



COMUNE DI FAENZA SETTORE SVILUPPO ECONOMICO

IL GIUDIZIO DEGLI UTENTI SULLO SPORTELLO UNICO PER LE ATTIVITA' PRODUTTIVE E SUL SERVIZIO COMMERCIO

Analisi dei questionari
di soddisfazione dei clienti/utenti
(*customer satisfaction*)

Faenza, febbraio 2008

PRESENTAZIONE

L'esperienza maturata in questi anni dal Comune di Faenza nella gestione dello Sportello unico per le attività produttive e nell'attività di semplificazione a favore delle imprese, ha prodotto notevoli miglioramenti nel rapporto con imprese e tecnici. Il nostro Comune negli ultimi anni è stato protagonista e capofila di numerose iniziative di collaborazione e di sperimentazione a livello nazionale e ha ottenuto la certificazione ISO 9001 per i procedimenti rivolti alle imprese, da ben 10 anni.

In questo quadro, un aspetto oggi assolutamente imprescindibile nel processo di fornitura di servizi, è la verifica della soddisfazione generata nell'utenza. Questa verifica è molto spesso decisiva nelle attività private per sancire la riuscita o meno di determinate iniziative imprenditoriali o commerciali, dove in questi casi si parla evidentemente di clienti e meno di utenti, ma è sempre più necessaria anche nel caso dei servizi erogati dalla pubblica amministrazione, che dovrebbe essere consapevole dei livelli della propria *performance* e di come migliorarli. Per questi motivi, nel periodo giugno-dicembre 2007 sono stati somministrati questionari di *customer satisfaction* agli utenti che si presentavano allo Sportello unico e al Servizio Commercio.

La presentazione degli esiti testimonia il grande lavoro di orientamento all'utenza che la pubblica amministrazione può e deve svolgere. Essi sono il migliore attestato di fiducia e di valore che si possa dare ai lavoratori che in questi anni hanno profuso energie e dedizione nella gestione dei procedimenti di autorizzazione, dichiarazione, ecc, rivolti alle imprese.

Ing. Stefano Collina
Assessore alle attività economiche

INDICE

1. Che cos'è lo Sportello unico per le attività produttive, che cos'è il Servizio Commercio	p. 1
2. Che cos'è la <i>customer satisfaction</i>	p. 1
3. La <i>customer satisfaction</i> come strumento per il miglioramento dei Servizi	p. 3
3.1. Gli obiettivi e gli strumenti	
3.2. Le procedure di reclamo	
3.3. L'analisi delle criticità del servizio	
3.4. Le indagini sulla soddisfazione dei clienti/utenti	
4. I dati raccolti.....	p. 6
4.1. Il tempo di attesa e l'orario di ricevimento	
4.2. Il motivo di accesso al Servizio Commercio/Suap	
4.3. Il giudizio sui requisiti del servizio e la loro importanza	
4.4. I suggerimenti	
5. Conclusioni.....	p. 12
Appendice 1: L'attività di sperimentazione e divulgazione dello Suap a livello nazionale...	p. 13
Appendice 2: Il questionario distribuito	p. 15

1. Che cos'è lo Sportello unico per le attività produttive, che cos'è il Servizio Commercio

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 (ampliare, ristrutturare, ecc) 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 (quali Asl, Arpa, Vigili del fuoco, ecc), chiedendo tutti i pareri e le autorizzazioni necessarie per realizzare l'impianto, evitando così il carico burocratico, prima sostenuto dall'imprenditore e dai progettisti da questo incaricati.

Lo Suap è attivo a Faenza dal 27 maggio 1999 ed è organizzato come ufficio trasversale tra Settore Sviluppo economico e Settore Territorio.

Il Servizio Commercio gestisce tutti i procedimenti di competenza del Comune nel campo delle attività economiche e professionali, in particolare nelle seguenti aree:

- Materia turistico – alberghiera
- Materie di polizia amministrativa
- Materia di pubblici esercizi di somministrazione
- Pesca
- Caccia
- Funghi
- Imprenditori agricoli
- Commercio all'ingrosso
- Artigianato e industria
- Barbieri - parrucchieri – estetiste
- Commercio su aree pubbliche
- Edicole - giornali - riviste
- Commercio al dettaglio
- Certificazione commerciale e varia
- Distributori di carburante
- Ferie: panifici, pubblici esercizi di somministrazione, carburanti
- Ascensori
- Agriturismo
- Gas tossici
- Autorizzazioni sanitarie
- Provvedimenti sanzionatori
- Procedimento unico per le attività produttive
- Autorizzazioni in materia ambientale e sanitaria
- Vidimazione registri

2. Che cos'è la *customer satisfaction*

La *customer satisfaction* è, letteralmente, la "soddisfazione del cliente". Oggi questo è l'obiettivo delle aziende che operano sul mercato, ma sta diventando sempre più anche l'obiettivo delle istituzioni pubbliche. Soddisfare i bisogni espressi dai cittadini è la *mission* delle pubbliche amministrazioni, la loro ragione di esistere. Ma i bisogni dei cittadini evolvono e quindi deve evolvere anche la capacità del servizio pubblico di soddisfarli, migliorando continuamente la qualità della propria prestazione.

