

**Università degli Studi di Roma  
Tor Vergata**



Facoltà di Economia  
Corso di laurea triennale in Economia e  
Management

Tesi in Economia e gestione della qualità  
“La certificazione di qualità negli Enti  
comunali”

**Il Relatore**

Prof.ssa Amalia L. Fazzari

*Firma*

**Il laureando**

Roberto Mastrantonio

*Firma*

Anno Accademico 2004/2005

## Sintesi

La presente tesi ha come oggetto le caratteristiche e le finalità dei sistemi di gestione di qualità adottati dalla pubblica amministrazione ed in particolare da parte dei Comuni. Si è cercato di illustrare le peculiarità di tali sistemi introducendo dapprima una parte generale relativa proprio allo stato dell'arte, alla implementazione e alla descrizione degli stessi, mettendo in evidenza quali potrebbero essere i punti principali di sviluppo. Da ciò è nata l'esigenza di approfondire tali temi e quindi l'obiettivo di affrontare determinate problematiche nell'ambito delle esperienze dirette di gestione della qualità. Nello specifico si è voluti partire dall'analisi dei fattori chiave presenti nel rapporto tra qualità e Comune, considerando gli strumenti e le leve su cui si deve far forza per poter ottimizzare il risultato in termini di qualità del servizio. Successivamente si è voluta testimoniare l'esperienza di un comune medio-piccolo, il comune di Faenza, che rappresenta uno degli esempi più eclatanti della gestione in qualità degli enti comunali. Nonostante la sua "dimensione" e nonostante il fatto che abbia intrapreso il percorso certificativo solo per un singolo ufficio amministrativo, Faenza rappresenta un importante esempio da seguire ed emulare, anche per alcuni grossi centri che vogliono essere all'avanguardia soprattutto nel rapporto con i propri cittadini-clienti.

## **INDICE**

### **CAPITOLO I – IL PROBLEMA DELLA QUALITA’ NEGLI ENTI LOCALI**

- 1.1. Introduzione
- 1.2. Le nuove Linee guida applicative per i Servizi Pubblici Locali
- 1.3. I principi della qualità totale e le riforme delle amministrazioni pubbliche

### **CAPITOLO II – QUALITA’ ED ENTI LOCALI: I FATTORI CHIAVE PER IL SUCCESSO**

- 2.1. Gli strumenti di “accesso e relazione” introdotti dalle riforme
- 2.2. Gli strumenti da utilizzare per l’implementazione del sistema qualità
  - 2.2.1. *Il processo di autovalutazione*
  - 2.2.2. *Il benchmarking con altri enti locali*
  - 2.2.3. *L’analisi di customer satisfaction*
- 2.3. La gestione dei reclami negli enti locali

### **CAPITOLO III – LA CERTIFICAZIONE DI QUALITA’ PER UN UFFICIO AMMINISTRATIVO: IL CASO DEL COMUNE DI FAENZA**

- 3.1. Introduzione
- 3.2. Lo Sportello unico per le attività produttive

- 3.3. La customer satisfaction come strumento per il miglioramento dello Suap
  - 3.3.1. *Le procedure di reclamo*
  - 3.3.2. *L'analisi delle criticità del servizio*
- 3.4. Le indagini sulla soddisfazione dei clienti/utenti
- 3.5. I dati raccolti
  - 3.5.1. *Il tempo di attesa e l'orario di ricevimento*
  - 3.5.2. *Il motivo di accesso allo Suap*
  - 3.5.3. *Il giudizio sui requisiti del servizio e la loro importanza*
- 3.6. Conclusioni

## **CAPITOLO IV – CONCLUSIONI**

- 4.1. I vantaggi della certificazione negli enti comunali
- 4.2. Considerazioni finali

Allegato 1 Il questionario distribuito

Allegato 2 La scheda per la rilevazione delle criticità

## CAPITOLO I

### IL PROBLEMA DELLA QUALITÀ NEGLI ENTI LOCALI

#### 1.1 Introduzione

La Qualità nei Comuni è un tema particolarmente attuale, come testimoniano i molteplici esempi di amministrazioni comunali che hanno avviato un percorso di miglioramento, progressivo e graduale, dei servizi offerti ai cittadini.

L'evoluzione del contesto socio-economico ed i cambiamenti normativi in atto nella Pubblica Amministrazione impongono profonde revisioni nelle modalità di erogazione dei servizi al cittadino<sup>1</sup>. E' necessario ripensare complessivamente la gestione dei servizi da parte dell'Ente locale, razionalizzando i processi dell'organizzazione comunale e offrendo nuove possibilità di accesso ai servizi.

La strategia della Qualità, con il supporto delle più avanzate tecnologie, fornisce soluzioni interessanti e combinazioni organizzative efficaci per liberare risorse attualmente assorbite

---

<sup>1</sup> Nella letteratura manageriale sono diverse le definizioni attribuite al concetto di servizio. A questo proposito, si riportano le seguenti: "Un metodo per accrescere la soddisfazione del cliente o dell'utilizzatore" (Feigenbaum, 1983); "Lavorare per il beneficio di qualcuno" (Juran, 1984); "Ogni lavoro produttivo che non si concretizza in alcun genere di hardware" (Ishikawa, 1992); "Insieme di benefici tangibili/intangibili, espliciti/impliciti", (Normann, 1985); "Comportamento umano o attività con obiettivi specifici e processi, il cui scopo è soddisfare i bisogni del cliente" (Rosander, 1989).

dalla non-Qualità, migliorare la qualità dei servizi ed offrire innovative opportunità per rafforzare il rapporto tra cittadino e istituzioni.

Il rapporto tra le Amministrazioni Pubbliche, i cittadini e le imprese si è iniziato a modificare negli ultimi anni in conseguenza di due fenomeni concomitanti:

- da un lato è emersa una maggiore consapevolezza che l'efficienza e l'efficacia della Pubblica Amministrazione è un elemento indispensabile per la competitività del sistema economico nazionale;
- dall'altro è cresciuta la domanda di servizi più avanzati in grado di soddisfare le esigenze connesse:
  - alla *crescente integrazione europea*, in un'ottica di globalizzazione dei mercati internazionali;
  - alla *semplificazione legislativa* perseguita sia delegificando e deregolamentando mediante la redazione di testi unici, sia ricorrendo all'autocertificazione<sup>2</sup>;
  - al *federalismo amministrativo*, basato su uno Stato più leggero ma più efficace e attuato secondo i principi della sussidiarietà orizzontale<sup>3</sup> (ottenuta dismettendo le funzioni non essenziali per concentrare le risorse sui compiti basilari) e della sussidiarietà verticale (raggiunta trasferendo compiti,

---

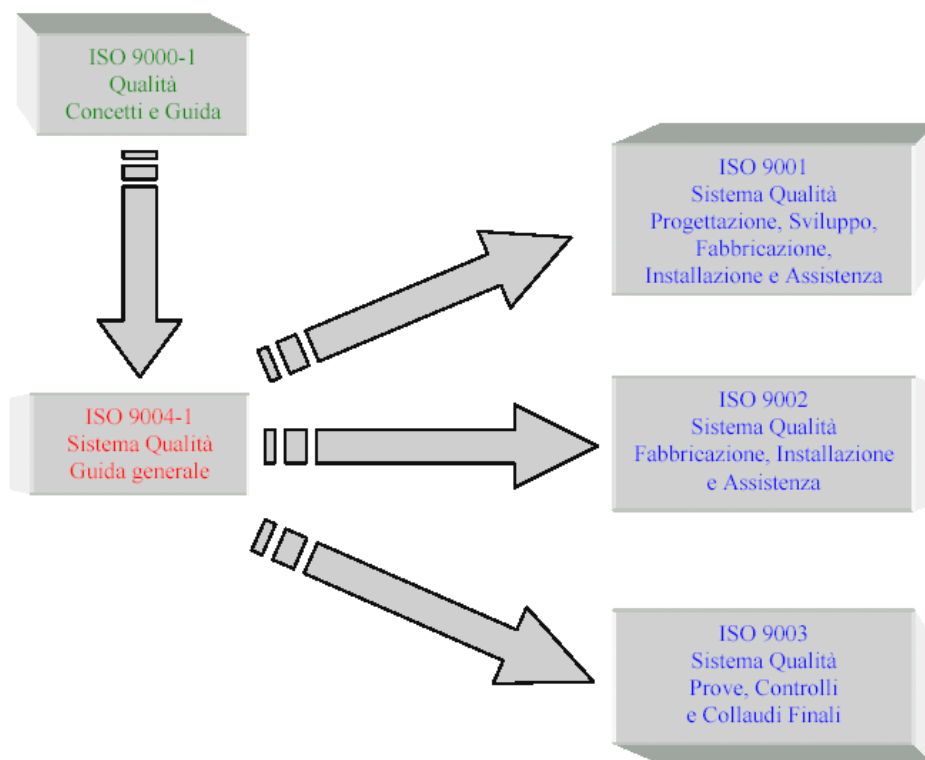
<sup>2</sup> In Italia sono in vigore oltre 33mila leggi, un dato di molto superiore alle 3mila della Gran Bretagna, alle 6mila della Germania e alle 7mila della Francia. Il risultato è una "burocrazizzazione" della vita quotidiana del paese.

