata in formazione, la specifica delle giornate di autoformazione, la specifica delle giornate di formazione/confronto di gruppo e le persone coinvolte.

Le risorse assegnate per la formazione del personale infatti tutti gli anni sono utilizzate al 100% (si rileva tuttavia una diminuzione negli anni dei budget assegnati su tale interventi):

Corsi di formazione (extra intersettoriale)			
	2004	2005	2006
Persone	11	6	4
corsi	4	5	3

Inoltre vengono organizzati corsi di formazione interna per tutto il personale, usufruendo delle competenze presenti nel Settore (vedi anche Cr. 6.2), con particolare riferimento all'informatica..

Si fa presente inoltre che il 20 % del personale negli ultimi 3 anni ha acquisito la patente europea del computer ECDL e per un altro 10 % la certificazione è in corso.

L'obiettivo è la massima diffusione delle competenze specialistiche in questo campo.

CRITERIO 8: RISULTATI RELATIVI ALLA SOCIETÀ

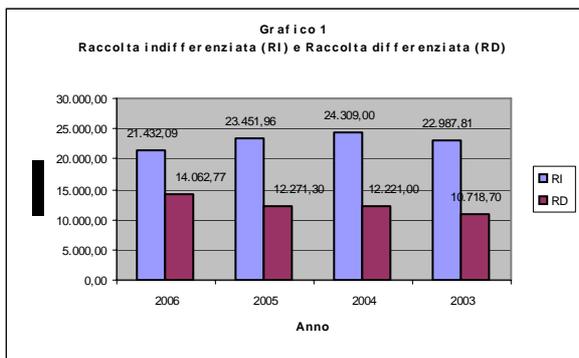
8.1. I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

Fornire Servizi Pubblici efficienti è sicuramente un modo per "soddisfare", "andare incontro" alle esigenze" dei portatori di interesse. Prendiamo in esame, ad esempio la Raccolta Rifiuti, che ha un impatto non solo sulla soddisfazione ma anche sulla vita e sull'ambiente.

Nel grafico che segue vengono posti a confronto negli anni il quantitativo di rifiuti raccolti in modo differenziato con il quantitativo di rifiuti raccolti in maniera indifferenziata.

Emerge chiaramente che nel 2005 la quantità di rifiuti indifferenziati raccolti è aumentata rispetto al 2004, ma risulta superiore a quella del 2003, mentre la quantità di rifiuti differenziati raccolti è superiore ai due anni precedenti.

Nel grafico che segue vengono posti a confronto negli anni il quantitativo di rifiuti raccolti in modo differenziato al quantitativo di rifiuti raccolti in maniera indifferenziata ed emerge chiaramente che nel 2006 la quantità di rifiuti indifferenziati raccolti è diminuita rispetto al 2005 e a quella del 2004, mentre la quantità di rifiuti differenziati raccolti è superiore ai due anni precedenti.



La tabella inoltre esprime in valori assoluti la quantità di rifiuti raccolti in maniera differenziata ed in percentuale l'incidenza della raccolta differenziata sul totale delle quantità raccolte.

Raccolta differenziata rifiuti urbani e assimilati			
	2004	2005	2006
Quantità smaltita (tonnellate)	12.221,00	12.271,30	14.062,77
Percentuale RD sul totale rifiuti	33,50%	34,40%	39,62%

I dati mostrano che la raccolta differenziata è aumentata non solo in valore assoluto, ma anche in termini percentuali. L'incremento percentuale ed in valore assoluto della raccolta differenziata può essere attribuito ad alcune iniziative migliorative ed innovative assunte negli ultimi anni, così come la scontistica per i rifiuti differenziati (€ 0,15 al Kg per le utenze domestiche), l'attivazione della raccolta porta-porta della carta, già diffusa su quasi tutto il territorio comunale per le utenze domestiche, anche per alcune categorie del non domestico; l'attivazione di una raccolta multimateriale della differenziata (plastica, vetro e alluminio) con un unico contenitore (campana); infine, è stata attivata la scontistica anche per le raccolte differenziate conferite presso le stazioni ecologiche attrezzate che, dal 2006, sono due. Infatti, a quella tradizionale e direttamente gestita da HERA si è aggiunta una stazione convenzionata, gestita da un soggetto privato attivo nel settore del volontariato.