Vi sono cinque dimensioni della qualità:

- 1) la *qualità prevista* è la qualità desiderata dal cliente/utente. Attraverso strumenti di marketing ciascun pubblico servizio deve individuare quali siano i bisogni impliciti e i bisogni espliciti dei propri clienti/utenti quali siano i requisiti¹ e gli standard² del servizio che ne determinano la soddisfazione;
- 2) la *qualità progettata* riguarda i livelli degli standard che il servizio si propone di raggiungere, adottando gli opportuni strumenti organizzativi. Essa è, in qualche modo, la qualità promessa (ai clienti/utenti), che viene riportata nei documenti di progettazione del servizio e nelle carte del servizio³. Se gli standard della qualità progettata sono conosciuti dai clienti/utenti, questi ultimi potranno calibrare su di essi le proprie attese;
- 3) *qualità prestata* è la qualità effettivamente resa dai processi "produttivi"; essa si ottiene misurando oggettivamente⁴ i livelli degli standard raggiunti in periodi di tempo prefissati, ad esempio ogni anno;
- 4) la *qualità percepita* è il grado di soddisfazione del cliente/utente, determinato in base alle sue percezioni soggettive, con riferimento alla globalità del servizio e a singoli requisiti di qualità;
- 5) la *qualità paragonata* è data dal confronto con gli standard e/o con l'attività di altre strutture/enti, che erogano i medesimi servizi. Il Comune di Faenza è considerato da Anci e Formez⁵ un Comune pilota e innovativo nella gestione dello Sportello unico per le attività produttive. L'attività di sperimentazione e divulgazione è stata ampia. Certamente non sono questi i parametri "classici" della qualità paragonata, ma sono comunque significativi del posizionamento dello Suap di Faenza a livello nazionale. In Appendice 1 sono riportati i principali dati descrittivi di questa attività.

La *qualità percepita* è, quindi, l'oggetto di indagine della *customer satisfaction*. Al riguardo possiamo rappresentare come segue il rapporto tra soddisfazione del cliente/utente e qualità del servizio:

$Q = P/B$, dove:

Q = qualità percepita (dal cliente/utente);

P = prestazioni del servizio;

B = bisogni del cliente/utente.

¹ 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. Ad esempio un requisito del servizio di Sportello unico per le attività produttive può essere la "riduzione dei tempi medi di conclusione dei procedimenti", rispetto all'anno precedente.

² Gli *standard* sono i valori dei parametri che il processo è in grado di rispettare. Ad esempio lo standard che si assume con riferimento al requisito della "riduzione dei tempi medi di conclusione dei procedimenti" rispetto all'anno precedente può essere il 5%, cioè "la conclusione dei procedimenti in tempi medi inferiori del 5% rispetto a quelli dell'anno precedente".

³ La *Carta del servizio* è un documento attraverso il quale una specifica Pubblica amministrazione o un gestore di pubblico servizio stabilisce i principi fondamentali e gli strumenti per assicurare standard precisi nell'erogazione del servizio ai clienti/utenti. La disciplina di fondo si trova nella Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio 1994, "Principi sull'erogazione di servizi pubblici". La Carta del servizio Commercio e Suap si trova nel sito web del Comune di Faenza, alla pagina "www.racine.ra.it/suapfaenza/carta_servizio.htm".

⁴ Lo Suap e il Servizio Commercio del Comune di Faenza redigono ogni anno un apposito rapporto sul "controllo di gestione", nel quale sono rendicontati i risultati della gestione con riferimento ai tempi di conclusione dei procedimenti e alle attività di semplificazione e miglioramento realizzate.

⁵ L'Ani è l'Associazione nazionale dei comuni italiani; il Formez è lo strumento operativo del Governo, in particolare del Dipartimento della funzione pubblica, per la realizzazione delle politiche formative e di sviluppo della pubblica amministrazione (si veda il sito "www.formez.it").

Si possono avere questi tre esiti:

- a) $Q = 1$, il cliente/utente è soddisfatto perché le prestazioni ottenute coincidono con le sue aspettative;
- b) $Q > 1$, il cliente/utente è più che soddisfatto perché le prestazioni ottenute sono, almeno per qualche fattore, superiori alle sue aspettative. Per livelli molto elevati ed inattesi delle prestazioni si può giungere fino a "stupire il cliente";
- c) $Q < 1$, il cliente/utente è insoddisfatto perché le prestazioni ottenute sono inferiori alle sue aspettative. Per livelli molto elevati di insoddisfazione si può giungere al rifiuto del servizio o alla protesta vibrata.

E' importante che il cliente/utente 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 renderanno costantemente insoddisfatto il cliente/utente, senza possibilità di soluzione. Pertanto il servizio deve mettere in atto programmi di comunicazione rivolti ai clienti/utenti e deve ricercare 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.

Questo è il costante metodo di lavoro dello Suap e del Servizio Commercio del Comune di Faenza.

3. La *customer satisfaction* come strumento per il miglioramento dei Servizi

3.1. Gli obiettivi e gli strumenti

Il Comune di Faenza – Settore Sviluppo economico gestisce i procedimenti di autorizzazione e certificazione rivolti alle imprese in base alle norme Iso 9000. Il sistema organizzativo ha ottenuto la certificazione di qualità nel maggio del 1998.

Lo Sportello unico per le attività produttive è stato inserito nel servizio già certificato e ha iniziato automaticamente ad operare in sistema qualità. Nell'aprile del 2001, in occasione del rinnovo triennale della certificazione, la stessa è stata espressamente estesa allo Suap; inoltre il sistema è stato rivisto in base alla Vision 2000, l'ultima versione delle norme Iso 9000, approvata nell'anno 2000. Nel maggio 2004 la certificazione è stata estesa all'intero Settore Sviluppo economico.

La qualità di un servizio dipende, fra l'altro, dal grado di conoscenza dei bisogni e dei desideri del pubblico, che costituisce il "mercato" di riferimento. Pertanto, una seria prospettiva di corretta organizzazione dei servizi pubblici passa attraverso vere e proprie politiche di marketing, capaci di tenere conto dei giudizi e dei comportamenti dei cittadini nei confronti dei servizi. L'analisi di *customer satisfaction* è perciò uno strumento di marketing finalizzato a decidere come migliorare il servizio e, quindi, come intervenire:

- a) sui requisiti del servizio (cioè sulle qualità che determinano la soddisfazione o meno del cliente/utente);
- b) sul processo produttivo che porta alla fornitura del servizio e, perciò, sui fattori: tecnologie, organizzazione, risorse (umane, strumentali, finanziarie);
- c) sul sistema di valutazione, che deve essere flessibile e capace di cogliere nuovi paradigmi da monitorare e non solo l'evoluzione di quelli dati.

