

## **LA GESTIONE DEL TEMPO PER IL GOVERNO DELLE CITTÀ**

### **PREMESSA**

Sulla Gazzetta Ufficiale del 13 marzo 2000 è stata pubblicata la legge 8 marzo 2000, n. 53, recante "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città".

Le tematiche di cui si occupa la legge sono tre:

1) *l'istituzione di congedi a favore dei genitori*, in relazione alla nascita e ai primi otto anni di vita del figlio. La normativa rivede a fondo la legge n. 1204 del 1971 (1) sulla tutela della maternità, estendendo il sostegno anche al padre e, in generale, ai genitori dei portatori di handicap;

2) *l'istituzione di congedi per la formazione*, introducendo l'interessante formula dell'anno sabbatico (diritto all'assenza non retribuita per 11 mesi a fini formativi, anche in più periodi) e disciplinando in via generale la formazione continua, cioè per tutto l'arco della vita;

3) *il coordinamento dei tempi e degli orari dei servizi che scandiscono la vita nella città*, nonché la promozione dell'uso del tempo per fini di solidarietà sociale.

Su questa tematica è chiamato a svolgere un intervento attivo il Comune. Pertanto, di seguito cercheremo di illustrarne la disciplina e di trarre alcuni spunti operativi per la realizzazione del piano territoriale degli orari (PTO).

### **I TEMPI DELLE CITTÀ**

"I tempi delle città" è il titolo del capo VII della legge. In realtà la disciplina non presenta novità assolute. Essa ha però il pregio di portare a sistema diverse norme e diverse esperienze, che alcune regioni e alcune città hanno già sperimentato.

Non si tratta di dilatare al massimo gli orari dei servizi pubblici (in senso lato); anche presso questi, infatti, vi sono lavoratori, persone che hanno diritto ai "loro tempi", e aziende che devono operare con efficienza. Si tratta piuttosto di ripensare l'organizzazione della città, tenendo conto della struttura economica, dei servizi esistenti, delle abitudini e della storia dei comportamenti delle persone.

Non si tratta di stabilire autoritativamente un meccanicistico sistema di articolazione degli orari. Si tratta piuttosto di attivare e rendere permanente una modalità di confronto e verifica periodica con le parti sociali, gli enti, le imprese, i cittadini, così da ricercare continuamente le soluzioni più soddisfacenti.

Affrontando "in grande" questa problematica, essa va ad inserirsi e ad incidere anche sulla programmazione urbanistica e così pure sulle relazioni tra città appartenenti ad un unico ambito urbano o facenti parte di un medesimo sistema socio-economico locale.

Le parole d'ordine sono flessibilità, desincronizzazione, coordinamento, confronto, processo, pari opportunità.

### **I compiti delle Regioni**

L'art. 22 stabilisce i compiti delle Regioni, che dovevano adottare, entro il 28 settembre 2000, una legge regionale finalizzata a dettare norme per il coordinamento degli orari da parte dei Comuni, "nonchè per la promozione dell'uso del tempo per fini di solidarietà sociale".

Tale legge regionale, che alcune Regioni hanno autonomamente già emanato in precedenza (2), deve indicare:

a) i criteri generali di amministrazione e coordinamento degli orari di apertura al pubblico dei servizi pubblici e privati.

Peraltro la legge 142/1990, all'art. 36, c. 3, aveva stabilito il potere del Sindaco di coordinare gli orari delle pubbliche amministrazioni, degli esercizi commerciali e dei pubblici esercizi (3).

Inoltre, in campo "commerciale", fin dagli anni Settanta e Ottanta esistevano normative che attribuivano al Sindaco il compito di intervenire, sulla base dei criteri stabiliti dalla Regione, in materia di orari dei negozi e dei pubblici esercizi (4);

b) i criteri per l'adozione dei piani territoriali degli orari (PTO);

c) i criteri per l'erogazione di finanziamenti ai Comuni per l'adozione dei PTO e per la costituzione di banche dei tempi.

Le Regioni, inoltre, potranno istituire comitati tecnici con compiti consultivi in ordine al coordinamento degli orari delle città e alla valutazione degli effetti dei PTO.

### **I compiti dei Comuni**

I Comuni con più di 30.000 abitanti devono adottare gli atti di coordinamento di cui all'art. 36, c. 3, della legge 142/1990 entro il 28 marzo 2001, o prima, se così stabilito dalla Regione.

Quest'ultima, in caso di inottemperanza da parte dei Comuni, dovrà provvedere nominando un commissario *ad acta*.

L'adempimento è facoltativo per i Comuni con meno di 30.000 abitanti, che però sono incentivati, da specifici finanziamenti regionali, ad adottare il PTO, anche in forma associata. Anche per i Comuni con popolazione superiore una soluzione associata sarebbe un ulteriore strumento di coordinamento di area vasta. In questa direzione va anche la disposizione (art. 25, c. 5) che stabilisce che "i Comuni capoluogo di provincia sono tenuti a concertare con i Comuni limitrofi, attraverso la conferenza dei Sindaci, la riorganizzazione territoriale degli orari".

Gli atti di coordinamento degli orari si esplicano attraverso il piano territoriale degli orari (PTO), che la legge definisce "strumento unitario per finalità e indirizzi" (art. 24). La norma tiene conto della flessibilità e della processualità che devono caratterizzare il PTO, infatti parla di sua articolazione in "progetti, anche sperimentali" e di "graduale armonizzazione" degli orari.