<sup>3</sup> Per un approfondimento sul concetto di sussidiarietà cfr. Donati (1999) e Cavenago (2000).

funzioni e risorse dalle amministrazioni dello Stato agli enti locali).

Tutto ciò si può tradurre nel linguaggio delle norme UNI EN ISO 9000 (vedi Figura 1) attraverso le quali la Pubblica Amministrazione ha innanzitutto scoperto di avere dei clienti, i cittadini e le imprese, ed in secondo luogo di dover offrire ad essi dei servizi di qualità in termini di modalità di contatto con le amministrazioni, accesso ai servizi, tempestività di risposta, professionalità degli uffici pubblici, ecc..

**Figura 1** – Le norme ISO 9000.



**Fonte:** ISO 9000.

La normativa citata introduce vari fattori determinanti della nuova Pubblica Amministrazione che nel complesso cambiano la cultura della qualità. In particolare il processo di continuo miglioramento, accompagnato da certificazioni eseguite da enti terzi, deve rappresentare uno stimolo utile e fruttuoso a fare di più e meglio, per rendere il mondo dei governi locali più moderno, maggiormente rispondente alle crescenti domande dei cittadini, secondo le esigenze del territorio di riferimento.

E così, quando si introduce lo sportello per le imprese, quando si fa diventare il comune un sistema diretto, quando si modernizza l'anagrafe o quando si introducono sportelli per erogare servizi ai cittadini, si sta semplicemente testimoniando come possa essere al servizio dell'utente in spazi di tempo inferiori e con standard qualitativi migliori.

## **1.2 Le nuove Linee guida applicative per i Servizi Pubblici Locali**

La definizione di specifiche Linee guida per l'applicazione del nuovo sistema ISO 9000 nella versione VISION 2000 al settore dei servizi pubblici locali segna un passaggio di peculiare importanza strategica nell'evoluzione del rapporto tra enti comunali e qualità.



Senza entrare troppo nel dettaglio dei passaggi che hanno caratterizzato tale evoluzione conviene rammentarne molto brevemente i tratti salienti per cogliere interamente il senso dell'attuale fase.

Un primo episodio che occorre richiamare è stato quello relativo all'emanazione della cosiddetta Direttiva Ciampi del 1994 che ha introdotto la *Carta dei servizi*. A questo riguardo è opportuno osservare che la direttiva è da considerare un esordio solo sul piano ufficiale, in quanto in concreto il tema era già da tempo nell'attenzione e nella politica delle aziende pubbliche locali più avanzate e sensibili.

Questa prima esperienza si muoveva prevalentemente sul terreno della comunicazione e non configurava ancora un diverso modo di concepire il processo decisionale e la gestione del Comune alla luce degli obiettivi di qualità e del diretto collegamento con i bisogni dei cittadini e degli utenti.

Un secondo passaggio evolutivo del settore pubblico si è avuto quando si è iniziato a collegare il tema delle Carte dei servizi ad un duplice ordine di aspetti: quello della *diretta rilevazione dei bisogni e dei livelli di soddisfazione degli utenti* mediante l'istituzione di specifici canali di ascolto e quello del *riconoscimento della qualità come punto di riferimento nella gestione del Comune*.

A questi orientamenti sono succedute specifiche politiche e concreti strumenti per la loro implementazione:

- ✓ la definizione di specifici criteri e metodologie per le indagini di “*customer satisfaction*”, tali da favorire un salto di qualità ai mezzi tradizionali attraverso i quali in passato venivano realizzate tali indagini nell’ambito degli enti locali: quindi da semplici e indifferenziati sondaggi di opinione a raccolta sistematica di indicazioni, su cui costruire concrete politiche;
- ✓ la definizione e l’applicazione di criteri e metodologie per *collegare organicamente i contratti e le carte dei servizi* in modo da creare un diretto legame tra gli standard di qualità assunti come impegni contrattuali verso l’ente locale (nei contratti di servizio) e quelli nei confronti dei cittadini/utenti (nella carta dei servizi).

L’ultimo passaggio a cui siamo pervenuti nell’evoluzione del progetto qualità consiste nel *collegamento tra gli enti locali e la certificazione ISO 9000*.

Infatti, la stesura delle nuove Linee guida, redatte da Confservizi e dall’Ente Italiano di Normazione (UNI) per l’applicazione della nuova norma UNI EN ISO 9001:2000 (Vision), vede la nascita di un vademecum prezioso che spiega la revisione delle norme ISO 9000, cui le imprese si sono mano a mano adeguate. In sintesi, la nuova norma rende obbligatorio il miglioramento continuo e potenzia l’importanza degli strumenti di conoscenza dei clienti, orientati alla

misurazione del livello di soddisfazione dell'utenza o finalizzati ad anticipare le aspettative del cliente.

È noto che le norme ISO sono create in modo generico affinché possano essere utilizzate da ogni settore industriale. Se da un lato ciò le rende sufficientemente flessibili, dall'altro crea non pochi problemi alla personalizzazione dei sistemi di qualità, soprattutto in un ambito, quale quello dei Comuni, già regolamentato da altri istituti come la Carta di servizio.

Si può dunque affermare che il darsi delle regole, il certificarsi, l'adottare sistemi di gestione per la qualità non deve diventare una "gabbia", bensì un'opportunità per migliorare la gestione partecipata delle imprese. Pertanto, queste Linee guida aspirano a promuovere culture e metodologie gestionali capaci di arricchire la razionalizzazione dei processi con la continua riscoperta della centralità della risorsa umana, ottimizzando l'energia e l'impegno che nascono dalla condivisione di valori e di azioni sociali.

### **1.3 I principi della qualità totale e le riforme delle amministrazioni pubbliche**

I principi fondamentali della qualità totale, riconducibili essenzialmente a cinque<sup>4</sup>, si rivelano particolarmente coerenti con le esigenze di cambiamento organizzativo-gestionale delle

---

<sup>4</sup> La classificazione è operata dall'ISFOL (1997) cui si rimanda anche per la leggibilità del contributo.

amministrazioni pubbliche stimulate dalle riforme. Si tratta di principi cardine, dalla cui metodica e coerente applicazione scaturisce un approccio alla qualità realmente efficace e proficuo. I principi sono:

- 1) *la centralità dell'utente*. Si richiama l'esigenza di porre il cittadino-utente come riferimento nelle decisioni dell'ente e nella definizione della qualità dei servizi. Conoscere l'utenza, i suoi bisogni e le sue aspettative, è l'elemento centrale per progettare, migliorare i processi e realizzare servizi di qualità. La qualità che conta è quella percepita dall'utente, non solo quella autodefinita dall'ente (Zeithaml, 1987; Gronroos, 1994).
- 2) *Il miglioramento continuo/eccellenza*. Gestire i servizi secondo una logica che fa della qualità del servizio, così come percepita dall'utente, l'idea guida della direzione dell'ente richiede un approccio dinamico, impostato sul miglioramento continuo<sup>5</sup>. Il fatto che i servizi dell'ente siano tipicamente prodotti per il pubblico, li rende particolarmente soggetti ai cambiamenti dei bisogni che derivano dal carattere ciclico del cambiamento della popolazione. Di conseguenza cambia anche la qualità

---

<sup>5</sup> Osservano a questo proposito Barbarino-Leonardi: "Il miglioramento deve essere visto come un processo continuo che ha come input la situazione su cui intervenire, e come output la situazione migliorata, applicando apposite metodologie e tecniche. [...] il miglioramento della qualità è un'attività continua che mira a una sempre più alta efficacia ed efficienza sia in ottica correttiva che preventiva, dei processi. Devono cioè essere costantemente presenti gli obiettivi della soddisfazione del cliente (efficacia) che mutano nel tempo, e dell'utilizzo ottimale delle risorse interne (efficienza)".

percepita del servizio che si produce ed il ciclo vitale del servizio stesso sembra diventare sempre più breve.