La *customer satisfaction*, come strumento del marketing del servizio, deve essere rivolta a tutti gli *stakeholder* (cioè a tutti i soggetti che hanno interessi, che sono coinvolti nella vita dell'organizzazione, del servizio).

In particolare sono due le categorie di *stakeholder* a cui viene rivolta:

- a) i clienti/utenti, cittadini, imprenditori, ecc, che fruiscono del servizio;
- b) i clienti interni, cioè i lavoratori che fanno parte dell'organizzazione e tutti coloro che sono coinvolti nel processo produttivo.

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 possono ricavare input anche per il ripensamento del servizio.

Gli obiettivi della *customer satisfaction* del Comune di Faenza – Settore Sviluppo economico, quindi, sono connessi all'organizzazione basata sulla qualità. Specificatamente, essi sono:

- a) conoscere il giudizio globale sul servizio;
- b) conoscere il giudizio su specifici requisiti del servizio;
- c) acquisire proposte di miglioramento formulate da parte dei clienti/utenti;
- d) individuare le criticità presenti nel servizio e nel processo produttivo;
- e) dare risposte puntuali ai disservizi causati a singoli clienti/utenti, manifestati attraverso le procedure di reclamo;
- f) migliorare il servizio, rendendolo più adeguato alle esigenze dei clienti/utenti.

Gli strumenti di *customer satisfaction* utilizzati dal Servizio Commercio/Suap del Comune sono:

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

3.2. Le procedure di reclamo

La gestione dei reclami è uno degli strumenti più delicati da mettere in campo, finalizzato comunque a conservare la fiducia del cliente/utente. Contemporaneamente, soprattutto per la pubblica amministrazione, che non può giovare degli input provenienti dal mercato, essa è uno strumento che aiuta a comprendere la propria capacità di soddisfare le esigenze del cliente/utente. Infine, questo strumento aiuta ad avviare un dialogo con il cliente/utente stesso, che può meglio comprendere i vincoli dell'operare degli enti pubblici.

I reclami del cliente/utente costituiscono un valore positivo per il miglioramento del servizio perché:

- a) evidenziano una non conformità che così può essere eliminata;
- b) 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 ("voice"), mentre, tacendo la propria insoddisfazione, produce un giudizio di "abbandono della speranza di soluzione del problema" ("exit") con la perdita del cliente/utente;
- c) 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.

3.3. L'analisi delle criticità del servizio

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. Questo è uno 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. Per favorire una classificazione delle criticità, utile all'analisi, sono state stabilite le seguenti aree:

- a) orario di accesso al servizio;
- b) prontezza di risposta del *front-office*;
- c) tempi di conclusione del procedimento;
- d) presenza del personale;
- e) chiarezza delle comunicazioni;
- f) gestione di fasi specifiche del procedimento;
- g) rapporto con enti e uffici delle PPAA;
- h) altro.

E' auspicabile che ogni segnalazione contenga anche una ipotesi di soluzione. In ogni caso le criticità sono raccolte periodicamente e classificate, per procedere all'analisi e alla contemporanea individuazione delle soluzioni.

3.4. Le indagini sulla soddisfazione dei clienti/utenti

Il terzo strumento è costituito dalle indagini di *customer satisfaction* in senso stretto, oggetto di questo rapporto.

Il metodo di lavoro dell'attività di *customer satisfaction* applicato dallo Suap di Faenza è caratterizzato dalle seguenti fasi:

- a) individuazione dei clienti/utenti ai quali sottoporre il questionario;
- b) definizione del campione sul quale effettuare l'indagine, individuando un gruppo di clienti/utenti rappresentativo degli effettivi fruitori del servizio, costruito tenendo conto delle regole statistiche. Conseguentemente si è deciso di sottoporre il questionario agli utenti che si sono presentati all'Ufficio nel periodo 1 giugno – 31 dicembre 2007. Tale campione ha le seguenti caratteristiche che lo rendono "rappresentativo" dell'universo di riferimento:
 - è costituito dai reali fruitori del servizio;
 - rappresenta almeno il 50% dei soggetti che accedono al servizio in un anno;
 - viene rilevato in un periodo dell'anno che non presenta "stagionalità", ed è quindi rappresentativo di una situazione normale;
- c) elaborazione di una prima bozza del questionario e delle linee guida per la somministrazione. L'elaborazione del questionario è avvenuta tenuto conto dei seguenti requisiti:
 - compilazione di una breve presentazione (10/15 righe) nella quale spiegare lo scopo dell'indagine;
 - individuazione dei requisiti principali sui quali chiedere il giudizio dei clienti/utenti e previsione di una domanda sulla soddisfazione complessiva del servizio. Per ogni requisito

va prevista una domanda per conoscerne l'importanza che ad esso attribuisce il cliente/utente, ai fini della qualità del servizio;

- previsione di uno spazio libero per note e considerazioni;
- formulazione di poche ed essenziali domande, in modo che la compilazione non richiedesse più di uno o due minuti;
- verifiche affinché i quesiti fossero formulati in modo chiaro e non ambiguo.

Le linee guida operative sono state definite come segue:

- i questionari vengono distribuiti da tutti gli operatori a ciascun utente che si rivolge al Servizio per qualsiasi motivo (consegna documenti, ritiro autorizzazione, informazioni, ecc). Si spiega brevemente di che cosa si tratta e si chiede di compilare il questionario e di riporlo in una apposita urna. Va lasciata la libertà di compilare o meno. Se un utente non compila, il questionario va barrato e inserito nell'urna;
- è stata realizzata una semplice urna in cartone per il deposito dei questionari compilati, con apposita scritta sullo scopo dell'urna: "Raccolta questionari sulla Soddisfazione del cliente". Essa è stata posta su di un tavolo nel corridoio in modo da assicurare la riservatezza necessaria nel momento della compilazione del questionario (fattore indispensabile per l'attendibilità e la neutralità dei giudizi espressi);
- i questionari sono stati consegnati anche a persone che l'avevano già compilato, per assicurare maggiore rappresentatività dell'utenza reale;
- gli operatori erano incaricati di annotare eventuali incompletezze e/o non chiarezze manifestate nella compilazione da parte dei clienti/utenti con richiesta di chiarimento, al fine di assicurare un costante miglioramento dello strumento;