Le linee guida del PTO sono elaborate dal Sindaco (*rectius*: il Sindaco formula indirizzi all'ufficio per la elaborazione delle linee guida del PTO), attivando tutte le consultazioni previste dalle leggi, generali e di settore (5). Il Sindaco lo presenta per l'approvazione al Consiglio comunale e ne dà attuazione con ordinanze. Va comunque precisato che una reale attuazione, dovrà tenere conto dei principi di autonomia dei vari enti e di flessibilità della gestione. Non si deve dimenticare, infatti, che l'articolazione degli orari è uno strumento di direzione del personale e di marketing del servizio, che stanno in capo ai dirigenti degli uffici e degli enti, nonché agli imprenditori che gestiscono servizi e che questi devono poter governare, assumendosi responsabilità dirette.

Per l'elaborazione del PTO dovranno essere presi in considerazione - così stabilisce la norma - gli orari di lavoro e di apertura al pubblico:

- dei servizi pubblici e privati (ad esempio: distribuzione acqua e gas, pubblica illuminazione, telefonici, trasporti pubblici, bancari, sanitari, pratiche auto, ecc);
- degli uffici periferici delle amministrazioni pubbliche, comprese le strutture sanitarie e assistenziali;
- dei servizi comunali;
- delle attività commerciali, compresi i pubblici esercizi;
- delle istituzioni formative (scuole pubbliche e private comprese), culturali e del tempo libero.

I Comuni con più di 30.000 abitanti devono attribuire la competenza in materia di tempi ed orari della città ad un funzionario esplicitamente individuato. Questo significa istituire un apposito "ufficio" (anche senza modificare necessariamente la struttura organizzativa), il cui responsabile dovrà partecipare alla "conferenza dei dirigenti". Ciò non vuole essere una ingerenza nell'autonomia organizzativa dei Comuni, ma va letto come un richiamo alla doverosa nomina del "responsabile del procedimento", ai sensi della legge 241/1990, da una parte, e, dall'altra parte, come un invito a far sì che all'interno dell'organo di "direzione tecnica" dell'ente, la conferenza dei dirigenti, possa "avere voce" tale funzione.

La legge invita a studiare, valutare e tener conto dell'impatto e degli effetti che l'articolazione degli orari dei servizi e degli enti sopra indicati avrà sul traffico, sull'inquinamento e sulla qualità della vita cittadina, puntando alla riduzione dei gas inquinanti. Questo compito appare non poco arduo, per cui ci dovremo accontentare di procedere, all'inizio, con stime molto generali.

"Per l'attuazione e la verifica dei progetti" contenuti nel PTO, "il Sindaco istituisce un tavolo di concertazione" (art. 25), al quale devono partecipare una serie di soggetti stabiliti dalla legge (6). L'elenco non va considerato in maniera tassativa, ma altri soggetti potranno essere aggiunti se ed in quanto la loro partecipazione fosse utile e funzionale al PTO.

Il Sindaco attua il piano tramite ordinanze (art. 24, c. 6) e tramite accordi con i soggetti pubblici e privati coinvolti (art. 25, c. 2), mentre le amministrazioni pubbliche "sono tenute ad adeguare gli orari di funzionamento degli uffici alle ordinanze" (art. 25, c. 4).

Appare ovvia e conseguente a quanto fin qui detto la disciplina degli orari della pubblica amministrazione (art. 26), che stabilisce che l'articolazione dei suoi orari:

- a) deve tener conto delle esigenze dei cittadini che risiedono, lavorano e utilizzano il territorio;
- b) può prevedere differenziazioni negli orari di apertura al pubblico.

### **Le banche dei tempi**

Un capitolo specifico, pur integrato nella logica di fondo della normativa, è quello delle banche dei tempi. Un'esperienza già presente in più di cento città, che nasce negli anni Novanta a Santarcangelo di Romagna (FO) (7). Si tratta di associazioni, che possono trovare una dimensione ottimale a livello di quartiere, "dove le persone si conoscono", finalizzate a scambiarsi servizi personali attraverso un sistema di crediti e di debiti contratti, in base al tempo che impiega la persona "amica" nella fornitura del servizio, tipo: "Io ti custodisco il bambino per due ore, tu domani mi compili la domanda per l'iscrizione alla scuola, impieghi mezz'ora, io rimango un credito di un'ora e mezza".

E' la vecchia collaborazione di vicinato che viene rilanciata nella società moderna, con finalità solidaristiche. La "banca" serve a far circolare le opportunità di usufruire di molti servizi prestati da più persone, andando oltre lo scambio "a due".

La legge 53/2000 attrae le banche del tempo nell'ambito dell'azione promozionale del Comune, anzi degli Enti locali e, quindi, anche delle Province (art. 27).

Il sostegno e l'azione di promozione può avvenire attraverso le seguenti azioni:

- a) mettere a disposizione locali e servizi;
- b) organizzare l'attività di promozione, formazione e informazione;
- c) aderire alle banche dei tempi;
- d) stipulare accordi con le banche dei tempi affinché siano destinate a cittadini prestazioni di minimo aiuto. In questo caso occorre fare attenzione a non sostituire con tale modalità i compiti istituzionali degli enti.