3) *L'amministrazione come flusso di processi*. La qualità dei prodotti/servizi non costituisce un carattere a sé stante dalle varie tipologie merceologiche ma dipende dalla qualità dei processi da cui essi derivano<sup>6</sup>. Perseguire questo scopo comporta, per il settore pubblico, rivedere le proprie modalità di agire focalizzando l'attenzione sui processi, intesi come una concatenazione di attività che hanno come oggetto la produzione di un risultato finale ben definito (prodotto, servizio), ottenuto da un insieme organizzato di risorse (persone, mezzi, materiali, informazioni, procedure, ecc.). In quest'ottica la qualità si propone di massimizzare il valore aggiunto di ciascun processo attraverso l'eliminazione di tutti quei flussi o quelle attività che non generano valore per l'utente.

4) *la logica cliente/fornitore*. Secondo tale logica, ogni operatore dell'ente è un utente o fornitore dell'altro (la logica utente/fornitore interna)<sup>7</sup>. La qualità del servizio è fortemente influenzata dal rapporto utente-fornitore dove l'atteggiamento del personale, la motivazione, la

---

<sup>6</sup> In merito alla qualità dei processi così si esprime Bellandi (1965): "Il processo è una componente fondamentale dell'orientamento alla qualità. Esso in pratica è il luogo simbolico in cui le attese degli utenti si traducono in obiettivi aziendali e questi ultimi in risposte dell'azienda, i prodotti/servizi. I prodotti/servizi, a loro volta, sono il momento terminale del processo, il punto conclusivo cioè di misura di conformità dei risultati del processo agli obiettivi".

<sup>7</sup> In merito afferma Ishikawa (1991): "Il processo a valle è il tuo cliente".

comunicazione e la professionalità assumono un ruolo rilevante (Rodolfi, Sacchi, 1995). Ogni dipendente deve essere consapevole di essere “fornitore” del processo a valle e “cliente” per il processo a monte e, quindi, deve collaborare con gli altri nel lavoro e mettere a disposizione le proprie capacità (Ishikawa, 1991). Tale concetto richiama ancora una volta il ruolo delle politiche del personale e delle relazioni interpersonali all’interno dell’ente e attribuisce importanza a variabili dell’organizzazione, come la comunicazione interna, non sempre adeguatamente riconosciute e valorizzate negli enti locali<sup>8</sup>.

5) *Il coinvolgimento di tutti i processi e di tutte le risorse.* La ricerca della qualità coinvolge e mobilita tutti i soggetti e tutte le funzioni attraverso meccanismi d’integrazione e collaborazione. L’approccio della Qualità Totale prevede di coinvolgere e intervenire su tutte le articolazioni degli enti: non solo quelle impegnate direttamente nei confronti dell’utenza ma anche le unità che sono di supporto al funzionamento e all’operatività della struttura.

---

<sup>8</sup> A questo proposito è opportuno distinguere tra utenti interni e utenti esterni. I primi sono i destinatari del prodotto semilavorato, nelle diverse fasi del percorso di realizzazione, e per loro la qualità significa efficienza di sistema; i secondi sono i cittadini e per la loro qualità significa gradimento del servizio.

## CAPITOLO II

### **QUALITA' ED ENTI COMUNALI: I FATTORI CHIAVE PER IL SUCCESSO**

#### **2.1 Gli strumenti di “accesso e relazione” introdotti dalle riforme**

Mentre nelle imprese private l'orientamento alla qualità del servizio e alla soddisfazione del cliente si andavano sviluppando per convinzione o per stimolo del mercato, nelle amministrazioni pubbliche l'introduzione di logiche assimilabili a quelle di marketing ha richiesto, quale condizione preliminare, un intervento normativo. Per tali enti l'obbligo, disposto dalla normativa, sostituisce il “vincolo di mercato” nelle situazioni in cui manca il confronto e la competizione con istituzioni e imprese operanti in concorrenza, e fornisce la visione e i valori guida per l'azione amministrativa<sup>9</sup> (Mele, 1997). Negli ultimi anni, le riforme degli anni novanta hanno introdotto specifici strumenti, ripresi anche sulla base delle esperienze condotte in altri paesi, per migliorare il rapporto delle amministrazioni con il cittadino-

---

<sup>9</sup> A tale proposito Osserva Mussari: “Per quanto i meccanismi di mercato possano risultare imperfetti, essi offrono alle imprese percettibili segnali riguardo a cosa produrre e a come produrlo. Tali informazioni sono più difficili da ricercare per le aziende facenti capo alla PA, specie quando si tratta di produrre “beni pubblici” cioè forniti a tutti indipendentemente dalla capacità e dalla volontà di pagare.”

utente dei servizi. Con riferimento ad alcuni provvedimenti, fra i più significativi si richiama:

- 1) *La trasparenza dell'azione amministrativa*<sup>10</sup>. La legge n. 241 del 1990, normativa di disciplina generale del procedimento amministrativo, dà proprio luogo al principio per cui è l'amministrazione al servizio dei cittadini e non viceversa. La normativa mira a semplificare e rendere più trasparente il rapporto con il cittadino, definendo il procedimento amministrativo “come spazio aperto alla partecipazione e alla conoscenza degli interessati, come terreno comune tra autorità e cittadino” (Falcon, 1995:113), stabilendo che sia individuato nominativamente un interlocutore per la trattazione della sua pratica (*responsabile di procedimento*) e che l'iter sia svolto secondo i passaggi dettati dalla stessa normativa.
- 2) *L'ufficio relazioni con il pubblico (URP)*, è stato introdotto con l'art.12 del decreto legislativo n.29 del 1993 “al fine di garantire la piena attuazione della legge n. 241 del 1990”, ovvero al fine di consolidare la strumentazione indispensabile per rendere i concetti di partecipazione, comunicazione e accesso un'area di funzioni esercitabili (Rolando, 1996). In termini economico-aziendali, la sua istituzione risponde da una parte all'impegno e alla necessità di informare in modo corretto i cittadini sulle

---

<sup>10</sup> Per un approfondimento sul modello della trasparenza cfr. Invernizzi – Mazzei (1992).



attività dell'ente, dall'altra di ascoltare e soddisfare, dove possibile, i loro bisogni<sup>11</sup>.

3) *La Carta dei servizi pubblici*. Introdotta con la direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio 1994 e poi ripresa in altri provvedimenti, tale Carta è stata adottata in diversi comparti del settore pubblico (ad esempio: enti locali, sanità, scuola, ecc.)<sup>12</sup>. Essa disegna un modello di gestione dei servizi orientato alla qualità e alla soddisfazione degli utenti, dando a questi ultimi un ruolo attivo. La Carta, infatti, è un documento in cui i soggetti erogatori dichiarano gli standard qualitativi e quantitativi del servizio e s'impegnano a rispettarli nei confronti degli utenti e della comunità. I parametri del servizio sono poi soggetti ad una continua revisione per migliorare la qualità del servizio erogato.

