

10 PILLOLE DI QUALITÀ

PROPOSTE DI APPROFONDIMENTO A CURA DELL'UFFICIO SVILUPPO ORGANIZZATIVO,
FORMAZIONE, QUALITÀ E INNOVAZIONE DELL'ENTE

La valutazione della performance organizzativa: La qualità effettiva e gli standard di qualità dei servizi pubblici

PILLOLE DI QUALITÀ N. 10

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:
LA QUALITÀ EFFETTIVA E GLI STANDARD DI QUALITÀ DEI SERVIZI PUBBLICI

INDICE

1. Premessa normativa

2. Premessa metodologica

3. La rilevazione degli standard di qualità nel comune di Modena

4. I prodotti del Piano di lavoro anno 2011

1. Premessa normativa

Il decreto legislativo n. 150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" introduce, tra le altre cose, il tema di misurazione e valutazione della *performance*.

Nel capo i "disposizioni generali" del titolo II del decreto "misurazione, valutazione e trasparenza della performance", la norma prevede¹ che la valutazione della performance riguardi (art. 3 comma 2):

- 1) la valutazione della struttura organizzativa nel suo complesso
- 2) la valutazione delle singole unità organizzative
- 3) la valutazione individuale

Il decreto, inoltre, attribuisce quale finalità principale della misurazione e valutazione della performance, il miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche (art. 3 comma 1) e prevede che le amministrazioni pubbliche adottino, a tale scopo, metodi e strumenti idonei, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi (art. 3 comma 4).

Il riferimento specifico alla dimensione della *performance* organizzativa si trova nell'art. 8 del decreto "Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa", il quale, benché non novellato tra quelli a cui adeguarsi per gli enti locali, è l'unico che ne illustri gli ambiti di analisi:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

¹ Art. 3 comma 2: ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

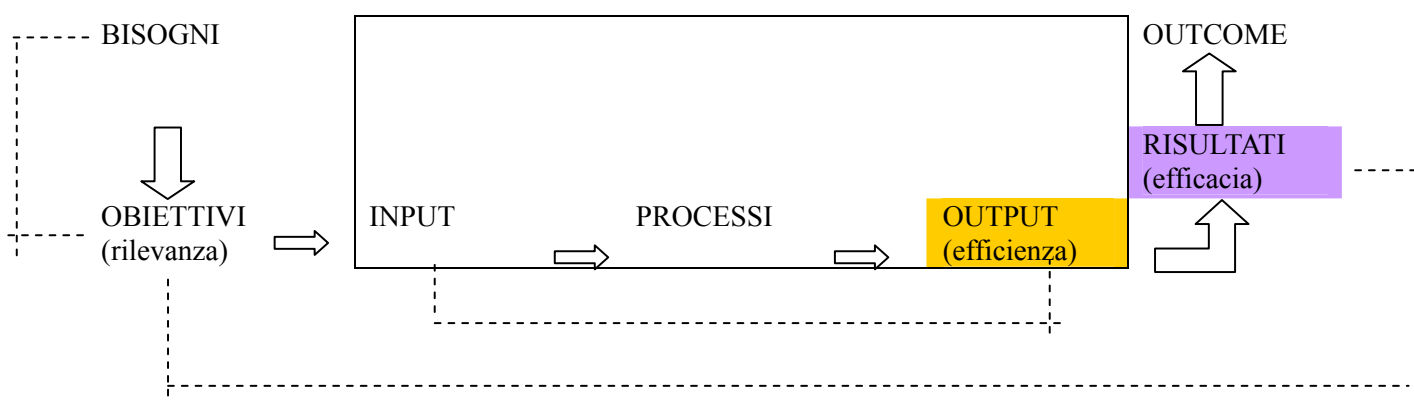
h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

2. Premessa metodologica

I precedenti riferimenti contenuti nel decreto, nonché la delibera n.88 della Civit in tema di “linee guida per la definizione degli standard di qualità”, definiscono l'impostazione metodologica da seguire per la valutazione della performance organizzativa.

Gli otto ambiti indicati dalla norma quale oggetto di valutazione della performance organizzativa disegnano infatti un sistema di misurazione e valutazione multidimensionale che fa riferimento a differenti fattori:

- input (efficienza nell'impiego delle risorse)
- processo (attuazione di piani e programmi, modernizzazione dell'organizzazione, sviluppo delle relazioni con i cittadini, promozione delle pari opportunità)
- output (qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati)
- risultato (rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti)
- outcome (attuazione delle politiche rispetto ai bisogno finali della collettività²)



Tra i precedenti ambiti, l'output, inteso come qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, ed il risultato (rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti) indicano, tra le dimensioni indispensabili della misurazione e valutazione della performance organizzativa, la qualità del servizio.

Qualità e quantità del servizio erogato = output

2

La Delibera 89 della Civit emanata ai sensi dell'art. 13 comma 6 lettera d) inerisce in particolare a quest'ultimo ambito. L'analisi degli impatti o risultati ultimi di un'azione che, nella misurazione della performance, indicano le conseguenze di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente e più in generale degli stakeholders

QUALITÀ DI UN SERVIZIO =

Qualità percepita dell'utente/soddisfazione= risultato

La stessa qualità del servizio è quindi intesa come un concetto multidimensionale; la qualità è infatti al contempo:

- a) **la qualità percepita dall'utente (rilevabile tramite indagini di customer satisfaction)**
- b) **la qualità effettiva del servizio.**

Con riferimento alla qualità effettiva di un servizio pubblico, si può affermare che è rappresentata da molteplici fattori; quelli essenziali sono: accessibilità, tempestività, trasparenza, efficacia.

Ogni dimensione della qualità effettiva è misurata attraverso gli indicatori. Gli indicatori di qualità sono quantificazioni, misure o rapporti tra misure in grado di rappresentare in modo valido una dimensione della qualità effettiva.