## **I finanziamenti**

Al di là degli imperativi e degli obblighi previsti dalla legge, per l'attuazione dei PTO, potranno avere maggiore efficacia gli incentivi finanziari. Opportunamente l'art. 28 istituisce un "Fondo per l'armonizzazione dei tempi delle città", da ripartirsi tra le Regioni, che potranno incrementarlo anche con risorse proprie. Il Fondo, non molto consistente a dire la verità (15 miliardi a partire dal 2001) è destinato a sostenere l'attivazione dei progetti inseriti nel PTO e l'attivazione delle banche dei tempi.

I contributi saranno destinati prioritariamente:

- a) alle associazioni di Comuni;
- b) ai progetti presentati da più Enti locali, finalizzati ad armonizzare gli orari di servizi con vasti bacini di utenza;
- c) agli interventi attuativi di accordi del Comune con altri enti.

## **Il sistema di controllo**

Va apprezzato il tentativo di introdurre elementi di controllo e valutazione delle politiche e delle azioni messe in campo con la legge 53/2000.

Se il sistema funzionerà, i dati e le informazioni che sarà capace di produrre saranno la base per migliorare le condizioni operative del piano e concretizzare il carattere processuale che esso deve avere.

Un livello nazionale è disciplinato dall'art. 28 (commi 5 e 6), dove si stabilisce che la Conferenza unificata Stato-Regioni-Enti Locali effettuerà un esame dei risultati ottenuti entro il mese di febbraio "per la definizione delle linee di intervento futuro". Essa sarà allargata ai rappresentanti delle associazioni ambientaliste e del volontariato, delle organizzazioni sindacali e di categoria.

Sulla base di questo esame il Governo dovrà presentare al Parlamento, ogni anno entro luglio, una relazione sui progetti di riorganizzazione dei tempi e degli orari delle città. Ad essa saranno funzionali le "statistiche ufficiali sui tempi di vita" (art. 16) della cui elaborazione è incaricato esplicitamente l'ISTAT.

A livello regionale opereranno i comitati tecnici di cui all'art. 22, incaricati di "valutare gli effetti sulle comunità locali dei piani territoriali degli orari".

A livello comunale ha un ruolo di verifica il tavolo di concertazione, da istituirsi ai sensi dell'art. 25.

Va tuttavia rilevato che manca una integrazione operativa che leghi i tre livelli di governo e che assicuri una modalità organica e funzionale di rilevazione dei dati e di scambio delle informazioni.

## **SPUNTI OPERATIVI PER LA REALIZZAZIONE DEL PTO**

Di seguito si forniscono alcuni spunti operativi per attivare il procedimento volto alla realizzazione del PTO e si formula una ipotesi di come potrebbe essere strutturato un PTO semplice.

Ovviamente le indicazioni seguenti vogliono essere solo uno spunto di riflessione e potranno essere utili, in parte, con gli opportuni aggiustamenti dettati dalle esigenze e dalle peculiarità di ogni singola realtà.

## **Il procedimento**

I passi amministrativi e operativi per giungere all'attivazione del PTO (uno schema ricavato dalla legge è indicato nella Tavola 1) possono essere i seguenti.

1. L'ufficio elabora una scheda sintetica nella quale richiamare il quadro normativo, ipotizzare le problematiche più rilevanti da affrontare, identificare le tipologie dei soggetti da coinvolgere, proporre una metodologia operativa.

2. Il Sindaco, alla luce della scheda sintetica, formula indirizzi per la elaborazione del PTO, stabilisce obiettivi di massima del PTO stesso e obiettivi/modalità del procedimento, indicando le risorse che l'ufficio potrà utilizzare allo scopo.
3. L'ufficio redige un piano esecutivo delle attività da svolgere per la realizzazione del PTO, che comprenda almeno:
  - a) identificazione dei soggetti e degli enti da coinvolgere;
  - b) strutturazione della metodologia e degli *steps* operativi;
  - c) quantificazione delle risorse umane e finanziarie da utilizzare;
  - d) eventuale identificazione di una consulenza;
 e adotta gli atti amministrativi e di finanziamento necessari.
4. Costituzione del tavolo di concertazione e avvio della concertazione, con eventuale revisione del piano esecutivo delle attività.
5. Ricognizione di tutti gli orari dei soggetti e degli enti coinvolti e realizzazione di una apposita banca dati.
6. Realizzazione indagine di *customer satisfaction*.  
Uno schema di questionario è riportato nella Tavola 2 (8).
7. Elaborazione dati e rapporto di analisi con identificazione delle problematiche e delle ipotesi di intervento. Elaborazione di uno schema aperto di PTO.
8. Convocazione tavolo di concertazione per esame esiti indagini e schema PTO.
9. L'ufficio, alla luce degli esiti della concertazione e degli indirizzi del Sindaco, redige definitivamente il rapporto di analisi e il PTO.
10. Il Consiglio comunale, previo esame della Giunta e della apposita commissione consiliare, approva il PTO.
11. L'ufficio attiva i progetti sperimentali e dà attuazione agli indirizzi del PTO, elaborando di concerto con gli enti interessati, le ordinanze e gli accordi. Contemporaneamente attiva il monitoraggio per le successive valutazioni.
12. Con la periodicità stabilita vengono elaborati rapporti di valutazione, da esaminarsi nell'ambito del tavolo di concertazione, al fine di reindirizzare, confermare o modificare il quadro delle azioni e dei progetti.