- d) esame del questionario e delle linee guida all'interno del team del personale interessato;
- e) elaborazione di una seconda bozza, che tenga conto delle osservazioni del team;
- f) sottoposizione dello strumento e delle regole d'uso a test, selezionando casualmente due o tre destinatari ai quali richiedere una simulazione, finalizzata ad individuare la chiarezza e l'accettabilità dello strumento e ad eliminare possibili interpretazioni distorte delle domande e della griglia dello strumento. Il test è un passaggio cruciale per assicurare l'affidabilità dello strumento, evitando ambiguità e ottenendo così informazioni utili allo scopo;
- g) elaborazione di una terza bozza, che tenga conto di quanto emerso dal test e riproduzione in più copie dello strumento, pronto per la diffusione;
- h) raccolta ed elaborazione dei dati. E' stato creato, internamente al Settore Sviluppo economico, un apposito software per l'elaborazione dei dati, secondo griglie di analisi prefissate;
- i) analisi dei dati ed 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 (costituito dal presente documento);
- j) applicazione degli interventi finalizzati al miglioramento del servizio.

4. I dati raccolti

I questionari così definiti sono stati distribuiti a tutti i clienti/utenti che si sono presentati allo Suap e al Servizio Commercio dal 1 giugno al 31 dicembre 2007.

4.1. Il tempo di attesa e l'orario di ricevimento

In primo luogo si è indagato il tempo di attesa prima di essere ricevuto dall'impiegato. Si tratta dell'annoso problema delle "code" (per lo studio delle quali esiste anche una specifica disciplina matematica) e del senso di inutilità del "tempo perso" in attesa del proprio turno.

Gli intervalli di attesa sono stati dimensionati come segue:

- a) *nessuna attesa*, può essere considerata l'eccellenza alla quale tendere, anche se non può essere raggiunta nel cento per cento dei casi;
- b) *meno di cinque minuti*, può essere considerato un tempo di attesa accettabile;
- c) *più di cinque minuti*, è da considerare l'area della criticità, da rimediare nel caso riguardi la maggioranza dei clienti/utenti.

Dai 176 questionari compilati sono emersi i seguenti esiti:

Tempo di attesa	Numero questionari	%
1. Nessuna attesa	151	85,80
2. Meno di cinque minuti	23	13,06
3. Più di cinque minuti	2	1,14
Totale	176	100,00

Otto/nove persone su dieci vengono ricevute immediatamente. Il risultato è eccellente, soprattutto in abbinamento al dato che solo poco più dell'1% ha atteso più di cinque minuti prima di essere ricevuto. Si può concludere che è discretamente ampia la fascia oraria di ricevimento del pubblico. La contemporanea presenza di tre o più utenti che si rivolgono allo stesso ufficio può provocare un'attesa di oltre cinque minuti.

Il valore modale, cioè il valore più frequente, è corrispondente a "Nessuna attesa" (85,80%).

Ipotesi di miglioramento

L'eliminazione di tali situazioni si può ottenere con flessibilità da adattarsi caso per caso e non in modo programmabile. La flessibilità degli addetti può consistere in comportamenti operativi dati, ad esempio, da: chiamare un collega a supporto; sospendere momentaneamente un colloquio che si prefigura lungo per effettuare operazioni veloci (ad esempio ritirare o consegnare un documento).

In secondo luogo è stato chiesto quale sia l'orario migliore di accesso allo Suap, in base alle esigenze personali del singolo cliente/utente, articolando sei intervalli di due ore, dalle 7 alle 19. In effetti l'esito delle risposte date alla domanda precedente è coerente con l'esito delle risposte a questa domanda. Dai 165 questionari compilati sono emersi i seguenti esiti:

Orario di accesso più adeguato	Numero questionari	%
1. Dalle 7 alle 9	25	15,15
2. Dalle 9 alle 11	54	32,73
3. Dalle 11 alle 13	63	38,18
4. Dalle 13 alle 15	11	6,67
5. Dalle 15 alle 17	1	0,60
6. dalle 17 alle 19	11	6,67
Totale	165	100,00

Dall'esito riportato nella tabella risulta che le esigenze dei clienti/utenti sono coperte⁶:

- a) per l'83%, considerando l'orario effettivo di ricevimento del pubblico dalle 8,00 alle 14,30;
- b) per il 76%, con riferimento all'orario ufficiale di ricevimento del pubblico (dalle 8,30 alle 13,30).

Il valore modale, cioè il valore più frequente, è corrispondente a "Dalle 11 alle 13" (38,18%).

La carenza di personale ha costretto a seguire scrupolosamente gli orari ufficiali di apertura, solo alla mattina. In passato, infatti il pubblico veniva ricevuto anche al pomeriggio.

⁶ Il calcolo è avvenuto per interpolazione lineare negli intervalli non coincidenti pienamente con l'orario di ricevimento del pubblico da parte del Servizio Commercio/Suap.

Ipotesi di miglioramento

Coperture più ampie di orari richiederebbero costi di personale e organizzativi che produrrebbero inefficienze gestionali. L'esito dato dal questionario può essere ritenuto una conferma dell'adeguatezza dell'attuale orario di ricevimento del pubblico, che - peraltro - produce poche "code", come evidenziato nell'esito della domanda precedente.

4.2. Il motivo di accesso al Servizio Commercio/Suap

Dai 187 questionari compilati si sono ottenuti i seguenti esiti:

Motivo di accesso al Servizio Commercio/Suap	Numero questionari	%
1. Presentare domanda o comunicazione	90	49,45
2. Consegnare documenti a completamento della pratica	30	16,48
3. Avere informazioni di carattere generale	15	8,24
4. Avere informazioni sullo stato di una domanda	7	3,85
5. Ritirare un'autorizzazione	31	17,03
6. Altro	9	4,95
Totale	187	100,00

Il valore modale, cioè il valore più frequente, è corrispondente a "Presentare domanda o comunicazione" (49,45%).