Ad ogni indicatore è associato un valore programmato. La definizione dell'indicatore e del valore determina lo standard di qualità. Lo standard di qualità indica infatti il livello di qualità che i soggetti erogatori del servizio pubblico devono assicurare: *esempio: l'x per cento delle carte di identità deve essere rilasciato entro n gg. lavorativi*



Al fine di giungere alla definizione degli standard di qualità, è quindi necessario :

- 1) individuare i servizi erogati ovvero tutti quei processi che comportano come risultato finale (output) l'erogazione di un servizio al pubblico;
- 2) Per ogni processo individuato è poi necessario definire: le principali caratteristiche, modalità di erogazione, le tipologie di utenza;
- 3) Successivamente, occorre definire le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva di ciascun servizio individuato, con riferimento alle seguenti quattro dimensioni essenziali (posto che le amministrazioni possono integrare le dimensioni proposte con altre che più compiutamente rappresentano la qualità effettiva):

○*Accessibilità*: si intende la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio o la prestazione possono essere richiesti, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile. Ne sono sottodimensioni: l'accessibilità fisica (accessibilità a servizi/prestazioni erogati presso sedi/uffici dislocati sul territorio), l'accessibilità multicanale (accessibilità a servizi/prestazioni erogati ricorrendo a più canali di comunicazione)

○*Trasparenza*: è caratterizzata dalla disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a colui che richiede il servizio o la prestazione, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere e in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere. Ad esempio, l'erogazione di un servizio è trasparente qualora siano resi noti, ai fruitori, utilizzando appropriati strumenti comunicativi, aspetti come: i costi associati all'erogazione del servizio richiesto; chi è il responsabile dell'ufficio o del procedimento che la richiesta consente di avviare e come entrare in contatto con lo stesso; i tempi di conclusione del procedimento; il risultato atteso; in che modo esso sarà messo a disposizione del richiedente e come potranno essere superati eventuali disservizi o anomalie riscontrate.

○*Tempestività*: è rappresentata dal tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio o della prestazione. Una prestazione o un servizio è di qualità se il periodo di tempo necessario all'erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito. Più precisamente, un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora l'erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio – anche se successivamente erogato – non sia stato erogato tempestivamente.

○*Efficacia*: è qualificabile come la rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che il richiedente può aspettarsi dallo stesso. Una prestazione si ritiene efficace se è erogata in modo formalmente corretto, è coerente con le aspettative fornite all'interessato al momento del contatto

con l'ufficio, al quale è stata presentata la richiesta, e quindi rispetta compiutamente l'esigenza espressa dal richiedente medesimo. In particolare, ne costituiscono sotto-dimensioni rilevanti:

- **conformità:** è la corrispondenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure standard dell'ufficio (ad esempio, l'ammontare di una prestazione previdenziale o assistenziale deve essere esattamente calcolata, secondo quanto è previsto nelle norme di riferimento, entro i tempi e con gli effetti previsti);
- **affidabilità:** concerne la coerenza del servizio o della prestazione erogata con le specifiche programmate o dichiarate al cliente/fruttore (ad esempio, se è richiesta una lista puntuale di analisi cliniche, ci si aspetta che venga fornita una serie altrettanto puntuale di risultati o dati clinici, per altro ottenuti, talvolta, secondo un protocollo diagnostico specificato ex ante);
- **compiutezza:** riguarda l'eshaustività del servizio o della prestazione erogata rispetto alle esigenze finali del cliente/fruttore (ad esempio, l'erogazione di un generico pagamento con un codice fiscale o un codice IBAN, o con altro identificativo rilevante incoerente o errato).

4) è necessario in seguito elaborare gli indicatori per la misurazione del livello di qualità dei servizi erogati. Ad ogni dimensione della qualità effettiva definita per ciascun servizio devono infatti corrispondere almeno tre-quattro indicatori.

Gli indicatori devono avere determinati requisiti:

- **Rilevanza:** è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione
- **Accuratezza:** si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale (di solito sconosciuto) della dimensione osservata. Ai fini della valutazione dell'accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo costante il metodo di rilevazione.
- **Temporalità:** è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.
- **Fruibilità:** riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.
- **Interpretabilità:** rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore, ivi compresa la disponibilità di informazioni sui vincoli di carattere metodologico che ne limitano l'uso.
- **Coerenza:** alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o

metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate secondo metodologie distinte.

5) Per ogni indicatore così definito, occorre procedere all'individuazione degli standard di qualità, ovvero alla definizione del livello di qualità che l'amministrazione si impegna a mantenere (valore programmato). Il valore programmato relativo a ciascun indicatore deve essere definito (e non può essere peggiorativo) verificando in via preliminare le previsioni di termini fissati da leggi o regolamenti, gli standard di qualità determinati eventualmente nelle carte dei servizi o in altri provvedimenti.

Gli standard di qualità dei servizi pubblici erogati così definiti:

- dovrebbero essere definiti anche attraverso forme di coinvolgimento attivo degli stakeholder
- devono essere soggetti a revisione annuale sulla base del monitoraggio relativo all'andamento dei risultati ottenuti (ciclo della performance); ciò significa che all'attività qui descritta di individuazione e di costruzione degli standard di qualità dei servizi deve necessariamente seguire l'attività di monitoraggio, di misurazione e di valutazione finale dei risultati ottenuti in relazione agli standard individuati per garantire la realizzazione del c.d. ciclo della performance previsto nel decreto
- la loro misurazione e valutazione a fine anno deve condurre alla pianificazione di azioni di miglioramento
- devono essere agevolmente accessibili agli utenti (pubblicazione sui siti istituzionali)



3. La rilevazione degli standard di qualità nel comune di Modena

Il precedente inquadramento normativo e metodologico in tema di valutazione e misurazione della performance organizzativa - per quanto concerne la rilevazione degli standard di qualità dei servizi pubblici, ha costituito la base di riferimento per la definizione, nel comune di Modena, di un apposito progetto di lavoro definito ed approvato nel Piano esecutivo di gestione dell'anno 2011.