### **Struttura del contenuto del PTO**

Innanzitutto andrebbe inquadrata la problematica alla luce delle normative, tenendo conto delle esperienze già maturate e della specificità del territorio.

Al riguardo, ad esempio, si può tener conto del fatto che il *tempo della famiglia* si struttura in *tempo affettivo*, per stare insieme e organizzare i momenti liberi; *tempo lavorativo*, professionale e domestico; *tempo burocratico*, per sbrigare incombenze, pratiche e pagare le utenze, *tempo libero*, per pensare a se stessi e dedicarsi a ciò che più piace: a istruirsi o anche solo a dormire.

In ogni caso una struttura essenziale del PTO potrebbe essere così articolata.

#### **1. Obiettivi generali.**

Ad esempio:

- a) ampliare gli orari di apertura degli uffici comunali;
- b) coordinare gli orari della città, per renderla più fruibile dalle diverse categorie di lavoratori;
- c) promuovere processi di innovazione della pubblica amministrazione, intervenendo su aspetti organizzativi e procedure, stimolando la semplificazione;
- d) promuovere ed incentivare percorsi di utilizzo programmato e coordinato del tempo.

#### **2. Composizione e funzionamento del tavolo di concertazione.**

#### **3. Criteri per l'articolazione degli orari.**

Potrebbero essere i seguenti:

- a) il tema degli orari va contestualizzato nel più ampio tema della qualità dei servizi (cortesia e competenza degli operatori, attenzione alla soggettività del singolo utente, comfort dell'ambiente, eliminazione delle file di attesa, riduzione degli spostamenti e degli accessi dell'utente, ecc);
- b) non esiste l'utente generico, fruitore di tutti i servizi; esistono gruppi di utenti diversi per ciascun servizio; per cui l'analisi dei fabbisogni deve essere specifica per ciascun gruppo;
- c) non esistono orari validi per tutti i giorni, di tutte le settimane, di tutte le stagioni; pertanto occorre puntare anche sulla differenziazione degli orari di uno stesso ufficio o servizio per periodi diversi;
- d) occorre ricercare la desincronizzazione degli orari di lavoro dei soggetti che forniscono servizi: infatti anche i "fornitori" (cioè i lavoratori dei servizi pubblici e/o collettivi) sono a loro volta "utenti" degli altri servizi.

#### 4. *Indirizzi per l'attuazione degli obiettivi.*

Ad esempio, per l'attuazione dell'obiettivo "ampliare gli orari di apertura degli uffici comunali", si potrebbe stabilire che i responsabili dei servizi, nel rispetto della disciplina procedimentale contenuta nel contratto collettivo nazionale del lavoro, dovranno determinare gli orari di servizio e di apertura al pubblico, tenendo conto dei seguenti fattori:

- a) esigenze dell'utenza, eventualmente rilevata anche nell'ambito di iniziative di *customer satisfaction*;
- b) esigenze dei lavoratori, con particolare attenzione alle esigenze delle lavoratrici, in connessione a specifiche condizioni familiari. A tal fine dovranno essere favoriti eventuali processi di mobilità a domanda del personale interessato;
- c) coordinamento fra tutti i servizi comunali;
- d) efficienza ed economicità nell'uso dei fattori produttivi;
- e) tipo di servizio da erogare;
- f) consistenza del lavoro di *front office* in rapporto al lavoro totale;
- g) tecnologia a disposizione;
- h) privilegiare il prolungamento d'orario nel primo pomeriggio rispetto al rientro pomeridiano (o viceversa).

#### 5. *Individuazione e strutturazione dei progetti sperimentali.*

#### 6. *Strumenti di attuazione e verifica.*

## **CONCLUSIONI**

Le aziende che vogliono "stare sul mercato" devono porsi l'obiettivo di conoscere le esigenze dei clienti per poterle soddisfare, fornendo loro il migliore servizio: devono, cioè, sviluppare adeguate attività di *marketing*.

Anche gli enti pubblici devono soddisfare le esigenze dei loro clienti/utenti, perciò anch'essi devono sviluppare adeguate attività di *marketing*.

Appare quindi evidente come la disciplina dei "Tempi delle città", con le sue indicazioni metodologiche e con i suoi strumenti operativi (piano territoriale degli orari e banche del tempo), si configuri come occasione da utilizzare nella più ampia logica del *marketing pubblico* (9).

In questo senso, quindi, il PTO non può essere uno strumento statico, ma deve essere caratterizzato in maniera dinamica e flessibile per adeguare continuamente le proprie indicazioni alle mutevoli esigenze dei cittadini. Pertanto, in tale contesto, il migliore servizio può essere ottenuto con più adeguate e coordinate articolazioni di orari, ma anche con strumenti "divergenti", cioè, per esempio, attraverso la riduzione o la eliminazione delle esigenze di accesso agli uffici da parte dei clienti/utenti. Ciò si può

ottenere con spinte semplificazioni dei procedimenti e con l'uso della telematica. Non se ne dimentica la legge 53/2000, che, all'art. 26, c. 3, precisa che:

“3. Le pubbliche amministrazioni, attraverso l'informatizzazione dei relativi servizi, possono garantire prestazioni di informazione anche durante gli orari di chiusura dei servizi medesimi e, attraverso la semplificazione delle procedure, possono consentire agli utenti tempi di attesa più brevi e percorsi più semplici per l'accesso ai servizi”.