In definitiva, possiamo dire che con questo documento sono state fissate delle regole che consentono di sottrarre all'arbitrio dell'ente la qualità del servizio reso, definendola anche in termini di impegni da assumere nei confronti dell'utenza, la quale a sua volta dispone di alcuni strumenti di controllo.

---

<sup>11</sup> Per un'analisi delle funzioni dell'URP nella logica del marketing si veda Fiorentini (1995).

<sup>12</sup> Per un'agile rassegna del percorso normativo a supporto della Carta dei servizi si rimanda a Ruffini (1999). Cfr. anche CNEL (1997), CISPEL (1996).

## **2.2 Gli strumenti da utilizzare per l'implementazione del sistema qualità**

Gli strumenti per i quali optare nell'implementazione di un sistema di organizzazione per la qualità possono essere:

- il processo di autovalutazione;
- il benchmarking con altri enti locali;
- l'analisi di customer satisfaction.

### *2.2.1 Il processo di autovalutazione*

L'autovalutazione è uno strumento utile per definire e stimolare l'attività di miglioramento nell'organizzazione. Tuttavia, l'analisi non comporterà modifiche vantaggiose in mancanza della definizione di piani di miglioramento concreti, da attuare con il sostegno totale e continuo del gruppo dei responsabili dell'organizzazione. Nulla cambierà se, a risultato di tutte le attività richieste dal processo, non saranno intraprese le azioni necessarie profilatesi in corso di analisi.

I piani di miglioramento vanno elaborati tenendo conto delle priorità e delle influenze esterne. Infatti, come per qualsiasi attività è opportuno analizzare periodicamente i progressi conseguiti nell'attuazione delle azioni di miglioramento nonché rivedere e migliorare l'intero processo che lega l'autovalutazione e la pianificazione, in modo tale da disporre

del migliore strumento possibile nell'ambito dell'autovalutazione successiva.

Il diagramma di flusso riportato nella Figura 2 aiuta a capire quali fattori potrebbero essere considerati ed integrati nella sinergia globale tra il processo stesso di autovalutazione e la gestione effettiva delle azioni di miglioramento.

Il ricorso a strumenti quali l'analisi dei punti di forza/punti di debolezza/opportunità/minacce e il forte o debole impatto e la facilità di cambiamento possono agevolare la comprensione dei campi che più necessitano di un miglioramento e che sono importanti per il successo del Comune. L'analisi dei risultati conseguiti nell'attuazione delle azioni di miglioramento, nonché la revisione e il miglioramento del processo sono attività che sarà necessario effettuare periodicamente.

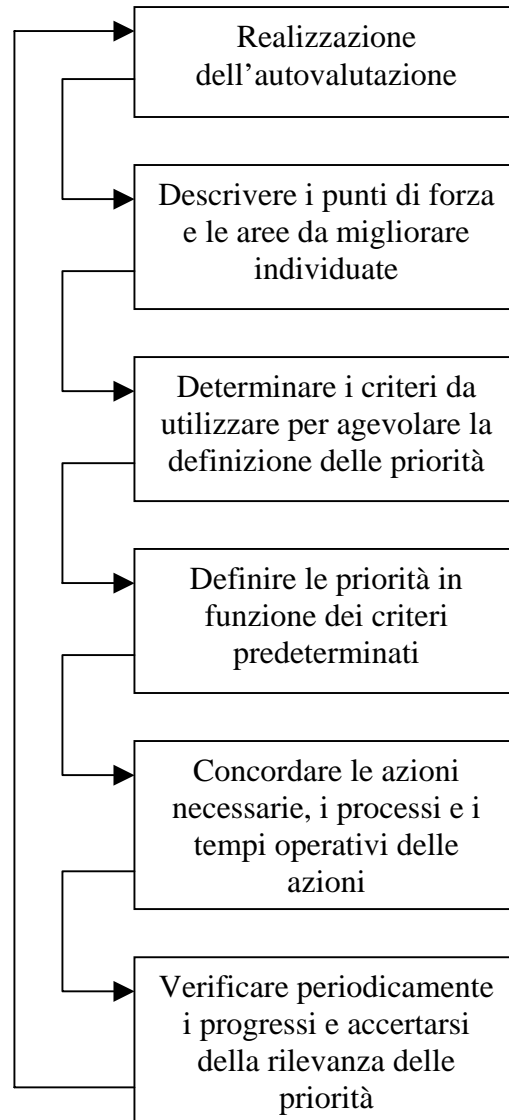
### *2.2.2 Il benchmarking con altri enti locali*

Il secondo strumento citato è il benchmarking ossia il confronto diretto con le migliori organizzazioni similari.

Questo si basa sull'assunto che tutti gli indicatori possono essere stratificati e confrontati per comprendere poi quali sono i punti critici sui quali intervenire.

Si mettono in tal modo a confronto le "best practices" che si sono realizzate in un determinato periodo, comparando tra loro i servizi omogenei in un dato contesto, e i risultati ottenuti nel tempo dallo stesso servizio.

**Figura 2** – Correlazioni tra autovalutazione ed azioni di miglioramento.



**Fonte:** EFQM, linee guida.

Le definizioni di benchmarking riscontrabili in letteratura sono numerose, anche se tutte includono temi ricorrenti quali il miglioramento continuo e la misurazione costante rispetto a riferimenti esterni. Nel presente contesto la definizione che sembra più adatta è quella secondo la quale il benchmarking è *“un processo continuo di misurazione di prodotti, servizi e prassi aziendali mediante il confronto con i concorrenti più forti, o le imprese leader di un settore”* (Camp, 1989).

La motivazione prevalente in una iniziativa di benchmarking è quella di ridurre il gap di prestazioni che separa l'organizzazione da un riferimento esterno, assunto come obiettivo. Infatti, l'esplicitazione dei gap di prestazione non fornisce solo la dimensione del miglioramento potenziale dei livelli di prestazione e delle priorità di intervento ma è anche finalizzato a spiegare prima i differenziali di prestazione, e poi il contenuto e la direzione dei cambiamenti necessari per il miglioramento delle prestazioni.

Nella prospettiva delineata è interessante notare come vi sia un sostanziale spostamento dell'oggetto di osservazione dalle unità organizzative ai processi. In questo modo si rende necessario esplicitare i legami esistenti fra i singoli processi e la prestazione eccellente.

Per quanto riguarda gli Enti locali, il benchmarking si sostanzia nel confronto diretto con un Comune “gemello”, ad esempio sul tempo impiegato per rilasciare concessioni

edilizie, sul funzionamento degli asili nido, sull'organizzazione dei processi da parte dello sportello unico, ecc.. In questo si può intravedere il riconoscimento della figura del cittadino-utente-contribuente come “cliente”, il quale richiede un servizio sempre più adeguato e di qualità.

Nell'ambito dei Comuni, in cui le dimensioni della qualità possono risultare diverse, il ricorso a pratiche di benchmarking può aiutare a focalizzare l'attenzione su quelle dimensioni che maggiormente impattano sulla qualità percepita dal cittadino-cliente.

Per un certo verso, questo potrebbe essere uno dei vantaggi più significativi della Pubblica Amministrazione, poiché in ambiente privato è molto più difficile attuare un confronto tra le organizzazioni, dato che i concorrenti non sono solitamente disposti a mostrare all'esterno come sono organizzati.

### *2.2.3 L'analisi di customer satisfaction*

La customer satisfaction è uno strumento volto a misurare il livello di soddisfazione di un cittadino in relazione alla qualità di un servizio e, in particolar modo, a monitorare le sue attese e le sue esigenze per poi capire qual è la differenza tra il livello desiderato ed il livello minimo accettabile.

Ha senso quindi utilizzare il concetto di soddisfazione e di orientamento al cliente anche nella Pubblica Amministrazione?

Scopriamo che non vi è molta differenza rispetto al significato che assume lo stesso concetto nel settore privato, tranne che nelle motivazioni e nelle finalità sottostanti: di ottimizzazione delle funzioni di tutela e soddisfazione di bisogni collettivi nel pubblico, delle condizioni di competitività nel privato.