Il suddetto progetto ha visto coinvolti il servizio programmazione della direzione generale, a cui compete, tra le altre cose, il coordinamento degli strumenti di programmazione dell'ente, il servizio controllo di gestione, l'ufficio ricerche della direzione generale, che svolge regolarmente indagini di gradimento e l'ufficio qualità del settore risorse umane

Il Piano di lavoro è stato strutturato nelle seguenti fasi:

Fase I: mappatura dei servizi erogati al pubblico

E' stata svolta una prima mappatura dei servizi erogati al pubblico, attraverso il ricorso a criteri di individuazione univoci e omogenei volti ad isolare tutti quei processi che comportano come risultato finale (output) l'erogazione di un servizio al pubblico.

Sarà in seguito necessario procedere in tale ambito con un'analisi di dettaglio, volta ad individuare "nuclei di attività omogenee" intesi quali insiemi aggregati di attività elementari:

- finalizzate alla realizzazione dei un prodotto/prestazione di servizi
- caratterizzate da omogeneità gestionale in termini di quadro normativo di riferimento, tecnologie usate, utenza

Fase II: definizione delle priorità di analisi

Il Piano di lavoro anno 2011, ha assunto quale oggetto iniziale di indagine quei servizi rispetto ai quali erano già stati intrapresi percorsi di analisi con i diversi strumenti della qualità.

Rispetto a tali servizi, infatti, il lavoro di analisi, svolto prima dell'entrata in vigore della normativa, ha avuto come esito quello riportato nella tabella seguente.

Si è pertanto deciso di completare, con le dimensioni di analisi mancanti, il quadro complessivo dell'impostazione metodologica qui esposto, inserendo anche lo strumento della carta dei servizi quale ulteriore contenitore delle dimensioni della qualità.

SERVIZIO	ATTIVITÀ DI ANALISI GIÀ SVOLTA	ATTIVITÀ DI ANALISI DA SVOLGERE
Musei civici	Indagine di <i>customer satisfaction</i>	Carta sei servizi Indicatori di <i>performance</i>
Biblioteche	Indagine di customer Carta dei servizi	Indicatori di <i>performance</i>
Asili nido	Indagine di <i>customer satisfaction</i> Carta dei servizi	Indicatori di <i>performance</i>
Servizi demografici	Indagine di <i>customer satisfaction</i> Indicatori di <i>performance</i>	Carta dei servizi
Settore manutenzione e logistica	Indagine di customer applicazione del Caf	Indicatori di <i>performance</i>

Il lavoro che dovrà successivamente essere svolto prevede una definizione della mappa delle priorità di analisi: ovvero la definizione dei criteri con cui scegliere - tra i servizi esistenti - quelli da cui partire con il processo di analisi; la mole dei servizi pubblici che caratterizza l'organizzazione ente comune di Modena rende indispensabile infatti la costruzione di un "calendario" di analisi, a partire dai servizi rivolti al pubblico più strategici oppure da quelli più "diffusi" in un'ottica di benchmarking con altre P.A.³ o, in alternativa, da quelli quantitativamente più rilevanti (numero di accessi-fruizioni al servizio).

Il Piano di lavoro che ne dovrà conseguire dovrebbe quindi definire:

- quanti e quali servizi nell'anno x sottoporre ad analisi
- per ognuno il processo di rilevazione della qualità percepita (indagini di customer)
- per ognuno il processo di rilevazione della qualità effettiva (standard di qualità)

Fase III: descrizione del servizio

Una volta individuati i servizi da analizzare, a partire - per l'anno 2011 - da quelli già parzialmente "mappati" (vedasi tabella precedente), si deve procedere con la descrizione del servizio vera e propria.

La descrizione ha ad oggetto: le principali caratteristiche del servizio, le modalità di erogazione, le tipologie di utenza;

a tale scopo, è stata costruita una apposita scheda di analisi (vedasi Esempio di scheda di analisi) volta a rilevare, per ciascun servizio:

- lo scopo/mission

³

Rispetto all'ultimo punto, si ricorda che a partire dal 2008 il Comune di Modena fa parte del *Benchmarking* Q-Club il quale è finalizzato, fra le altre cose, alla **costruzione di strumenti comuni** per misurare e valutare efficienza, efficacia dei servizi erogati. In particolare, la messa a confronto di processi e indicatori consente di comprendere le diverse soluzioni organizzative e di valutarne i risultati. Ad oggi sono stati avviati tre diversi filoni di indagine finalizzati a costruire un set di indicatori nei seguenti ambiti : servizi demografici, politiche del personale, nidi d'infanzia

- le fasi attività
- l'output
- le modalità di erogazione
- la tipologia di utenza servita

Fase IV: rilevazione della qualità percepita e effettiva

La fase successiva, per ogni servizio descritto, consiste:

- a) nella progettazione e somministrazione agli utenti del servizio di un'indagine di customer satisfaction al fine di cogliere le dimensioni della qualità percepita
- b) nella individuazione delle dimensioni della qualità effettiva, definite a partire dalle dimensioni essenziali evidenziate dal documento della Civit (delibera n.88) e nella definizione dei relativi indicatori, valore programmato, standard (vedasi premessa metodologica);

Nel nostro ente, la individuazione degli indicatori deve tenere presente:

- i termini dei procedimenti amministrativi previsti nell'apposito regolamento
- i livelli standard già eventualmente individuati dalle carte dei servizi
- gli eventuali dati/indicatori desumibili dal Controllo di gestione
- gli eventuali indicatori dai documenti programmatici ufficiali (Peg e Pdo)
- altri standard di qualità derivati da altre esperienze di monitoraggio e valutazione delle performance

Per quanto concerne la rilevazione e l'analisi degli STANDARD DI QUALITÀ è stata messa a punto un'apposita scheda di rilevazione che risulta essere articolata in più parti:

La prima parte della scheda rappresenta la dimensione descrittiva del servizio (vedi fase III).

La seconda parte individua e raggruppa gli standard di qualità raccolti secondo l'impostazione del modello qui proposto, in relazione alle seguenti dimensioni della qualità.

- o Accessibilità (accessibilità fisica, accessibilità multicanale)
- o Trasparenza
- o Tempestività
- o Efficacia (conformità, affidabilità, completezza, ecc.)

La scheda di analisi ha il valore di "modello" e deve pertanto essere declinata in relazione ai differenti contesti di riferimento ed alle loro specifiche caratteristiche.