## NOTE

(1) Recante “Tutela delle lavoratrici madri” (in GU 18 gennaio 1972).

(2) Le Regioni che, prima della legge 53/2000 hanno emanato leggi su questo tema hanno parlato di “piano regolatore degli orari” e non di “piano territoriale degli orari”.

Ricerche con questo “oggetto”, ma anche sulle esperienze dei Comuni, possono essere effettuate con profitto su Internet.

Un sito con molte informazioni e *link* utili è quello della Provincia di Perugia. In particolare, alla pagina “[http://www.provincia.perugia.it/pari/riuso\\_del\\_tempo/p.2-III.htm](http://www.provincia.perugia.it/pari/riuso_del_tempo/p.2-III.htm)” si possono trovare indicazioni precise sulle leggi regionali, con *link* ai testi. Dalle stesse pagine, “navigando”, è possibile conoscere alcuni progetti di Comuni e si possono trarre spunti operativi.

(3) Il comma 3, dell'art. 36 della legge 142/1990, così come novellato dalla legge 265/1999, recita:

“3. Il Sindaco coordina e riorganizza, sulla base degli indirizzi espressi dal consiglio comunale e nell'ambito dei criteri eventualmente indicati dalla regione, gli orari degli esercizi commerciali, dei pubblici esercizi e dei servizi pubblici, nonché, d'intesa con i responsabili territorialmente competenti delle amministrazioni interessate, gli orari di apertura al pubblico degli uffici pubblici localizzati nel territorio, al fine di armonizzare l'espletamento dei servizi con le esigenze complessive e generali degli utenti.”

(4) Per quanto riguarda gli esercizi commerciali, la legge 558 del 1971, abrogata dal decreto legislativo 114 del 1998 (“decreto Bersani”), delegava le Regioni a “determinare l'orario di apertura e di chiusura dei negozi”. Queste ultime sono intervenute, in genere stabilendo criteri, ai quali davano applicazione i Sindaci con loro ordinanze.

Oggi il “decreto Bersani”, all'art. 11, stabilisce che “gli orari di apertura e di chiusura al pubblico degli esercizi di vendita al dettaglio sono rimessi alla libera determinazione degli esercenti” nel rispetto della legge e dei criteri emanati dai Comuni, in esecuzione dell'art. 36 della legge 142/1990.

Per quanto riguarda i pubblici esercizi la legge 287 del 1991, all'art. 8, stabilisce in capo al Sindaco il potere di determinare l'orario minimo e massimo di attività.

Tra gli orari da armonizzare vi sono anche quelli delle pubbliche amministrazioni.

Al riguardo si richiama il D. Lgs 29/1993, nonché la legge 724/1994 (“Finanziaria '95”), che, all'art. 22, stabilisce che l'orario di servizio delle pubbliche amministrazioni si articola su cinque giorni settimanali anche nelle ore pomeridiane.

Infine, essendo la normativa ispirata ai valori delle pari opportunità, non va dimenticata la legge 125/1991, “Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro”, nella quale la gestione flessibile del tempo di lavoro è strumento per promuovere le pari opportunità fra i sessi.

(5) Un elenco da integrare in base alle specifiche realtà locali potrebbe essere il seguente: enti e pubbliche amministrazioni interessate (scuole, uffici decentrati, musei, ecc); gestori dei servizi pubblici e privati con risvolti sociali (strutture sanitarie, banche, cc); associazioni degli imprenditori; associazioni dei consumatori; sindacati dei lavoratori; associazioni delle famiglie.

(6) L'art. 25 della legge 53/2000 stabilisce che al Tavolo di concertazione partecipano:

“a) il sindaco stesso o, per suo incarico, il responsabile di cui all'articolo 24, comma 2;

- b) il prefetto o un suo rappresentante;
- c) il presidente della provincia o un suo rappresentante;
- d) i presidenti delle comunità montane o loro rappresentanti;
- e) un dirigente per ciascuna delle pubbliche amministrazioni non statali coinvolte nel piano;
- f) rappresentanti sindacali degli imprenditori della grande, media e piccola impresa, del commercio, dei servizi, dell'artigianato e dell'agricoltura;
- g) rappresentanti sindacali dei lavoratori;
- h) il provveditore agli studi ed i rappresentanti delle università presenti nel territorio;
- i) i presidenti delle aziende dei trasporti urbani ed extraurbani, nonché i rappresentanti delle aziende ferroviarie.”

(7) Internet è ricca di informazioni, progetti e indirizzi.

Il principale sito di riferimento è quello dell'Osservatorio nazionale delle Banche del tempo, all'indirizzo "[www.cgil.it/cittadinoritrovato/tempomat/](http://www.cgil.it/cittadinoritrovato/tempomat/)".

Altri siti da visitare:

- [www.regione.emilia-romagna.it/banchedeltempo/](http://www.regione.emilia-romagna.it/banchedeltempo/)
- [www.provincia.torino.it/tempi/](http://www.provincia.torino.it/tempi/), cliccare "banche del tempo"
- [www.comune.roma.it/tempora/](http://www.comune.roma.it/tempora/), cliccare "banca del tempo".