Gli accessi ai pubblici uffici costituiscono un costo per le imprese e per i professionisti da queste incaricati di realizzare progetti e seguirne l'iter burocratico per ottenere le autorizzazioni che consentano loro di gestire la propria attività.

Ipotesi di miglioramento

Per questo motivo si potrebbe lavorare assieme ai clienti/utenti, ai tecnici e alle associazioni delle imprese, per eliminare o ridurre le cause che provocano alcuni particolari accessi.

Si fa riferimento al motivo "Consegnare documenti a completamento della pratica", che potrebbe essere eliminato azzerando o diminuendo consistentemente le richieste di integrazioni. Questo può avvenire quando le pratiche presentate siano complete, grazie ad un'opera di chiarimento dei documenti ritenuti indispensabili dalle PPAA responsabili degli endoprocedimenti. Un primo passo in questa direzione è la *check-list* "Documentazione e numero di copie da allegare alle domande", che si può trovare sul sito web dello Suap del Comune di Faenza, alla pagina "www.racine.ra.it/faenza/spun_doc_pres.htm".

Il secondo motivo che potrebbe essere ridotto o modificato è l'accesso per "Avere informazioni", potenziando e favorendo l'uso dei canali telematici, attraverso:

- un servizio di risposta ai quesiti posti via e-mail;
- l'accesso all'archivio informatico dello stato delle pratiche tramite *password*, già ora possibile;
- la completezza del sito web.

4.3. Il giudizio sui requisiti del servizio e la loro importanza

La tempestività

La tempestività, in questo caso è considerata come il tempo impiegato nel concludere la pratica, con riferimento alla valutazione soggettiva del cliente/utente rispetto alle proprie esigenze e aspettative.

Dai 167 questionari compilati si ricavano i seguenti esiti:

Giudizio sulla tempestività	Numero questionari	%
1. Soddisfacente	143	85,62
2. Abbastanza soddisfacente	19	11,38
3. Mediamente soddisfacente	3	1,80
4. Poco soddisfacente	1	0,60
5. Non soddisfacente	1	0,60
Totale	167	100,00

I risultati che il Servizio si propone di ottenere ("Soddisfacente" e "Abbastanza Soddisfacente") raggiungono il 97,00%.

Il valore medio di giudizio è 3,20 (4 è il valore massimo), pari al 95,21%.

Il valore modale, cioè il valore più frequente, è corrispondente a "Soddisfacente" (85,62%).

La tempestività nel concludere i procedimenti è giudicata molto importante nell'87,95% dei casi.

Ipotesi di miglioramento

Benché i risultati siano buoni, è possibile migliorare la "tempestività" lavorando su due fronti:

- sul fronte dell'accelerazione dei procedimenti, in particolare di quelli relativi a progetti complessi, che presentano le maggiori criticità, svolgendo attività specifica di monitoraggio su ciascun singolo procedimento e di relazione diretta con le PPAA che devono esprimere i pareri;
- sul fronte della informazione rivolta ai clienti/utenti, in quanto la tempestività, intesa nel senso di adeguatezza dei tempi di conclusione dei procedimenti rispetto alle esigenze del cliente/utente può confliggere con vincoli oggettivi delle norme e dell'organizzazione delle PPAA. Lo Suap deve operare per divulgare compiutamente la conoscenza delle norme procedurali e delle modalità organizzative delle PPAA coinvolte, in modo che i clienti/utenti possono calibrare le proprie aspettative su tempi realistici.

L'accessibilità

L'accessibilità, in questo caso, è considerata come l'adeguatezza dell'orario di ricevimento del pubblico, con riferimento alla valutazione soggettiva del cliente/utente rispetto alle proprie esigenze e aspettative.

Dai 162 questionari compilati si ricavano i seguenti esiti:

Giudizio sulla accessibilità	Numero questionari	%
1. Soddisfacente	143	88,26
2. Abbastanza soddisfacente	12	7,41
3. Mediamente soddisfacente	1	3,09
4. Poco soddisfacente	1	0,62
5. Non soddisfacente	1	0,62
Totale	162	100,00

I risultati che il Servizio si propone di ottenere ("Soddisfacente" e "Abbastanza Soddisfacente") raggiungono il 95,67%.

Il valore medio di giudizio è 3,77 (4 è il valore massimo), pari al 94,25%.

Il valore modale, cioè il valore più frequente, è corrispondente a "Soddisfacente" (88,26%).

L'accessibilità è giudicata molto importante nel 68,10% dei casi.

Ipotesi di miglioramento

Come abbiamo visto al par. 3 l'attuale assetto organizzativo con l'attuale articolazione dell'orario di ricevimento del pubblico consentono di ottenere una ottimale combinazione tra efficienza (minimizzazione dei costi per il Comune) ed efficacia (qualità del servizio). Pertanto, ulteriori miglioramenti potranno essere ottenuti tramite l'incremento dei livelli di informatizzazione, con particolare riferimento ai servizi *on line* e all'accesso a distanza. Tali strumenti in parte esistono, ma sono poco utilizzati dagli utenti. Per migliorare i livelli di informatizzazione occorrono adeguati investimenti.

La chiarezza

La domanda sulla chiarezza indaga come il cliente/utente giudica la professionalità dei lavoratori addetti al Servizio per quanto riguarda la chiarezza nel rapporto di comunicazione.

Dai 164 questionari compilati si ricavano i seguenti esiti:

Giudizio sulla chiarezza	Numero questionari	%
1. Soddisfacente	145	88,41
2. Abbastanza soddisfacente	15	9,15
3. Mediamente soddisfacente	2	1,22
4. Poco soddisfacente	1	0,61
5. Non soddisfacente	1	0,61
Totale	164	100,00

I risultati che il Servizio si propone di ottenere ("Soddisfacente" e "Abbastanza soddisfacente") raggiungono il 97,56%.

Il valore medio di giudizio è 3,84 (4 è il valore massimo), pari al 96%.