4. I prodotti del piano di lavoro anno 2011

Con riferimento al piano di lavoro anno 2011, per quanto concerne il tema della qualità del servizio - intesa

quale dimensione della performance organizzativa - e , nello specifico, i due ambiti in cui essa risulta essere articolata:

- 1 *la qualità percepita dall'utente* (rilevabile tramite indagini di customer satisfaction)
- 2 *la qualità effettiva del servizio* (rilevabile tramite definizione di standard di qualità).

Il lavoro svolto ha prodotto i seguenti risultati:

- 1 indagine di gradimento rivolta agli utenti dei musei civici
- 2 indagine di gradimento rivolta agli utenti del servizi telefonico del settore trasformazione urbana e qualità e edilizia
- 3 indagine di gradimento rivolta ai fruitori degli impianti sportivi (in corso)
- 4 definizione degli standard di qualità del servizio biblioteche
- 5 definizione degli standard di qualità del settore manutenzione e logistica
- 6 definizione degli standard di qualità dei musei civici
- 7 definizione degli standard di qualità del servizio nidi

Qui di seguito si riportano le “schede di analisi” dei servizi riferite alle precedenti unità organizzative con riferimento alla rilevazione della qualità effettiva del servizio (standard di qualità).

SCHEDA DI ANALISI DEL SERVIZIO A.P.R. (Anagrafe Popolazione Residente)

PRINCIPALI CARATTERISTICHE

<i>Mission / Scopo del servizio</i>
Il Servizio Anagrafe registra nominativamente, secondo determinati caratteri naturali e sociali, gli abitanti residenti in un Comune, sia come singoli sia come componenti di una famiglia o componenti di una convivenza, nonché le successive variazioni che si verificano nella popolazione stessa. (fonte: Ministero dell'Interno)
<i>Fasi / Attività</i>
Per documenti e certificati di autenticazione di copie, foto e firme: rilascio immediato a sportello. Per iscrizioni, variazioni, cancellazioni in A.P.R. effettuate su istanza dei cittadini: raccolta documentazione, istruttoria, rilascio differito.
<i>Output</i>
←Iscrizioni, variazioni, cancellazioni in A.P.R. effettuate su istanza dei cittadini, d'ufficio, per l'iscrizione di atti o su comunicazione da P.A. e soggetti esterni Documenti e certificati di autenticazione di copie, foto e firme Certificati che comportano raccolta anche manuale di dati da una o più fonti e la loro stesura in forme non automatizzate Informazioni e controlli dei dati provenienti e richieste da enti e soggetti esterni al comune

MODALITA' DI EROGAZIONE

<i>Modalità di accesso al servizio (sportello, multicanale,..)</i>
Il servizio è erogato direttamente allo sportello. È previsto l'appuntamento per i seguenti servizi: È prevista la possibilità di prenotazione dei certificati anagrafici (on-line e telefonica). È previsto un servizio a domicilio rivolto solo a persone che sono impossibilitate a muoversi per Autenticazione di firma per atti di delega al ritiro di documenti, Rilascio Carta di identità, Autentica di firma su ogni altro documento e Passaggio di proprietà di autoveicoli.
<i>Supporti (infrastrutture, attrezzature, ..)</i>
Sportello, sito web, telefono, fax
<i>Tempi (orari di apertura, su appuntamento, stagionalità..)</i>
Da lunedì a sabato 8.30-12.30, giovedì 14.00-18.00; è previsto l'appuntamento per Sedi: via Santi 40; Anagrafe Circoscrizione n° 1 - Centro Storico - San Cataldo; Anagrafe Circoscrizione n° 2 - Crocetta - San Lazzaro - Modena Est; Anagrafe Circoscrizione n° 3 - Sant'Agnese San Damaso - Buon Pastore ; Anagrafe Circoscrizione n° 4 San Faustino - Madonnina Quattro Ville

TIPOLOGIA DI UTENZA

<i>Destinatari</i>
I cittadini residenti nel Comune di Modena e cittadini non residenti che richiedono il cambio di residenza.

DIMENSIONI DI QUALITA'

<i>DIMENSIONE</i>	<i>INDICATORI</i>	<i>VALORE PROGRAMMATO (indicare se previsto da regolamento dei procedimenti o da Carte dei servizi)</i>
<i>1) Accessibilità</i>		
<i>- Fisica</i>	Numero ore apertura sportello settimanale / Numero ore lavorate	
	Numero ore medie di apertura giornaliera	
	Numero sportelli decentrati / Numero totali sportelli	
	Presenza/diffusione segnaletica??	
	Traduzione cartellonistica e modulistica per utenti stranieri	
<i>- Multicanale</i>	Indirizzo web dedicato	
	Numero servizi erogati a distanza (web, telefono, fax, pec, ecc..) / Numero totale servizi erogati	
<i>2) Tempestività</i>		
Aggiornamento A.P.R.	Tempo max di conclusione delle pratiche A.P.R.	
Rilascio differito di certificati anagrafici e storici ai cittadini	Tempo max di rilascio certificati anagrafici e storici	
Tempo di attesa allo sportello	Tempo max di attesa allo sportello	
<i>3) Trasparenza</i>		
Pubblicazione informazioni servizi: orari e modalità di accesso		
Pubblicazione recapiti responsabile e uffici del servizio		
Pubblicazione tempi e modalità di risposta		
Pubblicazione oneri a carico degli utenti		
Reclami	Tempo max che intercorre tra ricevimento reclamo e risposta	
<i>4) Efficacia</i>		
<i>- Conformità</i>	Numero di pratiche conformi alle norme / Numero totale pratiche elaborate	
<i>- Affidabilità</i>	Numero reclami accolti / Numero reclami totali pervenuti	
<i>- Compiutezza</i>	Voto medio gradimento servizio	

STRUTTURA ORGANIZZATIVA REFERENTE AI SENSI DEL ART. 3 C. 1 DLGS 198/2009

Servizi demografici - Ufficio Anagrafe (v. Elenco dei procedimenti allegato al Regolamento sul procedimento amministrativo)