Anche partendo da presupposti diversi, l'esigenza che giustifica e rende necessario lo sviluppo di indagini di customer satisfaction è quella di ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che il cittadino-cliente esprime, porre attenzione costante al suo giudizio, sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione.

In questo senso, rilevare la customer satisfaction consente alle amministrazioni di uscire dalla propria autoreferenzialità<sup>13</sup> e le aiuta a comprendere sempre meglio i destinatari ultimi delle proprie attività.

Sulla base di quanto sinora detto, le ricadute interne di un uso sistematico d'indagini di customer satisfaction riguardano in maniera rilevante tutti i processi di produzione dei servizi, coinvolgendo non solo le attività di front-office ma tutte le attività e le dimensioni dell'organizzazione (le competenze presenti, le tecnologie utilizzate, l'utilizzo degli spazi e le risorse impiegate). Ed è in questo senso, quindi, che la

---

<sup>13</sup> L'autoreferenzialità è una propensione rilevata da tempo e non solo per le amministrazioni pubbliche italiane. Secondo Galbraith (1968) è propria delle tecnostutture la tendenza a tutelare soprattutto se stesse.

customer satisfaction può essere considerata un vero e proprio strumento di gestione dell'organizzazione e delle persone.

A maggior ragione nella Pubblica Amministrazione, interessata da profondi processi d'innovazione e cambiamento, la customer satisfaction può costituire una potente leva d'accelerazione e orientamento del cambiamento. In particolar modo essa:

- ✓ *Favorisce il superamento dell'autoreferenzialità*, cioè permette di superare la convinzione sbagliata secondo la quale il punto di vista di chi eroga il servizio è comunque migliore di quello del cittadino che lo riceve.
- ✓ *Favorisce il passaggio dalle sensazioni alla misura*, cioè favorisce il superamento di un'altra convinzione errata secondo cui la qualità nei servizi non è misurabile.
- ✓ *Orienta la cultura interna al servizio del cittadino*, cioè, consente di capire meglio i disallineamenti tra ciò che risulta essere importante per le persone che erogano i servizi e ciò che invece è rilevante per coloro che fruiscono dei servizi stessi.
- ✓ *Motiva le persone*, ossia consente a tutti coloro che svolgono sia attività di front-office che di back-office di capire meglio l'utilità del loro ruolo e la finalità dei loro sforzi.
- ✓ *Favorisce il passaggio dalla logica delle funzioni a quella dei processi*, ossia rende evidente come il risultato di ciò



che l'ente fornisce ai cittadini non è frutto delle singole funzioni di un'amministrazione quanto, piuttosto, il risultato di processi che sono trasversali alle funzioni.

- ✓ *Favorisce il rafforzamento dell'accessibilità*, cioè spinge le amministrazioni a migliorare i canali d'accesso dei servizi per renderli più vicini, più professionali, più fruibili.

### **2.3 La gestione dei reclami negli enti locali**

Ogni prestazione comporta sempre una probabilità d'errore che gli enti locali devono tenere in conto nell'impostare e nello svolgere la loro attività. La capacità di gestire questi errori nei confronti dell'utenza è una componente importante di un sistema di gestione dei servizi orientato alla qualità. A questo proposito osservano Leonardi-Barbarino (1997): “Saper recuperare sul disservizio è positivo, non solo per il rapporto con il cliente, ma soprattutto con l'organizzazione. [...] E' molto più grave una cattiva o carente gestione del disservizio, che non il disservizio di per sé. E' come dire che quando ha luogo un evento negativo, l'organizzazione è ancora nelle condizioni di salvare la situazione, mentre se ignora o non è capace di risolvere il disservizio, compromette definitivamente il rapporto con il cliente.”

Molti enti locali hanno assegnato la gestione dei reclami agli URP. Spetta poi al personale di questi uffici attrezzarsi per gestire le relazioni con gli utenti in merito ai disservizi, per individuare le cause dell'evento e per evitare il suo ripetersi. Gli errori solitamente interessano il nucleo del servizio, cioè il servizio centrale, o i servizi periferici, oppure ancora si manifestano quando le attese dell'utente non sono soddisfatte. E' stato osservato che le categorie più frequenti di disservizio riguardano:

- *i rapporti con il personale* (disinteresse, scarsa cortesia, carenza di spiegazioni e di informazioni, ecc.);
- *l'ambiente* (accessi disagiati, difficoltà di orientamento tra gli uffici, scarsa pulizia dei locali, ecc.);
- *l'organizzazione* (ritardi, code, assenze di comfort, ecc.);
- *le regole* (poco chiare, non applicate o proceduralmente complicate, ecc.).

Le segnalazioni ricevute sui servizi offerti devono essere utilizzate prima per correggere e poi per migliorare il servizio, in ordine rispettivamente:

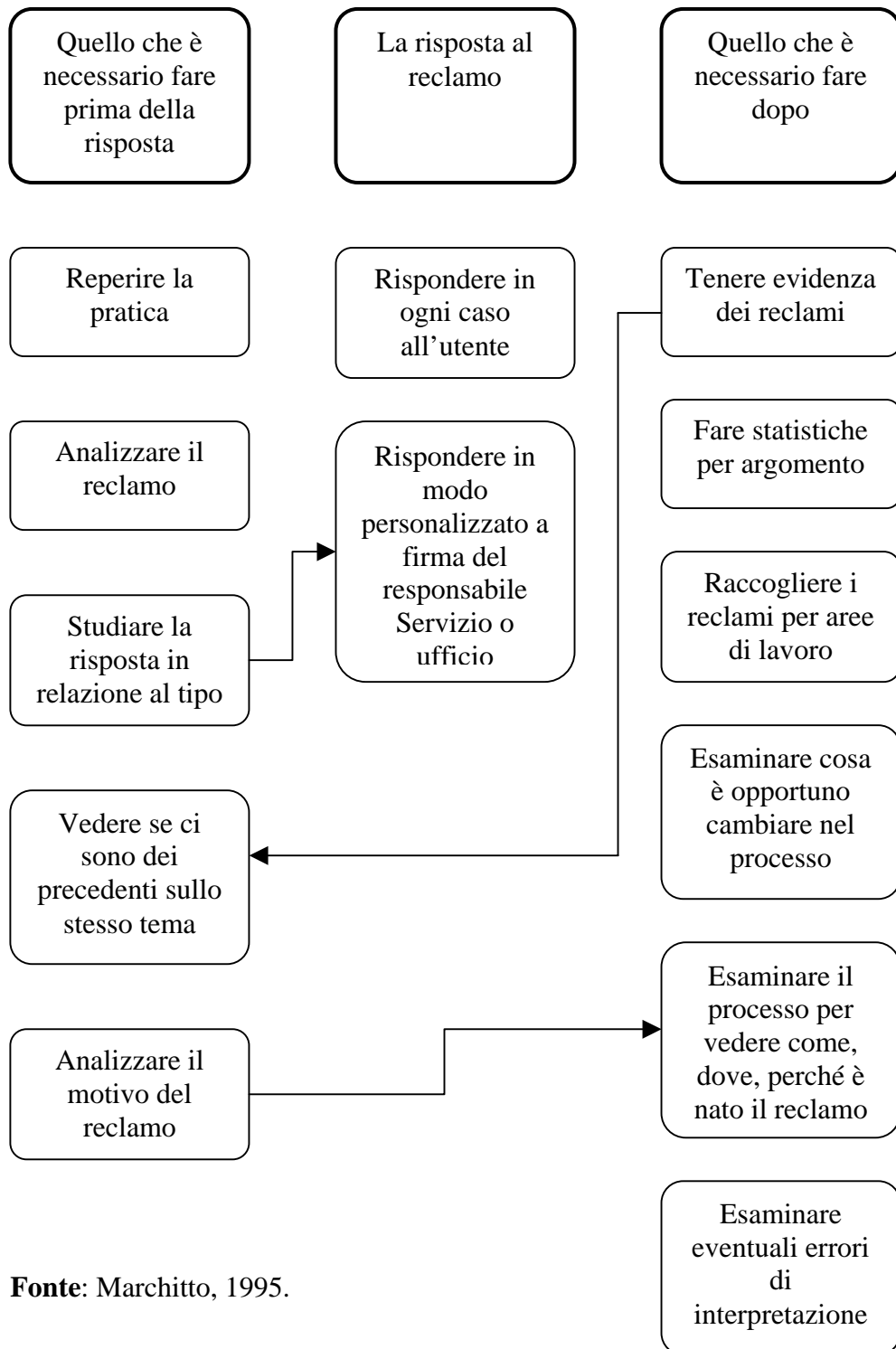
- ai *servizi già erogati*, si cerca cioè di approntare i rimedi per porre fine a un "difetto" della prestazione erogata, ripetendola una seconda volta;
- ai *servizi da erogare*, si cerca cioè di prevedere procedure alternative per i servizi che devono ancora essere erogati, anticipando probabili disservizi.