Sul fronte ambientale il Comune di Faenza ha attivato due ambiti di sviluppo e progettazione.

Il primo riguarda il *Sistema di Gestione Ambientale* della struttura comunale. Il Comune di Faenza ha infatti attivato un percorso per la certificazione dell'intera struttura comunale secondo le norme Iso 14001 ed Emas.

Il secondo filone, che riguarda l'area comunicativa, ha preso avvio con la realizzazione del processo locale di Agenda 21 e si è sviluppato con la creazione del *Centro di Educazione Ambientale "CeaFaenza 21"*. Tali attività sono gestite dal Settore Sviluppo economico. Nell'ambito del Cea, ci si è posti l'obiettivo di giungere ad un coordinamento delle attività svolte nei diversi ambiti della struttura comunale (al fine di: evitare duplicazioni da una parte e carenze dall'altra; fornire/presentare all'interno ed all'esterno referenti e un'immagine completa; fornire

resoconti alla Regione – anche ai fini dell'accesso a contributi). Nell'ambito di questa struttura si stanno sviluppando importanti progetti ed iniziative di coordinamento tra soggetti pubblici e soggetti privati, tra le quali una piattaforma di monitoraggio e comunicazione ambientale, denominata: "*Il cruscotto della sostenibilità*", costituita da un sito web che mostra in modo semplice e comprensibile i principali valori della qualità ambientale del nostro territorio, mediante un insieme di "indici" rappresentati da lancette che si muovono in un quadrante suddiviso in aree cromatiche (verde, gialla, rossa). Attraverso il cruscotto si punta l'indice sulle performance ambientali della comunità faentina e si mette in gioco l'abilità di tutti a portare la lancetta nella zona verde (riuscita) e/o ad uscire da quella rossa (malessere); infatti il cruscotto attraverso una serie di pulsanti interattivi, fornisce le indicazioni sulle "buone pratiche" da seguire e su quelle invece da modificare.

I Rapporti mensili, da marzo 2006 contengono tutti i dati raccolti e le interazioni dei vari portatori di interesse.

Nel campo delle pari opportunità, la Carta del *Servizio Fenice* vuole garantire un servizio improntato all'efficienza ed adeguato alle effettive esigenze dell'utenza che ha assunto sempre più una dimensione comprensoriale ed oltre, proprio per l'immagine positiva e di professionalità del servizio.

	2004	2005	2006
Percorsi avviati nell'anno	48	47	77
Percorsi completati	37	36	65
Percorsi abbandonati	0	1	0
Percorsi in atto al 31.12	11	10	12

Nel range di anni che va dal 2004 al 2006 c'è stato un forte aumento delle donne che si sono riferite al Servizio Fenice per affrontare il problema della violenza. Questo aumento è sicuramente determinato da una maggiore visibilità del Servizio Fenice (attraverso un'azione promozionale continua e programmata) e ad un "passaparola" delle donne che hanno riscontrato nell'azione del Servizio un'efficace risposta ai bisogni richiesti (vedi customer satisfaction Cr. 6.1). La crescita del numero delle utenti e la diminuzione degli abbandoni dei percorsi intrapresi dalle donne dimostra come la sempre maggiore consapevolezza delle donne vittime di violenza, supportate da una forte azione di empowerment da parte delle operatrici, permette una maggiore "messa in atto" delle risorse individuali e delle risorse esistenti sul territorio. L'azione di maggiore efficacia del Servizio Fenice è sicuramente determinata anche dal continuo e costante aggiornamento professionale delle operatrici (2 corsi di aggiornamento all'anno) e dallo scambio di buone pratiche con gli altri soggetti del Coordinamento regionale e della Rete nazionale dei Centri antiviolenza.

8.2. Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione

Gli indicatori che ci mostrano le performance dell'organizzazione da un punto di vista dell'impatto sociale, sono contenuti nei documenti e negli strumenti utilizzati per la valutazione delle performance dei vari servizi.