SCHEDA DI ANALISI DEL SERVIZIO Nidi d'infanzia

PRINCIPALI CARATTERISTICHE

<i>Mission / Scopo del servizio</i>
<p>I nidi d'infanzia sono un servizio educativo e sociale di interesse pubblico, aperto a tutti i bambini dai 3 ai 36 mesi.</p> <p>I bambini sono considerati persone titolari di diritti individuali, sociali, civili; nei nidi si persegue, in particolare, la realizzazione del diritto all'educazione. Il nido d'infanzia si presenta come luogo accogliente, in grado di sostenere e promuovere la crescita globale dei bambini, in collaborazione con le famiglie. (dalla Carta dei Servizi dei Nidi d'Infanzia del Comune di Modena)</p>
<i>Fasi / attività</i>
<p>Il progetto dei nidi d'infanzia nasce dal confronto tra scelte politiche dell'Amministrazione Comunale, teorie pedagogiche, ricerca, esperienza e pratica. Il Coordinamento Pedagogico ne cura la traduzione nell'operatività quotidiana attraverso il lavoro di gruppo con gli operatori dei nidi d'infanzia ed il confronto con le famiglie.</p> <p>Il servizio nidi d'infanzia si impegna a :</p> <ul style="list-style-type: none">• informare le famiglie in merito al progetto, agli obiettivi educativi e formativi e ai contenuti delle esperienze quotidiane, attraverso momenti di confronto e di documentazione delle esperienze sia individuali che di gruppo• garantire progetti di integrazione dei bambini disabili, fondati sul Piano educativo individualizzato e sul Profilo dinamico funzionale, elaborati in collaborazione con l'A.U.S.L., le famiglie e gli altri organismi competenti• predisporre percorsi e fornire materiali alla scuola dell'infanzia per sostenere il passaggio dei bambini alla nuova esperienza. <p>(dalla Carta dei Servizi dei Nidi d'Infanzia del Comune di Modena)</p>
<i>Output</i>
<p>Il servizio nidi d'infanzia:</p> <ul style="list-style-type: none">• garantisce l'apertura dei nidi dal lunedì al venerdì, per 10 mesi (dai primi di settembre a fine giugno, con interruzione di tre settimane complessive per il periodo di Natale e Pasqua)• informa le famiglie a inizio anno scolastico delle chiusure del servizio per festività, ponti o iniziative particolari• informa le famiglie (almeno cinque giorni prima) delle modifiche degli orari di funzionamento dei servizi, derivanti da scioperi, assemblee sindacali o altre emergenze ed eventi che incidano sulla regolare attività del nido. <p>(dalla Carta dei Servizi dei Nidi d'Infanzia del Comune di Modena)</p>

MODALITA' DI EROGAZIONE

<i>Modalità di accesso al servizio (sportello, multicanale,..)</i>
<p>L'accesso al servizio è gestito dal Servizio Ammissioni il quale provvede a:</p> <ul style="list-style-type: none">- informare tutte le famiglie residenti con bambini in età in merito ai tempi, alle modalità d'iscrizione e ai criteri di selezione vigenti, fornendo a richiesta assistenza nella compilazione della domanda d'ammissione, comunicando l'esito della valutazione di ciascuna domanda ed effettuando controlli di veridicità delle dichiarazioni;- elaborare la graduatoria dei bambini ammessi in ordine di punteggio (direttamente calcolabile anche dall'utente) e la lista d'attesa e comunica alle famiglie dei bambini nuovi ammessi la data fissata per l'inizio dell'inserimento. <p>L'accesso è diretto allo sportello con i seguenti orari: Lunedì e Giovedì dalle 8.30 alle 13.00 e dalle 14.30 alle</p>

18.00 Mercoledì dalle 8.30 alle 13.00 presso gli uffici di via Galaverna n. 8
Vi è inoltre la possibilità della compilazione della domanda d'iscrizione on-line dal sito del settore Istruzione
Supporti (infrastrutture, attrezzature, ..)
Viene garantita la manutenzione ordinaria e straordinaria degli edifici e assicurata la funzionalità delle attrezzature, arredi, giochi utilizzati per lo svolgimento dell'attività coi bambini.
Tempi (orari di apertura, su appuntamento, stagionalità..)
Il servizio nidi d'infanzia: <ul style="list-style-type: none"> - garantisce l'apertura giornaliera dalle 8,00 alle 16,00 (ad esclusione della prima settimana di settembre) nei nidi a tempo pieno e dalle 8,00 alle 13,15 nei nidi e nelle sezioni part-time - organizza anticipi (dalle 7,30 alle 8.00) e prolungamenti d'orario (parziali dalle 16,00 alle 16,30 o completi fino alle 18,15) secondo le modalità comunicate alle famiglie in sede di ammissione.
Risorse umane impiegate
Personale a tempo indeterminato inquadrato nelle diverse categorie contrattuali e nei profili di Pedagogista, Educatore, Responsabile di cucina, Collaboratore scolastico e dell'area amministrativa.

TIPOLOGIA DI UTENZA

Destinatari
Il servizio dei nidi d'infanzia è rivolto a tutti i bambini in età compresa fra i 3 e i 36 mesi.

DIMENSIONI DI QUALITA'

	INDICATORI	VALORE PROGRAMMATO (indicare se previsto da regolamento dei procedimenti o da Carte dei servizi)
Di contesto		
	Popolazione residente al 31 dicembre risultante dai registri anagrafici	
	Popolazione potenziale: tutti i bambini da 0 a 3 anni al 31 dicembre	
	Numero totale posti nido comunali e convenzionati funzionanti	
	Numero nidi a gestione diretta, in appalto, convenzionati	
1) Accessibilità		
- fisica	Numero di ore di apertura al pubblico	
- muticanale	Presentazione della domanda d'iscrizione on-line	