Da ciò emerge come la qualità sia considerata soprattutto “prevenzione”, ovvero la capacità di dare soluzioni ai problemi prima che si verifichino. La qualità si ottiene correggendo i disservizi verificatesi ma soprattutto agendo sulle loro cause. In questo senso, i reclami vanno considerati come un’opportunità per migliorare il servizio e per comprendere cosa abbia valore per alcuni utenti. L’analisi delle tipologie di reclamo, la loro frequenza distinta per prestazioni e unità operative, può essere utile per individuare le aree critiche nell’organizzazione dell’ente, i contenuti delle criticità, andando a costituire nel loro insieme un sistema di monitoraggio della qualità.

E’ opportuno, inoltre, seguire una procedura che permetta all’utente di sporgere reclamo o avanzare le proprie osservazioni in modo semplice e diretto (vedi Figura 3).

L’utente dovrebbe avere modo di farlo nel momento stesso in cui si verifica il disservizio e nel punto di fruizione della prestazione, possibilmente attraverso moduli prestampati, di semplice compilazione e disponibili sul luogo. Infatti all’utente va evitata la ricerca dell’interlocutore, dell’indirizzo di un ufficio reclami o URP, dell’obbligo di seguire procedure macchinose (ad esempio che i reclami possano essere ricevuti solo per posta) per cercare di rimediare all’errore commesso il più velocemente possibile e capire cosa non è andato bene.

**Figura 3** – Come gestire i reclami.



**Fonte:** Marchitto, 1995.

## CAPITOLO III

### **LA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ PER UN UFFICIO AMMINISTRATIVO: IL CASO DEL COMUNE DI FAENZA**

#### **3.1 Introduzione**

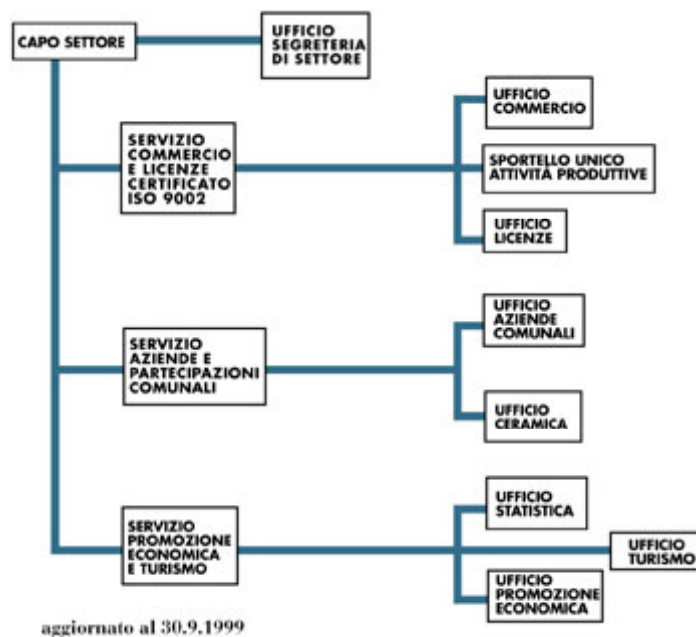
Collocato sull'asse della via Emilia, all'incrocio con l'antichissima via che congiunge il porto di Ravenna con la Toscana, Faenza è una città di 215,72 Km<sup>2</sup>, popolata da ben 53.500 abitanti circa. In essa sono presenti una diffusa e qualificata rete di assistenza socio-sanitaria, pubblica e privata, e numerosi momenti di aggregazione culturale, sportiva, del tempo libero e di volontariato.

La struttura organizzativa dell' "azienda Comune" prevede 13 settori (vedi Figura 4), nei quali sono distribuiti circa 420 addetti. La struttura dei servizi pubblici locali vede una serie di gestioni esterne e, in particolare:

- una istituzione
- tre consorzi
- undici società partecipate
- una fondazione
- due associazioni.

Faenza è il primo comune italiano ad aver ottenuto la certificazione di qualità per un ufficio amministrativo, il Settore sviluppo economico. Il processo, fin dalla fase pro-

**Figura 4** – La struttura organizzativa del Comune di Faenza.



**Fonte:** Comune di Faenza, 1999.

gettuale, che ha comportato la definizione di obiettivi, strutture e modalità di intervento, ha visto il momento più significativo nella rilevazione e analisi dei procedimenti, nella ricerca delle anomalie e nel miglioramento dei procedimenti stessi.

Il Settore sviluppo economico del Comune di Faenza ha ottenuto la certificazione di qualità, in base alla norma ISO 9002<sup>14</sup>, per la struttura organizzativa creata per i procedimenti di autorizzazione e certificazione rivolti alle imprese, imperniata sul Servizio commercio e licenze.

Il certificato è stato rilasciato il 15 maggio 1998, dall'Associazione svizzera per i sistemi di qualità e management SQS, la cui autorevolezza è riconosciuta a livello mondiale, essendo uno degli otto membri fondatori dell'International Certification Network (IQNet).

Lo Sportello unico per le attività produttive (Suap), oggetto di analisi della presente tesi, è stato inserito nel servizio già certificato e ha iniziato automaticamente ad operare in sistema qualità. Nell'aprile del 2001, in occasione del rinnovo

---

<sup>14</sup> L'ISO (International Organization for Standardization) è un organismo internazionale non governativo, formato dagli organismi nazionali di normazione di oltre 80 Paesi (l'organismo di normazione italiano è l'UNI), con lo scopo di promuovere lo sviluppo degli standard, per facilitare gli scambi di beni e servizi a livello internazionale.

Le norme ISO sono partite standardizzando i requisiti dei prodotti e sono approntate alla emanazione di norme di conduzione aziendale per la qualità (ISO 9000). Queste norme sono di tipo organizzativo e posseggono i seguenti requisiti:

- generalità, in quanto valgono per qualunque tipo di organizzazione, sia priva sia pubblica;
- univocità, in quanto sono mantenute nel tempo a livello mondiale;
- universalità, in quanto sono riconosciute da oltre 80 Paesi nel mondo come modello di riferimento nei rapporti cliente/fornitore.

*Sistema qualità certificato* è il sistema che, all'esame di un organismo di certificazione indipendente e riconosciuto ufficialmente, risulti con evidenza operare secondo quanto è descritto nel proprio Manuale della qualità, in conformità ai requisiti stabiliti dalla norma ISO scelta a riferimento.

La norma ISO 9001 riguarda "Sistemi qualità – Modello per l'assicurazione della qualità nella progettazione, sviluppo, fabbricazione, installazione ed assistenza".

La norma ISO 9002 riguarda "Sistemi qualità – Modello per l'assicurazione della qualità nella fabbricazione, installazione ed assistenza".

La norma ISO 9003 riguarda "Sistemi qualità – Modello per l'assicurazione della qualità nelle prove, controlli e collaudi finali".

triennale della certificazione, la stessa è stata espressamente estesa allo Suap ed in tale occasione il sistema è stato rivisto in base alla Vision 2000, l'ultima versione delle norme ISO 9000, approvata nell'anno 2000.