Per quel che riguarda ad esempio il Servizio di Igiene urbana, vengono sperimentate nuove iniziative che mostrano attenzione a particolari problematiche riscontrate. Si può citare ad esempio la premialità legata alla *raccolta differenziata*, con riduzioni personalizzate del costo della tariffa

oppure, nell'ottica della tutela della salute umana e dell'ambiente, al fine di ridurre la presenza di amianto presso le civili abitazioni, ne è stato promosso lo smaltimento. Il 2006 è stato il seconda anno di attività dello "Sportello Amianto", inaugurato il 6 dicembre 2004, con il contributo della Provincia di Ravenna e in collaborazione con Hera, Ausl ed Arpa, ha registrato un successo dell'iniziativa: 107 famiglie faentine (157 nel 2005) hanno smaltito correttamente 27.000 chili di cemento-amianto, o eternit, (40.000 nel 2005) presente nelle proprie abitazioni, principalmente lastre di copertura (onduline), ma anche canne fumarie, contenitori e oggetti vari.

Prendiamo quindi in esame invece il Rapporto sullo stato dell'ambiente (RSA) a Faenza (<http://www.racine.ra.it/faenza/ambiente/rappambiente.htm>), curato dai consulenti del CIRSA dell'Università di Bologna, che descrive la qualità dell'ambiente, mettendo in relazione le origini e le conseguenze dei problemi ambientali con le politiche di risposta attivate ad oggi dall'Amministrazione comunale. Esso mette a disposizione dei cittadini informazioni, dati e conoscenze utili a modificare quegli atteggiamenti che incidono negativamente sulla vivibilità della nostra Città e costituisce il primo indispensabile passo per raggiungere il traguardo della certificazione EMAS 2, con la quale ha esteso anche ai soggetti pubblici la possibilità di ottenere una certificazione di carattere ambientale (denominata EMAS appunto) per il territorio dagli stessi amministratori.

Gli indicatori in esso contenuto, così come densità del traffico, consumi di energia pro capite ecc, forniscono adeguati strumenti per il monitoraggio ambientale.

Sempre rimanendo in campo ambientale, attraverso una progettazione partecipata è stato realizzato il Progetto "Il Cruscotto della sostenibilità" (<http://g5.ambra.unibo.it/KRUSKOT/>).

Il cruscotto è una piattaforma interattiva di monitoraggio e comunicazione ambientale che rappresenta alcuni indicatori del territorio faentino (aria, rifiuti ecc.). I quadranti presenti nella pagina principale del sito rappresentano, in modo sintetico, alcuni indici di qualità ambientale del territorio faentino, con una scala di valori da 0 a 10 suddivisa in tre aree colorate, che rappresentano le principali condizioni ambientali.

L'ultimo rapporto di novembre 2007 evidenzia come l'arrivo dell'inverno ha comportato un peggioramento delle condizioni climatiche locali, con la frequente presenza di nebbie e scarso rimescolamento degli strati

bassi dell'atmosfera. In particolare, la concentrazione delle polveri sottili sospese risente negativamente di questa situazione. Questo mese, la concentrazione massima di PM10, fissata dalla normativa a 50µg/m3, è stata superata 5 volte consecutive, dal 20 al 24 novembre. Il picco si è avuto il 23 novembre, con una concentrazione di 119 µg/m3. Con questi superamenti, Faenza arriva ad un totale di 47 da inizio anno, contro i 35 che sarebbero consentiti. Per avere un confronto con altre città situate sulla via Emilia, si può osservare che a Cesena vi sono stati finora circa 80 superamenti, ad Imola circa 40. Tutti gli altri inquinanti risultano ampiamente nei valori consentiti. Dal primo ottobre sono iniziate le misure di limitazione del traffico in area urbana.

Rimanendo sempre nel tema inoltre l'organizzazione del settore Sviluppo economico ha avviato l'utilizzo sistematico di carta riciclata e riduzione del quantitativo di rifiuti cartacei con un'attenzione maggiore a non stampare ciò che non serve.

E' stata inoltre promossa l'iniziativa di recupero toner e cartucce per stampante, per il riutilizzo.

Relativamente all'*Impatto acustico* è stata realizzata ad hoc una procedura con Arpa per interventi di mitigazione e controllo, sono state emesse n. 10 ordinanze e, in media, altrettante sanzioni.