2) Tempestività		
	Risposta a ricorsi avverso il mancato accoglimento delle domande di ammissione	
	Risposta alle richieste di esonero dal pagamento della retta.	
	Tempi controllo e veridicità delle autodichiarazioni presentate	
3) Trasparenza		
	Confronto tra Amministrazione Comunale e rappresentanti delle famiglie sui criteri d'ammissione, le rette e le pratiche amministrative e gestionali che coinvolgono gli utenti del servizio.	
	Svolgimento di incontri del Consiglio di gestione	
	Svolgimento di incontri del Coordinamento Consigli	
	Comunicazione del progetto di sezione	
	Elaborazione graduatoria pubblica	
	Pubblicazione informazioni servizi: orari e modalità di accesso	
	Pubblicazione recapiti responsabile e uffici del servizio	
	Risposte a segnalazioni e reclami	
4) Efficacia		
	Grado di accoglimento finale della domanda espressa	
	Posti disponibili per il nuovo anno scolastico sul totale delle domande presentate (tutti i tipi di gestione)	
5) Efficienza		
	Rapporto tra educatori e bambini	
	Grado di presenza effettivo (solo gestione diretta)	
	Grado copertura delle spese con entrate totali (%)	
	Costo unitario iscritto/anno	
6) Economicità		
	Tariffa media mensile utenti	
	Grado copertura costi con entrate da tariffe	

SCHEDA DI ANALISI Musei Civici

PRINCIPALI CARATTERISTICHE

<i>Mission / Scopo del servizio</i>
Costituiscono obiettivi specifici dei Musei Civici di Modena: <ul style="list-style-type: none">• la conservazione del patrimonio, intesa come tutela volta a garantirne l'integrità per trasmetterla alle future generazioni;• lo studio al fine della conoscenza e della valorizzazione, differenziando l'offerta a seconda delle fasce di interesse;• lo sviluppo di una rete di saperi che renda espliciti i legami esistenti con il tessuto storico della città e del territorio, operando anche in sinergia con altri enti e istituzioni attive a livello locale e regionale;• la promozione della conoscenza della città e del territorio anche attraverso contatti con reti culturali a carattere nazionale ed internazionale;• il rapporto con le agenzie educative, per favorire esperienze sul fronte della didattica museale attraverso il coinvolgimento attivo degli studenti;• la creazione di un punto di accoglienza e incontro per tutti i cittadini attraverso un'offerta culturale che favorisca l'integrazione e il dialogo interculturale.
<i>Fasi / attività</i>
<ul style="list-style-type: none">- visita alle sale espositive;- offerta educativa e didattica: i musei civici programmano percorsi e itinerari di carattere storico e artistico rivolti alle scuole di primo e secondo grado. i percorsi si svolgono nelle sale espositive e nel laboratorio didattico situato al piano terra del palazzo;- accesso al patrimonio e alla relativa documentazione
<i>Output</i>
I Musei Civici erogano i seguenti servizi: <ul style="list-style-type: none">• visita alle sale espositive dei musei• offerta educativa e didattica• accesso al patrimonio ed alla documentazione relativa (archivio fotografico, archivio documentario e biblioteca)• eventi culturali ed iniziative espositive• rilascio dei nullaosta in aree soggette a vincolo archeologico• pareri su opere d'arte e artigianato artistico.

MODALITA' DI EROGAZIONE

<i>Modalità di accesso al servizio (sportello, multicanale,..)</i>
I Musei Civici assicurano un'informazione completa ai cittadini in merito alle modalità di accesso e di fruizione dei servizi, sia attraverso l' <i>Infopoint</i> e la <i>Reception</i> presso la sede di Largo Porta S. Agostino 337 (e viale Vittorio Veneto n. 5), sia attraverso i canali disponibili e fruibili dal pubblico, in particolare i siti internet dei Musei
<i>Supporti (infrastrutture, attrezzature, ..)</i>
I Musei Civici dispongono di locali e arredi atti ad ospitare le sale espositive, il patrimonio e i visitatori. Inoltre, sono a disposizione dei visitatori postazioni multimediali lungo il percorso di visita alle sale espositive.
<i>Tempi (orari di apertura, su appuntamento, stagionalità..)</i>
<u>Sale espositive:</u>

da martedì a venerdì: dalle 9 alle 12 (con possibilità di apertura pomeridiana per gruppi di minimo 20 persone su prenotazione);
sabato, domenica e festivi: mattino dalle 10 alle 13; pomeriggio dalle 15 alle 18 (dal 1 ottobre al 31 maggio)
dalle 16 alle 19 (dal 1 giugno al 30 settembre);
chiuso i lunedì non festivi e le mattine del 25 dicembre e 1 gennaio.

Risorse umane impiegate

1. Dipendenti a tempo indeterminato inquadrati nelle diverse categorie contrattuali e nei profili di area culturale e amministrativa
2. Associazioni
3. Volontari
4. Studenti universitari e/o neolaureati che svolgono tirocini o *stage* presso i Musei

TIPOLOGIA DI UTENZA

Destinatari

Tutti i cittadini

DIMENSIONI DI QUALITA'

DIMENSIONE	INDICATORI	VALORE PROGRAMMATO (indicare se previsto da regolamento dei procedimenti o da Carte dei servizi)
1) Accessibilità		
- Fisica	Numero ore settimanali di apertura al pubblico	
	Numero ore annuali di apertura al pubblico	
	Presenza/diffusione segnaletica	
	Presenza di modalità di accesso da parte di utenti disabili	
- Multicanale	Indirizzo web dedicato	
	Numero servizi erogati a distanza (web, telefono, fax, pec, ecc..) / Numero totale servizi erogati	
	Prenotazione visite didattiche (telefono e e-mail)	
2) Tempestività		

	Preavviso in caso di sciopero	
	Preavviso per chiusura delle sale espositive per lavori programmati di manutenzione	
	Frequenza pubblicazione comunicati stampa	
	Frequenza informazione tramite indirizzario e-mail	
	Frequenza invio newsletter	
	Frequenza aggiornamento siti web	
3) Trasparenza		
	Pubblicazione informazioni servizi: orari e modalità di accesso	
	Pubblicazione recapiti responsabile e uffici del servizio	
	Pubblicazione tempi e modalità di risposta ai reclami	
	Pubblicazione oneri a carico degli utenti	
	Pubblicazione sul sito web della carta dei servizi	
	Pubblicazione resoconti su carta e on-line relative a statistiche d'uso	
	Pubblicazione risultati indagini	
	Pubblicazione relative a innovazioni dei servizi realizzati	
	Tempo max che intercorre tra ricevimento reclamo e risposta	
4) Efficacia		
	Numero presenze visitatori (suddivisi per Sale espositive, Labpidario romano e Gipsoteca, Parco archeologico, Mostre temporanee e iniziative esterne)	
	Percentuale di accoglienza richieste pervenute da parte delle scuole	
- Affidabilità	Numero reclami accolti / Numero reclami totali pervenuti	
- Compiutezza	Voto medio gradimento servizio	
5) Efficienza		
	totale spese correnti	
	spese per acquisto opere	
	costo unitario per visitatore	