(8) Per l'utilizzo dello strumento "questionario" per indagini di *customer satisfaction* occorre stabilire con accuratezza gli obiettivi conoscitivi e, conseguentemente, adottare gli strumenti statistici e le modalità operative che consentano di ottenere risultati affidabili e significativi, cioè che ben rappresentino il comportamento della generalità della collettività indagata.

Nel nostro caso, la metodologia potrebbe consistere in una indagine campionaria, con una scelta delle persone da intervistare attraverso un "campionamento non probabilistico stratificato a due stadi". *Non probabilistico* in quanto non è nota la probabilità di estrazione di ogni soggetto dall'universo di riferimento, sebbene sia casuale la scelta delle unità coinvolte; *a due stadi* perchè quale criterio di campionamento si individuano due specifici gruppi, in cui la popolazione oggetto di indagine risulta suddivisa: le zone di ubicazione delle attività di servizio, da una parte, e la tipologia dell'attività stessa, dall'altra parte; *stratificato* perchè le unità campionarie che vengono estratte dai differenti strati in cui i servizi presenti sul territorio comunale possono essere suddivisi, con peso proporzionale alla numerosità di ciascun strato. Ciò consente di ridurre la variabilità delle stime e di rendere più rappresentativi i risultati ottenuti.

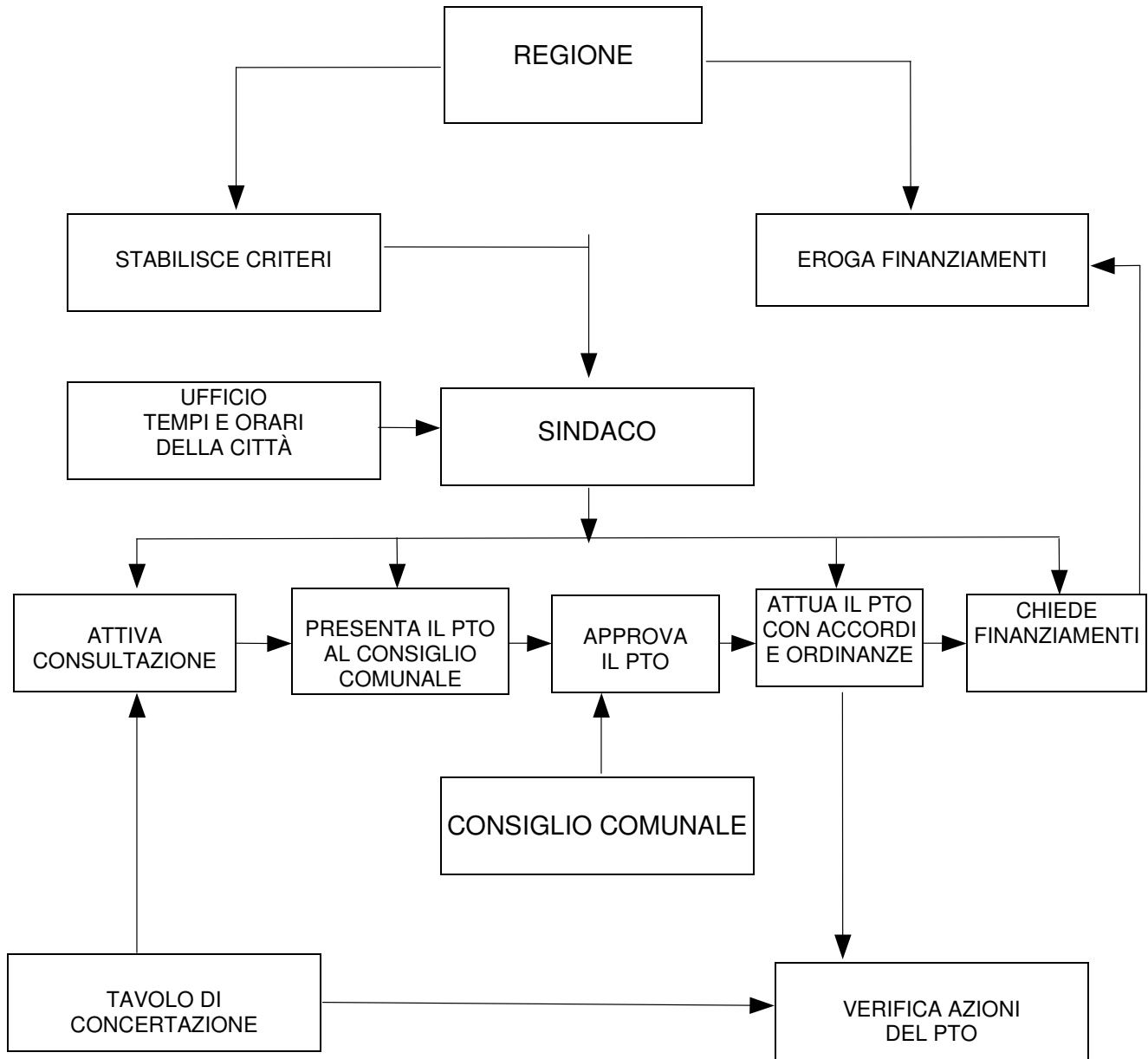
La numerosità campionaria dipende dalla numerosità del collettivo di riferimento: per quanto concerne gli utenti dei servizi, su una popolazione di circa 50.000 abitanti, può essere sufficiente un campione di 700 persone. Queste ultime andrebbero intervistate all'uscita dagli uffici e servizi di cui usufruiscono, avendo stabilito il numero delle interviste per ciascuno di essi. La scelta delle persone da intervistare deve avvenire in modo casuale.