Prendendo ora in esame l'area Pari Opportunità, con particolare riferimento al Servizio Fenice, Progetto sicurezza, emerge la professionalità del Servizio, a supporto di soggetti svantaggiati:

Indicatori			
	2004	2005	2006
n.ro percorsi/n.ro accessi Indici di efficacia	84,21 %	71,22 %	77,92 %
n.ro utenti avviati ad altri servizi/n.ro prese in carico	16,67 %	25,54 %	40,00 %
n.ro ore con utenza/n.ro ore gestione generale Indici di produttività	49,47 %	61,93 %	66,81 %
n.ro percorsi abbandonati/n.ro percorsi avviati	0%	2,13%	0%

Analizzando più nel dettaglio i vari indicatori di efficacia e produttività nel triennio, si evidenzia:

- nel 2004 si registra un aumento dell'indice di efficacia e, complessivamente, anche dell'indice di produttività, in quanto è stato azzerato il numero di percorsi abbandonati rispetto ai percorsi intrapresi nell'anno.

- nel 2005, a fronte di un'efficacia che si posiziona ai livelli del 2003, leggermente in diminuzione rispetto al 2004, vi è un netto aumento dell'indice di produttività complessivo.

- nel 2006, si registra un buon aumento sia dell'indice di efficacia che dell'indice di produttività, nonostante la scarsità di fondi a disposizione.

Da un punto di vista etico, il Settore Sviluppo economico, persegue gli obiettivi di “*Territorio socialmente responsabile*” e, per l’effetto, agisce con particolare impegno negli specifici ambiti significativi di azione.

In questo ambito il Comune di Faenza ha aderito alla rete REVES, rete europea delle città e delle regioni dell’economia sociale.

Il concetto di “Territorio socialmente responsabile” (TSR) può essere definito come l’integrazione volontaria da parte delle autorità locali di preoccupazioni sociali ed ambientali, al di là del minimo legale, nelle proprie attività di gestione del territorio e nelle proprie relazioni con i diversi portatori di interessi locali.

CRITERIO 9: RISULTATI RELATIVI ALLE PERFORMANCE CHIAVE

9.1. I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi

Il Settore Sviluppo economico del Comune di Faenza sta perseguendo la semplificazione continua dei propri procedimenti e la riduzione dei tempi di conclusione, tramite i seguenti strumenti:

- a) introduzione del sistema di gestione per la qualità ISO 9001:2000, con certificazione rilasciata inizialmente (1998) ai procedimenti rivolti alle imprese (Servizio Commercio e Licenze/Suap) e poi esteso (2004) agli altri servizi (Promozione economica e Turismo, Aziende e partecipazioni comunali, Progetti europei) del Settore Sviluppo Economico;
- b) mappatura di tutte le tipologie di procedimenti di competenza comunale, rivolti alle imprese. Ne è risultato un elenco di oltre 100 tipologie, con la costruzione di una matrice di competenza dove, per ogni tipologia di procedimento è stato individuato:
 - il funzionario competente e i sostituti;
 - l’istanza di avvio del procedimento (domanda, dia, ecc);
 - le norme di riferimento;
 - il rimedio di fronte al diniego del Comune;
 - la presenza di modulistica;
 - la presenza di scheda informativa degli adempimenti;
 - la presenza di istruzioni di lavoro;
- c) analisi BPR (business process reengineering) dei processi principali, che producono l’80% dell’output del servizio con realizzazione:
 - della modulistica semplificata;
 - di tutte le attività istruttorie (processo attuale e processo migliorato);
 - dei fattori in input e degli schemi degli atti istruttori e degli output;
 - delle schede riportanti i costi della qualità e i benefici portati dal processo migliorato e semplificato;
- d) costruzione di metodologie ad hoc e strumenti informatici per la registrazione del numero dei procedimenti, per ogni tipologia, dei tempi finali di conclusione degli stessi e dei principali endoprocedimenti; dei procedimenti interrotti e delle cause di interruzione. Vengono elaborati rapporti

annuali di rendicontazione, con atti di dettaglio per individuare gli spazi di miglioramento. Sinteticamente si hanno i seguenti dati annuali:

- procedimenti Suap: numero 260; tempi medi 45 giorni;
 - procedimenti Commercio e Licenze: numero 2000; tempi medi 25 giorni;
- e) elaborazione di un piano annuale di miglioramento del lavoro e semplificazione dei procedimenti, che ha prodotto i seguenti risultati, nel periodo 2000-2006:
 - f) analisi periodiche di customer satisfaction, che hanno dichiarato una soddisfazione media dei servizi ricevuti, superiore al 70%.