SCHEDA DI ANALISI Settore Manutenzione e Logistica

PRINCIPALI CARATTERISTICHE

Mission / Scopo del servizio
Progettare e realizzare interventi per mantenere in condizioni di sicurezza e funzionalità il patrimonio immobiliare comunale e la rete viaria di competenza del Comune di Modena.
Fasi / attività
Il Settore Manutenzione e Logistica si occupa di: <ul style="list-style-type: none">• Manutenzione diretta e indiretta del patrimonio comunale esistente.• Manutenzione ordinaria e straordinaria, diretta e indiretta delle infrastrutture stradali e manutenzione delle opere d'arte (ponti, cavalcavia, cavalcaferrovia, ecc.) lungo tutto il territorio comunale.• Coordinamento delle attività di pronto intervento e del servizio reperibilità per la messa in sicurezza e la funzionalità di tutti i beni del patrimonio comunale.• Gestione e controllo dei contratti di servizio stipulati in forma di Global Service per gli impianti di sicurezza e per gli impianti elevatori di tutti gli edifici comunali.• Autorizzazione e controllo delle attività di scavo richieste da soggetti esterni (Hera, Telecom, Wind, ecc.) e da singoli privati cittadini.• Manutenzione ordinaria e straordinaria, diretta e indiretta della segnaletica stradale: orizzontale, verticale e mobile.• Coordinamento delle attività legate allo sgombero della neve e rapporti con i gestori.• Gestione del servizio di espurgo delle fosse biologiche.• Attività tecnico-gestionali e di proposta legate alla sistemazione logistica degli uffici comunali.• Progettazione, realizzazione, gestione e manutenzione ordinaria e straordinaria di tutto il verde di arredo di strade, piazze e parcheggi, compresi gli impianti irrigui di pertinenza e scarpate stradali.• Progettazione ed realizzazione delle barriere antirumore in collaborazione con il Servizio Unità Specialistica Impatto Ambientale del Settore Ambiente• Predisposizione di rendiconti dettagliati in merito ai costi sostenuti per la manutenzione di tutto il patrimonio comunale, al fine di consentire tutte le valutazioni necessarie: rendiconto delle spese agli enti finanziatori, rinnovo delle convenzioni di gestione degli immobili, ecc.
Output
Il servizio di manutenzione e di progettazione opera prevalentemente nei seguenti ambiti: <ul style="list-style-type: none">- edifici (scuole, impianti sportivi)- rete viaria- verde di arredo

MODALITA' DI EROGAZIONE

Modalità di accesso al servizio (sportello, multicanale,..)
Il servizio di manutenzione è un servizio rivolto prevalentemente ad una utenza interna; l'accesso al servizio è prevalentemente telefonico ed è gestito dall'Ufficio Filtro.
Supporti (infrastrutture, attrezzature, ..)
Il SML si avvale di strumentazioni tecniche e macchine operatrici funzionali allo svolgimento delle attività di manutenzione;
Tempi (orari di apertura, su appuntamento, stagionalità..)
Risorse umane impiegate
Personale a tempo indeterminato inquadrato in diversi profili professionali dell'area tecnica e amministrativa

Dotazione organica SML al

1 DIR
2 cat. D3
8 cat. D1
18 cat. C
17 cat. B3
23 cat. B1
4 cat. A

TIPOLOGIA DI UTENZA

Destinatari

Il servizio è rivolto al personale dei vari settori dell'ente, in particolare personale delle strutture scolastiche, Circoscrizioni, URP e Polizia Municipale.

DIMENSIONI DI QUALITA'

DIMENSIONE	INDICATORI	VALORE PROGRAMMATO <i>(indicare se previsto da regolamento dei procedimenti o da Carte dei servizi)</i>
1) Accessibilità		
- Fisica	Numero ore apertura	
	Numero ore medie di apertura giornaliera	
2) Tempestività		
	tempi di risposta in gg (valutare eventuale classificazione in base al num. di gg) degli interventi realizzati con personale interno (suddivisi per reparto)	
3) Trasparenza		
	Pubblicazione informazioni servizi: orari e modalità di accesso	
	Pubblicazione recapiti responsabile e uffici del servizio	
	Pubblicazione tempi e modalità di risposta	
	Pubblicazione oneri a carico degli utenti	
	Tempo max che intercorre tra ricevimento reclamo e risposta	
4) Efficacia		
- Affidabilità	Numero reclami accolti / Numero	

	reclami totali pervenuti	
- <i>Compiutezza</i>	Voto medio gradimento servizio	
5) Efficienza		
	numero interventi realizzati con personale interno (suddiviso per reparto)	
	Numero km di asfalto ripristinati	
	Numero scavi ripristinati	
	Numero interventi Appalto aperto opere stradali	
	Numero delibere approvate in giunta (progetti approvati)	
	(sotto-dimensioni: det. a contrattare, incarichi)Numero determine di aggiudicazione	
	Numero disposizioni di liquidazione	
	Numero subappalti	
	Numero schede URP caricate	
	Numero lettere	
	Numero interventi edifici - Servizio di Pronto intervento	
	Numero interventi infrastrutture stradali - Servizio di Pronto intervento	
	Numero richieste gestite – Ufficio Filtro	
	Numero odl interni emessi – Ufficio Filtro	
	Numero odl esterni emessi – Ufficio Filtro	
	Numero commesse - Ufficio Filtro	
	Costo unitario per intervento (suddiviso per reparto)	