Il valore modale, cioè il valore più frequente, è corrispondente a "Soddisfacente" (88,41%).

La chiarezza del personale è giudicata molto importante nel 91,07% dei casi.

Ipotesi di miglioramento

Per quanto riguarda la si lavorerà attraverso interventi di formazione del personale sulle norme specifiche dell'attività di "sportello" e delle relazioni interpersonali, con particolare focalizzazione sulla comunicazione, ma si lavorerà anche sugli strumenti di supporto alla gestione del *front-office*.

La professionalità

La domanda sulla professionalità indaga come il cliente/utente giudica la competenza sulla materia dimostrata dal personale con il quale è entrato in contatto.

Dai 164 questionari compilati si ricavano i seguenti esiti:

Giudizio sulla professionalità	Numero questionari	%
1. Soddisfacente	144	87,80
2. Abbastanza soddisfacente	16	9,76
3. Mediamente soddisfacente	3	1,83
4. Poco soddisfacente	1	0,61
5. Non soddisfacente	0	0,00
Totale	164	100,00

I risultati che il Servizio si propone di ottenere ("Soddisfacente" e "Abbastanza soddisfacente") raggiungono il 97,56%.

Il valore medio di giudizio è 3,85 (4 è il valore massimo), pari al 96,25%.

Il valore modale, cioè il valore più frequente, è corrispondente a "Soddisfacente" (87,80%).

La professionalità del personale è giudicata molto importante nel 89,82% dei casi.

Ipotesi di miglioramento

Il miglioramento della professionalità dei lavoratori si può ottenere tramite interventi di formazione e addestramento. Già ora sono programmate e attuate iniziative formative in quantità giudicate adeguate ed equilibrate, utilizzando le risorse finanziarie messe a disposizione dell'Amministrazione comunale.

Si tratta di incrementare la formazione interna e l'autoformazione sulle normative settoriali e sulle normative generali (procedimento, privacy, accesso, ecc).

La cortesia

La domanda sulla cortesia indaga come il cliente/utente giudica l'atteggiamento del lavoratore nel rapporto di comunicazione con l'utente, le "buone maniere" nel porsi nel rapporto relazionale.

Dai 163 questionari compilati si ricavano i seguenti esiti:

Giudizio sulla cortesia	Numero questionari	%
1. Soddisfacente	154	94,48
2. Abbastanza soddisfacente	8	4,91
3. Mediamente soddisfacente	1	0,61
4. Poco soddisfacente	0	0,00
5. Non soddisfacente	0	0,00
Totale	163	100,00

I risultati che il Servizio si propone di ottenere ("Soddisfacente" e "Abbastanza soddisfacente") raggiungono il 99,39%.

Il valore medio di giudizio è 3,94 (4 è il valore massimo), pari al 98,5%.

Il valore modale, cioè il valore più frequente, è corrispondente a "Soddisfacente" (94,48%).

La cortesia del personale è giudicata molto importante nel 78,05% dei casi.

Ipotesi miglioramento

La cortesia del personale del Servizio Commercio/Suap è già a livelli eccellenti: questa è una fortuna, perchè dipende molto dal carattere delle persone. Piccoli spazi di miglioramento si trovano nelle iniziative formative sul tema della comunicazione interpersonale, che sono state ampiamente realizzate per l'intera organizzazione del Comune.

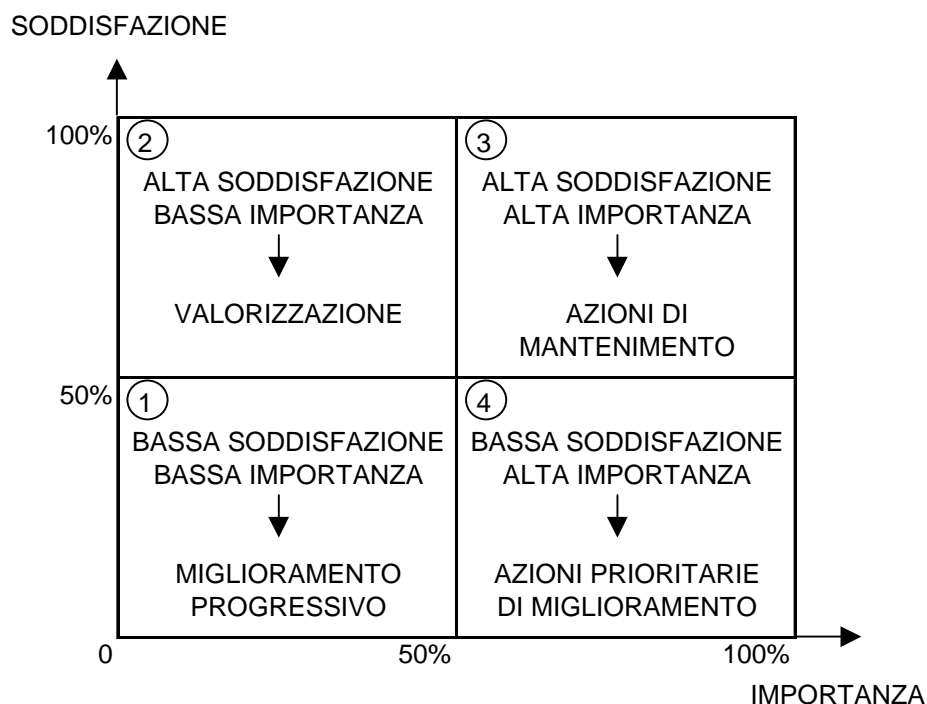
4.4. I suggerimenti

Il questionario prevedeva anche uno spazio libero per l'annotazione di suggerimenti per il miglioramento del servizio. Sul totale dei questionari distribuiti, solo 23 hanno formulato "suggerimenti". Ne risulta il seguente quadro:

- a) è gratificante vedere molti apprezzamenti: "avanti così", "è già di ottima qualità", "mi sembra funzionale", ecc (n. 10);
- b) viene manifestata l'esigenza di maggiore informatizzazione e servizi *on line* (n. 2);
- c) si richiede meno burocrazia, semplificando le norme, riducendo la "carta" e rendendo meno discrezionali le interpretazioni di leggi e regolamenti (n. 4);
- d) indicazioni varie (n. 7).