Il Sistema di gestione per la qualità ha portato ad un miglioramento e razionalizzazione del prodotto e del servizio erogato dall’intero Settore.

Il controllo di gestione dello Suap e del Servizio Commercio e Licenze ha messo in evidenza come il miglioramento complessivo del sistema, a favore degli imprenditori, si possa ottenere lavorando d’intesa tra Suap, enti competenti per l’espressione dei pareri e tecnici progettisti, per assicurare la presentazione di domande complete fin dall’inizio. Ciò crea beneficio per la Pubblica amministrazione che non deve effettuare riesami, per i progettisti, che non devono rielaborare i progetti e per gli imprenditori che possono ottenere l’autorizzazione in minore tempo e con minori costi. A tal fine sono stati ideati e attivati diversi strumenti di divulgazione (incontri tecnici, sito web, ecc) e di standardizzazione (check-list, linee guida, ecc.).

La prospettiva nella quale vuole operare lo Sportello unico per le attività produttive del Comune di Faenza è quella della sempre più spinta informatizzazione dei processi, nel rapporto con gli utenti (domanda on line) e nel rapporto con le Pubbliche amministrazioni che forniscono i pareri (pareri via e-mail con firma elettronica).

Dal Controllo di Gestione Suap:

TIPOLOGIA DI PROCEDIMENTO	Tot. concl usi al 31/12 2005	%	Tot. concl usi al 31/12 2006	%
Localizzazione	2	0,76	3	1,15
Realizzazione nuovo insediamento	56	21,21	33	12,60
Ampliamento	28	10,61	22	8,40
Ristrutturazione e con interventi edilizi	140	53,03	157	59,92
Ristrutturazione e senza interventi edilizi	14	5,30	23	8,78
Cessazione	0	0	1	0,38
Avvio attività	24	9,09	23	8,78
Totale	264	100	262	100

Dal Controllo di Gestione Servizio Commercio e Licenze (procedimenti conclusi circa 2.000 all'anno):

PROCEDIMENTI CONCLUSI				
da 0 a 5 giorni	da 6 a 10 giorni	da 11 a 30 giorni	da 31 a 60 giorni	oltre 60 giorni
45 %	13 %	30 %	8 %	4 %

Tali performances si ripetono costantemente negli ultimi cinque anni e dimostrano gli alti livelli di standard raggiunti:

quasi la metà dei procedimenti si concludono in 5 giorni e molti atti vengono rilasciati "a vista", in presenza dell'utente che presenta la domanda.

Il controllo di gestione che consente di misurare gli esiti delle semplificazioni introdotte e i tempi di rilascio degli atti, registra, in cinque anni i seguenti risultati:

1. minori costi finanziari annui per le imprese: circa € 3.000;
2. minore carico burocratico annuo per le imprese: circa 2.000 ore;
3. minore carico burocratico annuo per il Comune: circa 1.500 ore.

Il costo complessivo, nel totale dei cinque anni, per la produzione dei benefici ottenuti è stato di circa 1.000 ore di lavoro.

Una di queste semplificazioni, finalizzate al miglioramento complessivo del sistema è l'informatizzazione dei processi, con particolare riferimento alla "domanda on line" dello Suap.

La possibilità di presentare la domanda unica on-line (http://www.racine.ra.it/suapfaenza/domanda_on_line.htm) è un ulteriore punto di arrivo del processo di miglioramento continuo del servizio reso all'utenza. E' un percorso guidato, per presentare correttamente una domanda allo Sportello unico per le attività produttive, inoltrandola on-line. Cliccando su *crea una nuova domanda* si è indirizzati alla corretta produzione dei documenti da inviare allo Suap.

Si stima che la presentazione della domanda on-line allo Suap di Faenza – a regime – possa ridurre i costi della burocrazia per circa 40.000 euro all'anno a favore delle imprese e per circa 200 ore-uomo a favore del Comune.

Il Sistema di gestione per la qualità prevede inoltre periodici riesami di verifica e conferma della certificazione di Qualità.