SCHEDA DI ANALISI DEL SERVIZIO Biblioteche

PRINCIPALI CARATTERISTICHE

<i>Mission / Scopo del servizio</i>
Garantire il diritto dei cittadini alla lettura, all'informazione e alla documentazione, intese come strumenti per l'apprendimento permanente, la consapevolezza individuale, l'indipendenza nelle decisioni, lo sviluppo culturale sia dei singoli sia dei gruppi sociali. Per raggiungere lo scopo, le biblioteche sono impegnate a rimuovere ogni ostacolo derivante da cause personali o sociali per assicurare a tutti il pieno esercizio del diritto di accesso alla
<i>Fasi / attività</i>
1. Allestire sedi accessibili, accoglienti e adeguate a ospitare cittadini di tutte le età e condizioni,

2. Predisporre, conservare nel tempo e aggiornare costantemente un patrimonio bibliografico, multimediale e digitale disponibile ai cittadini,
3. Fissare con trasparenza le modalità di accesso e fruizione,
4. Gestire un servizio quotidiano che renda effettivamente fruibili le sedi e i patrimoni,
5. Organizzare occasioni di incontro e scambio culturale tra i lettori e con agenti esterni,
6. Agire per fidelizzare gli utenti acquisiti e per raggiungere gli utenti potenziali,
7. Monitorare le risposte degli utenti per adeguare la fornitura di servizi,
8. Garantire costante innovazione dei servizi,
9. Assicurare un'attività professionale in linea con gli standard di qualità nazionali e internazionali, in costante aggiornamento.

Output

- a. ospitalità ai lettori nelle sedi per studio e consultazione
- b. servizi di consultazione, prestito, riproduzione
- c. consulenza bibliografica professionale
- d. organizzazione di mostre e incontri culturali
- e. comunicazione con i lettori tramite strumenti tradizionali e via web
- f. collaborazione con istituti culturali locali e nazionali
- g. adesione a campagne di sensibilizzazione culturale locali e nazionali

MODALITA' DI EROGAZIONE

Modalità di accesso al servizio (sportello, multicanale,..)

1. Ogni biblioteca dispone di sportelli di comunicazione diretta con l'utente
2. Il sito web del sistema prevede la possibilità di accedere a diversi servizi da remoto

Supporti (infrastrutture, attrezzature, ..)

Le biblioteche dispongono di arredi atti a ospitare sia il patrimonio sia i lettori. Sono collegate in rete tra loro e con cataloghi locali e nazionali. Mettono a disposizione degli utenti computer abilitati a diverse funzioni (scrittura, interrogazione cataloghi e bibliografie, navigazione). La Biblioteca Delfini dispone di attrezzature informatiche specifiche per bambini e per utenti con difficoltà visive e motorie, oltre ad attrezzature per l'ascolto della musica e la visione dei film.

Tempi (orari di apertura, su appuntamento, stagionalità..)

L'orario di ogni biblioteca è affisso in sede e presente sul sito web; l'accesso è libero senza restrizioni e formalità.
Le chiusure estive sono previste con una turnazione tale da garantire sempre l'apertura di almeno due sedi. Le modifiche estemporanee in corso d'anno sono ridotte al minimo e anticipate da comunicazioni sia in sede sia sul sito.

Risorse umane impiegate

1. Dipendenti comunali a tempo indeterminato, inquadrati in diverse categorie
2. Dipendenti e soci di cooperativa esterna risultata vincitrice di apposita gara per l'appalto dei servizi
3. Collaborazioni coordinate e continuative e incarichi occasionali
4. Anziani in attività occupazionale
5. Giovani volontari selezionati per il Servizio civile nazionale
6. Volontari singoli e associati a "Il segnalibro"

TIPOLOGIA DI UTENZA

Destinatari

Tutti i cittadini dalla più tenera età alla vecchiaia. L'approccio implica una segmentazione della cittadinanza di volta in volta per età, per ambiti di interesse, per lingua madre / conoscenze linguistiche, per esigenze di documentazione e studio, per disagi fisici o d'altro genere.

DIMENSIONI DI QUALITA'

<i>DIMENSIONE</i>	<i>INDICATORI</i>	<i>VALORE PROGRAMMATO (indicare se previsto da regolamento dei procedimenti o da Carte dei servizi)</i>
1) Accessibilità		
- Fisica	Numero ore apertura al pubblico settimanale	
	Giorni di apertura annui	
	Numero postazioni internet	
2) Tempestività		
	Tempo consegna documenti non a scaffale aperto	
	tempo di risposta ai reclami	
	Tempo di risposta per informazioni bibliografiche	
	tempo di risposta per accettazione doni	
	tempo di risposta a richieste di acquisto	
	tempo di risposta alle prenotazioni	
	tempo di risposta per richiesta prestito interbibliotecario (richiesta - inoltro)	
	tempo di risposta per richiesta prestito interbibliotecario (disponibilità -avviso)	
3) Trasparenza		
	pubblicazione sul sito di nomi e recapiti degli operatori pubblicazione sul sito di regolamenti, disposizioni, moduli tradotti in più lingue pubblicazione comunicati stampa Pubblicazione resoconti su carta e on line	

	relativi a statistiche d'uso possibilità di suggerimenti e reclami: a voce, via telefono, su moduli appositi, on line pubblicazione sul sito web della Carta dei servizi	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

4) Efficacia		
	numero prestiti annui	
	numero informazioni bibliografiche annue	
	numero iniziative culturali	
	numero partecipanti visite guidate	
	numero accessi sito web	
	numero pagine web visitate	
	iscritti newsletter biblioteche	
	libri e riviste vendute in Bancarella	
	numero letture per i piccoli al policlinico e negli ambulatori pediatrici	
	indice di impatto	
	indice di prestito	
	indice di fidelizzazione	

5) Efficienza		
	costo unitario libro prestato o consultato	
	costo unitario informazione bibliografica	
	costo unitario iniziativa culturale	
	costo unitario iscritto	
	costo complessivo annuo per abitante	
	incidenza costo personale	
	operatori in rapporto agli iscritti attivi	
	operatori in rapporto agli abitanti	