5. Conclusioni

I testi che studiano e illustrano la *customer satisfaction* forniscono il seguente strumento di diagnosi:



I requisiti del servizio che si collocano nel *primo quadrante*, che sono giudicati poco importanti e di bassa soddisfazione, richiedono generiche azioni di miglioramento, non prioritarie.

I requisiti del servizio che si collocano nel *secondo quadrante*, che producono alta soddisfazione benché non siano giudicati molto importanti, possono essere oggetto di valorizzazione. Ciò al fine di incrementare il giudizio di importanza da parte dei clienti/utenti, visto che costituiscono aspetti apprezzabili delle modalità con cui si sviluppa l'erogazione del servizio.

I requisiti del servizio che si collocano nel *terzo quadrante* sono considerati importanti e di alta soddisfazione. E' questo l'obiettivo a cui tendere per migliorare la qualità del servizio. I requisiti che si trovano in questo quadrante devono essere attentamente monitorati, con azioni di presidio, al fine di mantenere il livello raggiunto e, possibilmente, migliorarne - anche di poco - le posizioni.

I requisiti del servizio che si collocano nel *quarto quadrante*, sono quelli che producono bassa soddisfazione e sono giudicati importanti per la qualità del servizio. Questa è la vera area della criticità. Sui requisiti qui collocati vanno svolte le azioni prioritarie tese al miglioramento degli standard e, comunque, azioni finalizzate al confronto con i clienti/utenti, per comprendere le cause della bassa soddisfazione e, conseguentemente, rimuoverle.

I requisiti indagati per il servizio erogato dal Servizio Commercio di Faenza e Sportello unico per le attività produttive si collocano tutti nel terzo quadrante, come si vede nella tabella che segue:

Requisito	Importanza media	Soddisfazione media
1. Tempestività	87,95%	95,21%
2. Accessibilità	68,10%	94,25%
3. Chiarezza	91,07%	96,00%
4. Professionalità	89,82%	96,25%
5. Cortesia	78,05%	98,50%

Le *performances* del Servizio Commercio/Suap del Comune di Faenza sono giudicate, in grandissima parte, di soddisfazione per i clienti/utenti; ciò è motivo di gratificazione per gli operatori e per l'Amministrazione comunale, oltre a costituire incentivo al miglioramento continuo del servizio. Tuttavia questo esito non condurrà il Comune di Faenza a sviluppare esclusivamente azioni di mantenimento, come gli studi sulla disciplina indicano, anzi si ritiene necessario sviluppare azioni importanti per il miglioramento del grado di soddisfazione complessivo e dei requisiti specifici. Ciò avverrà sempre con la collaborazione dei clienti/utenti, i tecnici progettisti, gli imprenditori e le loro associazioni.

APPENDICE 1

L'attività di sperimentazione e divulgazione dello Suap a livello nazionale

Il Comune di Faenza è stato individuato dall'Anci, ancora quando di "Sportello unico" si parlava negli uffici legislativi dei ministeri dell'industria e della funzione pubblica, fra i Comuni ai quali affidare la prima sperimentazione della progettazione ed effettiva realizzazione del nuovo servizio. Nel corso degli anni successivi, il Comune di Faenza ha realizzato numerose azioni di sperimentazione e divulgazione, che hanno consentito al proprio Suap di essere sempre in prima linea sulle novità, sulle interpretazioni ufficiali della norma, nel confronto con gli Suap più avanzati a livello nazionale, nelle consultazioni del Dipartimento della funzione pubblica, quando si è trattato di impostare le circolari applicative e le modifiche normative. Tale attività ha consentito anche avere benefiche ricadute finanziarie e di immagine. Di seguito si riporta una sintesi delle principali attività di sperimentazione e divulgazione.

Invio di documenti e modulistiche

1. Invio di documenti e modulistiche a Comuni e Università che ne hanno fatto richiesta: n. 35.

Stage presso lo Suap di Faenza

2. Stage di una giornata presso lo Suap di Faenza di diversi gruppi di funzionari di Comuni (area ferrarese, Teramo, Campobasso, Jesi, Biccari, Provincia di Cagliari, Provincia di Carbonia, Iglesias, ecc).

Informazioni telefoniche

3. Informazioni telefoniche e assistenza: ad altri Comuni della Provincia, circa 230; ad altri Comuni ed enti a livello nazionale, circa 150.

Assistenza e consulenza

4. Assistenza a favore dell'Unione dei Comuni di Brisighella, Casola Valsenio e Riolo Terme sulle procedure informatiche di gestione dello Suap.
5. Interventi di assistenza per la realizzazione dello Suap attraverso il Foromez ed altri enti: Comuni di Catanzaro e associati, Unione della Bassa Sabina (Lazio), Comuni umbri dell'Alto Tevere (Città di Castello, Gubbio, Umbertide e Associati), Canicattì e associati, Jesi, Biccari, Patto territoriale Simeto-Etna, Patto territoriale Enna, Mercato San Severino, Cagliari, Unione dei Comuni del Parteolla, Provincia di Cagliari, Provincia di Carbonia Iglesias, Provincia del Medio Campidano, Provincia dell'Ogliastra, ecc.

Docenze e testimonianze

6. Illustrazione dell'esperienza del Comune di Faenza in occasione di convegni (Milano per Ancitel Lombardia, Treviso, Cagliari, Unione dell'Alta Sabina, La Spezia, Napoli, Roma per il Forum PA) e seminari (Ifoa, ente di formazione di Reggio-Emilia; Consorzio per la formazione professionale di Ravenna; Regione Emilia-Romagna; SDA Bocconi; Asmez, consorzio di circa 300 comuni campani; Ancitel, Anciform, Formez, Il Sole 24 Ore, Ervet, ecc).
7. Diverse testimonianze portate presso convegni e corsi di formazione: Bologna, Caltagirone, Forlì, Modena, Ferrara, Milano, Manduria, Rivoli, Bari, Napoli, Vietri, Carpi, Policoro, Siracusa, Pesaro, Bari, Ragusa, Padula, Roma, ecc.