### **3.2 Lo Sportello unico per le attività produttive**

La normativa (D.Lgs 112/1998, DPR 447/1998 e successive modifiche e integrazioni) prevede che i Comuni, singoli o associati, istituiscano una struttura (il cui front office è denominato "Sportello unico per le attività produttive") alla quale può rivolgersi l'imprenditore che intenda realizzare o modificare un impianto produttivo di beni o servizi.

Lo sportello unico per le attività produttive (Suap) è incaricato di gestire l'intero procedimento e, a tal fine, deve coordinare le pubbliche amministrazioni coinvolte, chiedendo tutti i pareri e le autorizzazioni necessarie per realizzare l'impianto, evitando così il carico burocratico, prima sostenuto dall'imprenditore e dai progettisti 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 perseguimento della mission del servizio, soprattutto attraverso la realizzazione dei prodotti che il servizio stesso



deve assicurare, comporta lo svolgimento delle seguenti attività:

- ✓ accettazione delle “domande” dei clienti/utenti;
- ✓ gestione del procedimento unico;
- ✓ registrazione, analisi e soluzione delle criticità evidenziate dai clienti/utenti e dagli operatori;
- ✓ analisi e standardizzazione dei procedimenti e loro miglioramento;
- ✓ realizzazione di un vademecum ad uso dei clienti/utenti per la presentazione di istanze corrette e complete nella documentazione tecnico-amministrativa;
- ✓ valutazione del prodotto realizzato dai fornitori (cioè delle PP.AA. responsabili di specifici endoprocedimenti).

Tali attività danno luogo a circa 5.000 atti all'anno indirizzati all'utenza. Esse presentavano diverse criticità dovute innanzitutto ad una normazione complessa, articolata su più livelli (statale, regionale, a volte provinciale e comunale), con leggi antiquate e superate e con interpretazioni diverse nel tempo, che provocavano contraddizioni e difficoltà di applicazione; ed, in secondo luogo, ad una organizzazione frutto di aggiunte e stratificazioni succedutesi casualmente nel tempo, senza interscambiabilità degli operatori, i quali possedevano conoscenze specialistiche limitate ai procedimenti assegnati.

Ed è proprio per tali motivi che si è deciso di avviare il lavoro di concreto coinvolgimento di tutti i lavoratori, basato su intere giornate dedicate alla formazione, ispirate alle linee guida dettate dai principi per la gestione della qualità, conformemente ai requisiti delle norme della serie ISO 9000 e, in particolare, alla norma ISO 9004-2.

Contemporaneamente a tale fase, il Gruppo di Governo, il quale sovrintendeva l'intero percorso certificativo, ha analizzato tutti i procedimenti, li ha incrociati con gli oltre cento documenti richiesti per l'istruttoria, con gli elementi di criticità e con gli elementi distintivi. Tale organo infatti ha svolto un esame approfondito di tutti i movimenti relativi ad ogni "pratica" (dal primo approccio verbale col cliente/utente al rilascio dell'atto) con tutti i tempi relativi ad ogni passaggio, anche attraverso altri uffici interni o esterni all'ente (dal "timbro d'arrivo" presso l'Archivio comunale alla richiesta di visura camerale presso la Camera di commercio).

Ripensare e ripercorrere nei minimi dettagli tutto l'iter successivo alla presentazione di una richiesta da parte dell'utente esterno e le modalità dello scambio di informazioni tra uffici interni ed esterni ha comportato il ridisegno di ogni procedimento, tentando così di eliminare tutti quei passaggi che rappresentavano solo appesantimenti e che non costituivano valore aggiunto.

### **3.3 La customer satisfaction come strumento per il miglioramento dello Suap**

La qualità di un servizio dipende dal grado di conoscenza dei bisogni e dei desideri del pubblico, che costituisce il mercato di riferimento. 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.

Pertanto, nel Comune di Faenza 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 dai clienti/utenti stessi. Tutte le informazioni relative alla fruizione del servizio da parte dei clienti/utenti e alla loro soddisfazione sulla qualità del servizio stesso, sono analizzate, interpretate e diffuse secondo apposite procedure. Esse sono utilizzate al fine di prevenire e correggere le non conformità e di realizzare iniziative di miglioramento del servizio. Da tale analisi, inoltre, si possono ricavare input validi per il ripensamento del servizio stesso.

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

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

Gli strumenti utilizzati dallo Suap di Faenza per raggiungere tali obiettivi sono tre:

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

### *3.3.1 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 essa è uno strumento che aiuta a valutare la propria capacità di soddisfare le esigenze del cliente/utente, soprattutto per la pubblica amministrazione che non può giovare degli input provenienti dal mercato.

In particolar modo, 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:

- evidenziano una non-conformità che così può essere eliminata;
- segnalano una relazione “costruttiva” da parte del cliente/utente che, informando l'organizzazione della non conformità registrata, dimostra di volere partecipare al miglioramento del servizio;
- 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.

In particolare, 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.

### *3.3.2 L'analisi delle criticità del servizio*

La raccolta e l'analisi delle criticità del servizio costituiscono uno strumento costruttivo, capace di andare oltre la semplice valutazione del servizio ricevuto e il 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 (vedi Allegato 2).

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 PP.AA., responsabili degli endoprocedimenti. Per favorire una classificazione delle criticità, che possa essere utile all'analisi, sono state stabilite le seguenti aree:

- orario di accesso al servizio;
- prontezza di risposta del front-office;
- tempi di conclusione del procedimento;
- presenza del personale;
- chiarezza delle comunicazioni;
- gestione di fasi specifiche del procedimento;
- rapporto con enti e uffici delle PP.AA.;
- 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.

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

- *individuazione dei clienti/utenti* ai quali sottoporre il questionario. I clienti/utenti finali non sono gli imprenditori bensì i tecnici progettisti, i quali sono coloro che vengono incaricati dai primi e che risultano essere i fruitori diretti dei servizi dello Suap. Pertanto si è deciso di sottoporre il questionario a questi ultimi, che sono maggiormente in grado di giudicare il servizio;
- *definizione del campione* sul quale effettuare l'indagine, individuando un gruppo di clienti/utenti rappresentativo degli effettivi fruitori del servizio e costruito tenendo conto delle regole statistiche;

- *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.

Inizialmente è stato elaborato un questionario che intendeva indagare sei requisiti:

- *tempestività* (il tempo impiegato nel concludere la pratica);
- *accessibilità* (l'adeguatezza dell'orario di ricevimento del pubblico);
- *chiarezza* (nella comunicazione da parte del personale);
- *cortesia* (del personale);
- *professionalità* (la competenza sulla materia dimostrata dal personale);
- *adeguatezza degli strumenti* (la completezza e la chiarezza della modulistica e delle checklist fornite per agevolare la presentazione dei documenti).

Il test ha messo in evidenza l'eccessiva frammentazione dei requisiti indagati. Pertanto, per semplificare, si è cercato di seguire i suggerimenti dei tecnici che hanno accettato di testare il questionario e ne è stato elaborato uno con tre requisiti rispetto a sei: due (cortesia e accessibilità) sono stati eliminati; due (chiarezza e professionalità) sono stati



unificati; e l'ultimo è stato modificato in “adeguatezza della modulistica”.

Inoltre, per ciascun requisito era stata predisposta una scala di giudizi a sette livelli, così articolata:

0 = per nulla soddisfacente; 1 = non soddisfacente; 2 = poco soddisfacente; 3 = mediamente soddisfacente; 4 = abbastanza soddisfacente; 5 = soddisfacente; 6 = molto soddisfacente.

Anche in questo caso l'ampiezza è stata giudicata eccessiva. Ovviamente, più ampia è la scala e più dettagliato è il giudizio, ma è anche più complicata la riflessione per maturare il giudizio stesso con perdita di tempo da parte del compilatore. Con una scala a cinque livelli è possibile abbracciare l'articolazione dei giudizi “a colpo d'occhio”, pertanto essa è stata così rielaborata:

0 = non soddisfacente; 1 = poco soddisfacente; 2 = mediamente soddisfacente; 3 = soddisfacente; 4 = molto soddisfacente;

- *raccolta ed elaborazione dei dati*, ovvero è stato creato, internamente al Settore Sviluppo economico, un apposito software per l'elaborazione dei dati secondo griglie di analisi prefissate.