Dal 1998 al 2007 è stata effettuata una verifica ispettiva all'anno (nel mese di maggio) dall'Associazione Svizzera per Sistemi di Qualità e di Management (SQS) – Zollikofen (CH) - Auditor capo: Ing Morelli dal 1998 al 2006; Auditor: Ing. Martignoni dal 2007.

Con l'Audit 6.11.1998 è stato Certificato il servizio Commercio e Licenze.

Con l'Audit 11.05.2005 è stato Certificato tutto il Settore Sviluppo economico.

Si riportano, a titolo esemplificativo, i risultati più significativi le motivazioni degli ultimi due anni:

- *Dal verbale audit del 24.5.2005*, svolto dall'Ing. Morelli, auditore capo di SQS - Grazie al convincimento del Dott. C. Facchini e all'aiuto sempre molto positivo della responsabile Qual sig.ra O.

Colombari, l'implementazione del settore completo è stata attuata durante il 2004-2005, quindi si è deciso di andare in certificazione in concomitanza dell'audit di routine di sorveglianza annuale predisponendo, di comune accordo con la SQS, un audit suppletivo che ha verificato l'integrazione del sistema in tutto il settore SVEC.

Tutte le persone coinvolte nell'audit hanno mostrato l'attività svolta in modo professionale e motivato, senza preclusioni e in modo molto aperto e collaborativi.

- *Dal verbale audit del 12.5.2006* svolto dall'Ing. Morelli, capo di SQS - "Documentazione di sistema": la documentazione è stata adattata alle esigenze dei vari servizi. Gli aggiornamenti e modifiche sono stati effettuati dalla Responsabile QUAL secondo la prassi stabilita (responsabilità, delibera, archiviazione, ecc), il tutto è sempre molto ben gestito su supporto informatico.

"Riesame della Direzione": il riesame della Direzione è sempre ben articolato, con il monitoraggio degli input e output di tutti i criteri stabiliti nei vari servizi erogati: Obiettivi e piani di miglioramento, formazione, valutazione AC, NC, Audit. Le considerazioni della Direzione sono molto chiare e mostrano una soddisfazione nel raggiungimento degli obiettivi sostanziali.

"La customer satisfaction interna" dei collaboratori è stata effettuata in modo innovativo e l'esito è stato giudicato discreto.

"Audit interni": molto ben effettuati e documentati da Qual secondo la prassi stabilita. Tutti i processi e i servizi sono stati verificati. L'audit è stato svolto concentrandosi soprattutto sulle verifiche dello stato delle azioni decise dalla Direzione a seguito degli audit precedenti, senza caricare eccessivamente e appesantire ulteriormente l'attività e la mole di lavoro degli addetti ai lavori e responsabili dei vari servizi.

Il Foromez di Roma ha pubblicato un volume che raccoglie alcuni casi di studio di sportelli unici comunali di "terza generazione" che hanno sviluppato attività informative, innovative, promozionali e relazionali (di rete), oltre alle gestione delle procedure di autorizzazione all'insediamento delle imprese. Anche lo Suap di Faenza, assieme a pochi altri in Italia è stato inserito tra i casi particolarmente significativi.

Ma l'impegno del Settore Sviluppo economico e soprattutto i risultati ottenuti dal Sistema di gestione, sono attestati anche dai vari premi ottenuti da diversi progetti a seguito della partecipazione ad iniziative pubbliche. Si cita ad esempio:

- "Progetto di semplificazione di procedure burocratiche per le imprese" premiato nell'ambito dell'iniziativa "Cento progetti al servizio dei cittadini" (4^ edizione) e premiato con diploma del Ministro F.P. in occasione dell'iniziativa tenutasi a Roma il 10.5.2002;

- "Progetto Sistema Qualità certificato ISO 9001:2000" selezionato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica, nell'ambito dell'iniziativa "Cento progetti al servizio dei cittadini" (3^ edizione) e premiato con diploma del Ministro F.P.

in occasione dell'iniziativa tenutasi a Roma il 12.5.2000;

- Progetto "Business Crossing", per la costituzione di una società finalizzata all'internazionalizzazione delle imprese, segnalato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della funzione pubblica, nell'ambito dell'iniziativa "Cento progetti al servizio dei cittadini" (3^a edizione);