Presenze su libri e documenti

8. Inserimento dello Suap di Faenza, assieme ad altri 7 casi emblematici a livello nazionale, in un CD realizzato da Ancitel.
9. Inserimento dello Suap di Faenza nel volume prodotto dal Formez "56 esperienze di Sportello unico".
10. Citazione dell'esperienza del Comune di Faenza in tre volumi pubblicati dagli editori Ipsa, Etas, Il Sole 24 Ore.
11. Citazioni nel Notiziario elettronico Ancitel: 7.
12. Presenza nel sito web del Formez e citazione nella Newsletter n.2/2001.
13. Diverse citazioni in articoli pubblicati su riviste, quali: Comuni d'Italia, Il nuovo governo locale, Azienditalia, Guida agli enti locali – Il Sole 24 Ore.
14. Video promozionale sugli Sportelli unici per le attività produttive, realizzato dal Dipartimento della funzione pubblica.
15. Video documentario realizzato da Tele PA, per l'esperienza "Scambi diretti" del Formez.
16. Collaborazione per stesura Manuale del Responsabile di Sportello Unico, edito dal Formez.
17. Elaborazione "Lo sportello unico per le attività produttive", edito dall'Ipsa (libro e CD Enti locali).
18. Presenza negli atti dei workshop organizzati dalla Regione Emilia-Romagna: "Sportello unico per le attività produttive. Esperienze a confronto" (maggio-dicembre 2006).

Progetti

19. Partecipazione al gruppo nazionale dei 16 Comuni sperimentatori, selezionato da Anci, Acitel, Ipi (Istituto per la promozione industriale), attraverso un gemellaggio con il Comune di Soverato (Calabria). La partecipazione ha consentito al Comune di Faenza di ottenere un finanziamento di 38.734,27 euro.
20. E' stato realizzato il progetto di trasferimento di *best practices* al Comune di Lentini (SR), finanziato dal Formez (uno dei 13 a livello nazionale) con avviamento operativo dello Suap a Lentini. Il progetto finanziato dal Formez ha prodotto una entrata per il Comune di Faenza di 49.063,41 euro.

APPENDICE 2

Il questionario distribuito

COMUNE DI FAENZA SETTORE SVILUPPO ECONOMICO QUESTIONARIO SULLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

Edizione 4CF/oc/20.06.2007
Supera: ed. 3 del 30.08.1999

Egregio Signore/Gentile Signora

per conoscere il livello di soddisfazione del servizio fornito dal Servizio Commercio e Licenze e Sportello unico per le attività produttive, Le chiedo di esprimere il grado di soddisfazione sulla prestazione ricevuta, in forma anonima.

La prego di compilare il questionario nel momento in cui Le viene consegnato (perderà solo 1 o 2 minuti) e di esprimere i Suoi giudizi sul servizio appena ricevuto.

Una volta compilato può inserirlo nell'apposita urna.

I risultati verranno pubblicati sulla stampa locale e affissi nella bacheca posizionata all'ingresso. Comunque potrà richiederli direttamente agli impiegati a partire dal mese di gennaio.

Da essi intendiamo ricavare spunti e indicazioni per migliorare il servizio.

Grazie per la collaborazione.

L'ASSESSORE ALLE ATTIVITA' ECONOMICHE
(Ing. Stefano Collina)

Faenza, giugno 2007

QUESTIONARIO SULLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE DEL SERVIZIO COMMERCIO E LICENZE/SUAP

Edizione 4CF/oc/20.06.2007
Supera: ed. 3 del 30.08.1999

1. Quanto tempo ha aspettato prima di essere ricevuto dall'impiegato (in minuti)?

- 1 nessuna attesa
- 2 meno di 5 minuti
- 3 oltre 5 minuti (indicare quanto _____)

2. Come giudica il servizio ricevuto, relativamente alle caratteristiche sottoindicate?

	4	3	2	1	0
	soddisfacente	abbastanza soddisfacente	mediamente soddisfacente	poco soddisfacente	non soddisfacente
1) tempestività (=tempo impiegato nel concludere la pratica)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) accessibilità (=orario di ricevimento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) chiarezza (nella comunicazione da parte del personale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) cortesia (del personale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) professionalità (=competenza sulla materia dimostrata dal personale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Che importanza attribuisce a ciascuna delle caratteristiche sottoindicate

	1	2	3
	poca importanza	media importanza	molta importanza
1) tempestività (=tempo impiegato nel concludere la pratica)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) accessibilità (=orario di ricevimento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) chiarezza (nella comunicazione da parte del personale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) cortesia (del personale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) professionalità (=competenza sulla materia dimostrata dal personale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Da quale ufficio è stato servito? _____
(indicare il numero della stanza riportato sulla targhetta a fianco della porta)

5. Qual è l'orario migliore, per le Sue esigenze, di accesso all'ufficio?

dalle 7 alle 9

dalle 13 alle 15

dalle 9 alle 11

dalle 15 alle 17

dalle 11 alle 13

dalle 17 alle 19

6. Si è presentato all'ufficio in qualità di:

1 imprenditore direttamente interessato

2 rappresentante di Associazione

3 rappresentante di studio commerciale (o simile) incaricato dall'imprenditore

4 altra persona incaricata dall'imprenditore

7. Per quale motivo specifico si è recato al Servizio Commercio e Licenze

1 presentare domanda (o comunicazione, o altro)

2 consegnare documenti a completamento di una pratica già presentata

3 avere informazioni:

1 di carattere generale

2 sullo stato di una domanda (o comunicazione, o altro)

4 ritirare una autorizzazione (o certificato, o altro)

5 altro (specificare) _____

8. Ha già compilato questo questionario quest'anno

NO

SI

9. Ha suggerimenti per migliorare il servizio?

P:\zm_condivisione\suaap\CS Suaap_CL 2007.doc