(9) Su questi temi si può leggere con profitto P. MORIGI, *Il marketing negli enti pubblici*, Rimini, Maggioli, 1988.



# Tavola 1

## Piano territoriale degli orari (PTO): schema per l'attuazione e la gestione



## Tavola 2

### Schema di questionario per la realizzazione di una indagine di *customer satisfaction* finalizzata alla redazione del PTO

Rilevatore \_\_\_\_\_

Questionario n. | \_ | | \_ | | \_ |

Giorno dell'intervista: Lunedì ① Martedì ② Mercoledì ③ Giovedì ④ Venerdì ⑤ Sabato ⑥

Data dell'intervista | \_ | | \_ | / | \_ | | \_ | / | \_ | | \_ |

Ora dell'intervista | \_ | | \_ | : | \_ | | \_ |

**UFFICIO PRESSO IL QUALE SI SVOLGE L'INTERVISTA**  
(ogni tipologia va articolata per categorie più analitiche o enti)

A. Terziario - commercio e pubblici esercizi

E. Sanità

B. Artigianato di servizio

F. Scuola

C. Altri servizi

G. Utenze

D. Uffici comunali

H. Uffici statali

**INFORMAZIONI SULLO SPECIFICO SERVIZIO**

**1) PER QUALE MOTIVO SI TROVA IN QUESTO LUOGO?**

- Per lavoro 1
- Per disbrigo pratiche personali 2
- Per disbrigo pratiche di un parente 3
- Per disbrigo pratiche di un amico 4
- Altro (spec. \_\_\_\_\_) 5

**2) ATTUALMENTE LEI SVOLGE UN'ATTIVITA' LAVORATIVA?**

- Se sì quale?**
- Datore di lavoro, imprenditore 1
  - Libero professionista 2
  - Dirigente, funzionario 3
  - Artigiano, commerciante 4
  - Impiegato 5
  - Operaio 6

- Se no, qual è la sua condizione?**
- Casalinga 7
  - Studiante 8
  - Pensionato 9
  - Disoccupato 10
  - Altro (spec. \_\_\_\_\_) 11

**3) SE IN CONDIZIONE PROFESSIONALE, PER RECARSÌ IN QUESTO UFFICIO HA DOVUTO**

- Chiedere un permesso retribuito 1
- Chiedere un permesso non retribuito 2
- Chiedere ad un collega di sostituirmi 3
- E' in ferie 4
- E' il giorno di riposo 5
- Sono qui per lavoro 6
- Sono un lavoratore autonomo e posso gestirmi il tempo 7
- Altro (spec. \_\_\_\_\_) 8

**4) ATTIVITÀ DEI GRUPPI A, B e C: QUANTO TEMPO DEDICA OGGI ALLA SPESA (O ALL'ATTIVITA' DI CUI TRATTASI)?**

- ATTIVITA' DEI GRUPPI D, E, G, H: QUANTO TEMPO PENSA DOVRA' TRATTENERSI PRESSO QUESTO UFFICIO / SPORTELLO / AMBULATORIO?**
- ATTIVITA' DEL GRUPPO F: QUANTO TEMPO IMPIEGA PER VENIRE A PRENDERE IL FIGLIO? (calcolando l'andare, il tornare egli eventuali tempi di attesa)**
- Da 1 minuto a 15 minuti 1
  - Da 16 minuti a 30 minuti 2
  - Da 31 minuti a 60 minuti 3
  - Da 61 minuti a 90 minuti 4
  - Da 91 minuti a 120 minuti 5
  - Oltre 120 minuti 6

**6) CON QUALE FREQUENZA USUFRUISCE DI QUESTO SERVIZIO (O "SI RECA IN QUESTO LUOGO" SE SI E' PRESSO UNA SCUOLA)?**

- Tutti i giorni, più volte al giorno 1
- Tutti i giorni 2
- 2-3 volte la settimana 3
- 1 volta la settimana 4
- 2 volte al mese 5
- 1 volta al mese 6
- 1 volta ogni 3 mesi 7
- 1 volta ogni 6 mesi 8
- 1 volta all'anno 9
- Più raramente 10

**6) DOVENDO INDICARE L'RARIO DI APERTURA CHE MEGLIO RISPONDE ALLE SUE ESIGENZE, QUALE ORARIO PREFERIREBBE?**

- Va bene così 1
- Più ore al mattino 2
- Più ore al pomeriggio 3
- Anticipare l'apertura 4
- Posticipare la chiusura 5
- Apertura continuata 6
- Apertura al sabato 7
- Altro (Spec: \_\_\_\_\_) 8

**7) DOVENDO DARE UN GIUDIZIO SUL TIPO DI SERVIZIO RICEVUTO (da 10 = molto soddisfatto a 1 = per niente soddisfatto), COME SI ESPRIME?**

- Molto Per niente soddisfatto
- 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