- "Progetto "Fenice", realizzazione di un servizio di assistenza e costruzione di nuovi progetti di vita e di lavoro per donne che hanno subito violenza, selezionato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica, nell'ambito dell'iniziativa "Cento progetti al servizio dei cittadini" (3^a edizione) e premiato con diploma del Ministro F.P. in occasione dell'iniziativa tenutasi a Roma il 12.5.2000;

- Progetto pilota urbano "Il marketing urbano al servizio della creazione d'impresa", segnalato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione pubblica, nell'ambito dell'iniziativa "Cento progetti al servizio dei cittadini" (2^a edizione), maggio 1997;

- "Progetto Spin-off programmato": modello per la costituzione di impresa da impresa, tramite un percorso formativo-imprenditoriale di spin-off programmato.

Il modello è stato inserito nei migliori esempi della rete nazionale ReSet (Rete per lo sviluppo delle economie territoriali), presentati al Forum della pubblica amministrazione 2000, tenutosi a Roma;

- Progetto "Insediamenti di attività economiche sul territorio: controllo pubblico e servizio alle imprese. Istituzione di nulla osta allo svolgimento di attività economiche – Nosae" classificatosi al 1° posto, nella sezione Enti locali ed Aziende pubbliche locali del Premio-Concorso "L'innovazione organizzativa nella Pubblica amministrazione", indetto dal Gruppo Soges di Torino, in collaborazione con l'Università degli studi di Torino ed il Club management pubblico, per l'anno 1994. Lo stesso progetto è stato selezionato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della funzione pubblica, nell'ambito dell'iniziativa "Cento progetti al servizio dei cittadini" e premiato con diploma del Ministro F.P. in occasione dell'iniziativa tenutasi a Roma il 16.3.1995, nonché inserito nella raccolta Confindustria "Premio nazionale per l'innovazione e la Qualità nella pubblica amministrazione", dicembre 1995.

9.2. I risultati interni

Considerato che l'attività organizzativa è il cuore dell'attività dirigenziale e che il dirigente è pienamente responsabile della gestione e dei risultati conseguiti, in relazione agli obiettivi fissati dagli amministratori, al fine di fronteggiare tale responsabilità, il Dirigente del Settore Sviluppo economico si è dotato di uno schema di direzione per il governo delle relazioni interne in termini di sostegno e/o direzione, secondo il modello Hersey Blanchard.

Tale modello mette in rilievo prima di tutto i due aspetti caratterizzanti l'organizzazione: quello strutturale e quello climatico. Quindi definisce l'attività gestionale di direzione delle strutture assegnate,

intervenendo sulle competenze relazionali, interne ed esterne all'organizzazione, sulle competenze di creatività, finalizzate alla costruzione di una mentalità pubblica orientata al cliente.

Infatti un'organizzazione pubblica eccellente è una struttura che sa erogare servizi di qualità e la qualità è sempre più soggettiva. Pertanto l'organizzazione deve presentare i caratteri della flessibilità, del decentramento delle competenze e delle responsabilità, dell'autonomia dell'operatore di *front office*. Quest'ultimo si trova a diretto contatto con il cliente e, in quel momento, rappresenta l'organizzazione intera, pertanto deve essere capace (avendo avuto la formazione che gli ha fornito tali capacità) e deve avere il potere (avendo avuto la delega e la responsabilità adeguate) di decidere quale sia la risposta più efficace alla domanda che il cliente gli ha posto.

L'organizzazione diventa pertanto una organizzazione di professionisti competenti, autonomi, flessibili, orientati al cliente. Una formula organizzativa di questo tipo richiede sempre meno funzioni di supervisione gerarchica e richiede sempre più l'induzione di quel meccanismo di coordinamento dato dall'adattamento reciproco.

La riduzione dei tempi dei procedimenti (vedi Cr. 6.2) influisce sia sull'utente che sull'attività interna, come evidenziato dal Sistema di gestione per la qualità e l'utilizzo delle tecnologie informatiche favorisce il raggiungimento di tale obiettivo, semplificando e razionalizzando la conservazione di atti, l'archiviazione e l'accessibilità in generale degli atti stessi.