**8) QUALORA ABBIA INCONTRATO DIFFICOLTÀ', QUAL E' STATO IL PRINCIPALE PROBLEMA?**

- Difficoltà burocratiche 1
- Difficoltà di rapporto con il personale 2
- Orari di apertura al pubblico 3
- Bassa qualità del servizio 4
- Informazioni errate o contraddittorie 5
- Altro (spec. \_\_\_\_\_) 6

<p><b>9) NELL'ULTIMO MESE QUALI ATTIVITA' PRIVATE HA FREQUENTATO?</b></p> <p>Commercio 1            Pubblici esercizi 2            Artigianato di servizio 3            Assistenza tecnico-amministrativa 4            Altri servizi 5</p> <p><b>10) NELL'ULTIMO MESE QUALI ATTIVITA' PUBBLICHE HA FREQUENTATO?</b></p> <p>Uffici comunali 1            Sanità 2            Uffici statali 3            Scuole 4</p>	<p><b>11) NELL'ULTIMO MESE QUALI SPORTELLI HA FREQUENTATO?</b></p> <p>Enel 1            Telecom 2            Banca 3            Assicurazioni 4            Poste 5            INAIL 6            INPS 7            Aziende Municipalizzate (acqua, gas, rifiuti, ecc) 8</p>
<p><b>12) QUAL E' IL SERVIZIO, RISPETTO A TUTTI QUELLI DI CUI USUFRUISCE, CHE PIÙ LA SODDISFA?</b></p> <p>Spec. _____</p> <p><b>12.1) Per quale motivo?</b> _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p><b>13) E QUELLO PIÙ' INSODDISFACENTE?</b></p> <p>Spec. _____</p> <p><b>13.1) Per quale motivo?</b> _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

**ANAGRAFICA DELL'INTERVISTATO**

**14) QUANTI E QUALI SONO I COMPONENTI DELLA SUA FAMIGLIA?**

Componenti familiari n.

Marito/partner 1  
 Moglie/partner 2  
 Figli 3  
 Nonni 4  
 Single 5

**15) QUANTI DEI COMPONENTI FAMILIARI HANNO UN LAVORO? (Lei compreso)**

**16) IN GENERE GLI ORARI DI LAVORO DI SUO MARITO/MOGLIE/PARTNER COINCIDONO CON I SUOI?**

	Orari giornalieri	Riposo settimanal e	Ferie
Sempre	1	1	1
Molto spesso	2	2	2
Abbastanza spesso	3	3	3
Quasi mai	3	4	4
Il Marito/la moglie non lavora, non c'è	5	5	5

**17) SESSO**

Maschio 1  
 Femmina 2

**18) QUANTI ANNI HA?**

15-19 anni 1  
 20-24 anni 2  
 25-34 anni 3  
 35-44 anni 4  
 45-54 anni 5  
 55-64 anni 6  
 Oltre 65 anni 7

**19) E' CONIUGATO?**

Sì 1  
 No 2

**20) E' CAPO FAMIGLIA?**

Sì 1  
 No 2

**20.1) Se no, qual è la professione del capofamiglia?**

Datore di lavoro, imprenditore 1  
 Libero professionista 2  
 Dirigente, funzionario 3  
 Artigiano, commerciante 4  
 Impiegato 5  
 Operaio 6

**Se il capofamiglia non è occupato, qual'è la sua condizione?**

Casalinga 7  
 Studente 8  
 Pensionato 9  
 Disoccupato 10  
 Altro (spec. \_\_\_\_\_) 11

**21) DOVE RISIEDE?**

Quartiere 1 1  
 Quartiere 2 2  
 Quartiere 3 3  
 Quartiere 4 4  
 Periferia 5  
 Forese 6  
 Altro Comune (spec. \_\_\_\_\_) 7

**22) CON CHE MEZZO DI TRASPORTO E' GIUNTO?**

Auto 1  
 Mezzi pubblici 2  
 Bici/Motorino 3  
 A piedi 4

**23) SE IN AUTO, QUANTO TEMPO HA IMPIEGATO PER TROVARE UN PARCHEGGIO? (in minuti)**

**24) PENSANDO AD UNA SUA GIORNATA TIPO (ESCLUSE LE FESTIVITA' E LE FERIE) POTREBBE INDICARE QUANTO IMPIEGA PER:**

Lavoro professionale

Spostamenti (calcolando l'andare e il tornare, compresi i tempi di attesa dei mezzi)

Lavoro domestico

Attività burocratiche

Istruzione e formazione

Attività fisiologiche e cure personali (mangiare,dormire, igiene personale, ecc)

Tempo libero

**24) CHI ABITUALMENTE IN FAMIGLIA**

Svolge le pratiche amministrative presso enti pubblici

Paga le utenze o si reca in banca

Fa la spesa

**CODICI**

Marito 1  
 Moglie 2  
 Madre/Suocera 3  
 Padre/Suocero 4  
 Domestico 5  
 Figlio/a 6  
 Single 6  
 Altri 7  
 8

**25) INFINE, SE IN CONDIZIONE PROFESSIONALE, Qual'è il suo abituale orario di lavoro?**

	Dalle	Alle	Dalle	Alle
Lunedì				
Martedì				
Mercoledì				
Giovedì				
venerdì				
Sabato				
Domenica				