Premesso che il web è ora il principale strumento e veicolo di comunicazione, come già indicato in dettaglio nel Cr. 4.4, il Settore Sviluppo economico ha realizzato due siti, uno dedicato allo Suap e alle attività economiche in generale ed uno dedicato alle tematiche di Pari Opportunità.

I risultati in termini di accessi sono i seguenti:

Anno	Accessi Sito Pari Opportunità	Accessi Sito Suap
2004	1.224	15.190
2005	22.972	45.792
2006	43.624	69.146

Si rileva pertanto un utilizzo sempre crescente dello strumento sia come punto di informazione, sia come strumento di lavoro. Per lo Suap infatti le pagine più visitate sono quelle relative alla modulistica (466), procedimenti (556), documentazioni incontri tecnici (968 + 686), regolamento di igiene (932), tesi di laurea (527), giurisprudenza (340).

Lo stato di avanzamento degli obiettivi inseriti nel Peg e l'utilizzo delle risorse, viene tenuto sotto controllo con cadenza trimestrale dal Dirigente del Settore, attraverso incontri con i rispettivi Capi Servizio e Responsabili dei Centri di Costo.

La Relazione finale di bilancio evidenzia inoltre l'utilizzo delle risorse e l'ottenimento dei risultati previsti così come definito nei vari Centri di Costo.

Gli ottimi risultati delle metodologie di lavoro ed organizzative del Settore Sviluppo economico, attestati da riconoscimenti di Enti e Ministeri, ha permesso di realizzare progetti di trasferimento di know how, ad esempio per la costituzione dello Sportello unico per le attività produttive.

A seguito di finanziamento del Formez di 51.645 Euro sull'Avviso Scambi – Progetti mirati per il trasferimento di best practices e il tutoraggio tra Amministrazioni locali per l'attivazione e il potenziamento dello Sportello unico per le attività produttive, è stata guidata la realizzazione dello Suap nel Comune di Lentini (SR), nel periodo febbraio – ottobre 2002. Tale progetto ha consentito al personale del Settore coinvolto di svolgere ruoli di docenza e affiancamento, particolarmente gratificanti, che testimoniano l'alto livello di competenze maturato.

Sono stati inoltre gestiti i seguenti progetti di trasferimento di buone prassi, svolgendo giornate di affiancamento e consulenza, sia da parte del Dirigente che del personale del Settore, verso gli Suap dei Comuni di Jesi, Biccari, Falconara Marittima, Comunità montana dell'Alto e Medio Metauro, Gambettola (Fo), Cagliari, Unione dei Comuni del Parteolla (Ca), Provincia di Cagliari, Provincia di Carbonia Iglesias.

Tali trasferimenti di know how valorizzano innanzi tutto il personale rimandando quindi una immagine di qualità dell'Ente stesso nella sua completezza.

Glossario

AICC: Associazione Italiana Città delle Ceramiche
AMF: Azienda Municipalizzata Faentina
APC: Aziende e partecipazioni comunali
ARPA: Agenzia regionale per l'ambiente
AUSL: Azienda Unità sanitaria locale
BPR: Business Processing Reengineering
CAF: Common Assessment Framework
CCNL: Contratto collettivo nazionale del Lavoro
CD: compact disk
CEA: Centro di educazione ambientale
CIRSA: Centro Interdipartimentale di ricerca per le scienze ambientali
CL: Commercio e Licenze
GC: Giunta comunale
IC: indicazioni comportamentali
ICT: Information and Communication Technology
LG: Linee guida
MIC: Museo Internazionale delle Ceramiche
OO.SS.: Organizzazioni Sindacali
PA: Pubblica Amministrazione
PDCA: plan-do-check-act
PEG: piano esecutivo di gestione
PL: procedure di lavoro
PMQ: Piano di miglioramento qualità
PO: procedure organizzative
PPAA: Pubbliche Amministrazioni
RPP: Relazione previsionale e programmatica
RSA: Rapporto sullo stato dell'ambiente
SDA: Società d'Area
SGQ: Sistema di gestione della qualità
SUAP: Sportello unico per le attività produttive
SVEC: Settore Sviluppo economico
TSR: Territorio socialmente responsabile
UE: Unione Europea
URP: Ufficio Relazioni con il Pubblico
VIA: valutazione impatto ambientale