### 3.5 I dati raccolti

I questionari così definiti sono stati distribuiti a tutti i clienti/utenti che si sono presentati allo Suap dal 15 marzo al 15 giugno 2003. Dei questionari compilati (153, pari all'82,26%), 75 (49,02%) sono seconde o terze compilazioni di clienti/utenti che avevano già compilato il questionario almeno una volta. 78 questionari (50,98%), invece, rappresentano il numero dei clienti/utenti che si sono presentati allo Suap nel periodo di rilevazione.

#### 3.5.1 Il tempo di attesa e l'orario di ricevimento

In primo luogo si è indagato il tempo che l'utente deve attendere prima di essere ricevuto dall'impiegato. Si tratta del noiosissimo 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.

Su 186 questionari distribuiti, 137 (pari al 73,66%) riportano la risposta alla domanda, con i seguenti esiti:

Tempo di attesa	Numero questionari	%
1. Nessuna attesa	111	81,02
2. Meno di cinque minuti	23	16,79
3. Più di cinque minuti	3	2,19
Totale	137	100,00

Otto persone su dieci vengono ricevute immediatamente. Il risultato è eccellente, soprattutto in abbinamento al dato che

solo il 2% ha atteso più di cinque minuti prima di essere ricevuto. Si può concludere che è adeguata la presenza del personale in servizio e discretamente ampia la fascia oraria di ricevimento del pubblico. La contemporanea presenza di tre o più tecnici può provocare un'attesa di oltre cinque minuti.

Il valore modale, cioè il valore più frequente, è corrispondente a "Nessuna attesa" (81,02%).

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 date a questa domanda. Su 186 questionari distribuiti, questa domanda è risultata compilata in 130 casi (pari al 69,89%). Gli esiti sono stati i seguenti:

<b>Orario di accesso più adeguato</b>	<b>Numero questionari</b>	<b>%</b>
1. Dalle 7 alle 9	6	4,62
2. Dalle 9 alle 11	51	39,23
3. Dalle 11 alle 13	65	50,00
4. Dalle 13 alle 15	3	2,31
5. Dalle 15 alle 17	3	2,31
6. dalle 17 alle 19	2	1,54
Totale	130	100,00

Dalla tabella risulta che le esigenze dei clienti/utenti siano coperte<sup>15</sup>:

<sup>15</sup> Il calcolo è avvenuto per interpolazione lineare negli intervalli non coincidenti pienamente con l'orario di ricevimento del pubblico da parte dello Suap.

- per il 93% nei giorni di lunedì, mercoledì e venerdì, quando l'orario effettivo di ricevimento del pubblico è dalle 8,00 alle 14,30;
- per il 95% nei giorni di martedì e giovedì, quando l'orario effettivo di ricevimento del pubblico è dalle 8,00 alle 13,30 e dalle 14,30 alle 17,00;
- per il 91%, 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” (50,00%), cioè il pubblico preferisce accedere al servizio, nel 50% dei casi, dalle ore 11 alle 13.

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 al pubblico, che, peraltro, produce poche “code”, come evidenziato dall'esito della domanda precedente.

### *3.5.2 Il motivo di accesso allo Suap*

Su 186 questionari distribuiti, questa domanda è risultata compilata in 136 casi (pari al 73,12%).

Gli esiti sono riportati nella tabella che segue:

Motivo di accesso allo Suap	Numero questionari	%
1. Presentare domanda o comunicazione	56	41,18
2. Consegnare documenti a completamento della pratica	41	30,15
3. Avere informazioni	29	21,32
4. Ritirare un'autorizzazione	2	1,47
5. Altro	8	5,88
Totale	136	100,00

Il valore modale, cioè il valore più frequente, è corrispondente a “Presentare domanda o comunicazione” (41,18%).

Gli accessi ai pubblici uffici costituiscono un costo per le imprese e per i professionisti da queste incaricati a realizzare progetti e seguirne l’iter burocratico per ottenere le autorizzazioni che consentano loro di gestire la propria attività. Per questo motivo si potrebbe lavorare assieme ai clienti/utenti di primo livello, ovvero i tecnici progettisti incaricati dalle imprese, per eliminare o ridurre le cause che provocano alcuni particolari accessi.

Si fa riferimento alla risposta “Consegnare documenti a completamento della pratica”, che potrebbe essere eliminato azzerando o diminuendo consistentemente le richieste di integrazioni.

Questo può avvenire quando le pratiche siano presentate in maniera corretta, grazie ad un’opera di chiarimento dei documenti ritenuti indispensabili dalle PP.AA. responsabili degli endoprocedimenti.

Infatti, uno dei tanti mezzi che potrebbe essere utilizzato per avere maggiori informazioni e chiarimenti, potenziando e favorendo l’uso dei canali telematici, è rappresentato da:

- 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.

### 3.5.3 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.

Dei 186 questionari distribuiti, 124 (66,67%) riportano compilata la domanda. Questi sono stati gli esiti:

<b>Giudizio sulla tempestività</b>	<b>Numero questionari</b>	<b>%</b>
1. Molto soddisfacente	38	30,65
2. Soddisfacente	52	41,94
3. Mediamente soddisfacente	24	19,35
4. Poco soddisfacente	7	5,65
5. Non soddisfacente	3	2,42
Totale	124	100,00

I risultati che lo Suap si propone di ottenere (“Molto soddisfacente” e “Soddisfacente”) raggiungono il 72,59%; l'area della positività, aggiungendo il giudizio “Mediamente Soddisfacente”, raggiunge il 91,94%.

Il valore medio di giudizio è 2,93 (4 è il valore massimo), pari al 73,19%, e il valore modale, cioè il valore più frequente, è corrispondente a “Soddisfacente” (41,94%).

La tempestività nel concludere i procedimenti è giudicata molto importante nell' 81,06% dei casi.

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;

- sul fronte dell'informazione rivolta ai clienti, in quanto la tempestività, intesa nel senso di adeguatezza dei tempi di conclusione dei procedimenti rispetto alle esigenze dell'utente può andare contro vincoli oggettivi delle norme e dell'organizzazione delle PP.AA.. Lo Suap deve operare per divulgare compiutamente la conoscenza delle norme procedurali e delle modalità organizzative delle PP.AA. coinvolte, in modo che i clienti/utenti possono calibrare le proprie aspettative su tempi realistici.

### **La chiarezza e la professionalità**

La domanda sulla chiarezza e professionalità indaga come il cliente/utente giudica la professionalità dei lavoratori addetti allo Suap e la chiarezza nel rapporto di comunicazione.

Nei 186 questionari distribuiti, le risposte a questa domanda sono state 128 (68,82%). La seguente tabella ne riporta gli esiti:

<b>Giudizio sulla chiarezza e professionalità</b>	<b>Numero questionari</b>	<b>%</b>
1. Molto soddisfacente	42	32,81
2. Soddisfacente	59	46,09
3. Mediamente soddisfacente	18	14,06
4. Poco soddisfacente	8	6,25
5. Non soddisfacente	1	0,78
Totale	128	100,00

I risultati che lo Suap si propone di ottenere (“Molto soddisfacente” e “Soddisfacente”) raggiungono il 78,90%; l’area della positività, aggiungendo il giudizio “Mediamente Soddisfacente”, raggiunge il 92,96%.

Il valore medio di giudizio è 3,04 (4 è il valore massimo), pari al 75,98%, e il valore modale, cioè il valore più frequente, è corrispondente a “Soddisfacente” (46,09%).

La chiarezza e professionalità del personale è giudicata molto importante nell’85,61% dei casi.

Per quanto riguarda la “chiarezza e professionalità” si lavorerà attraverso numerosi interventi di formazione del personale sui temi del procedimento unico, dell’attività cosiddetta “di sportello” e delle relazioni interpersonali, con particolare focalizzazione sulla comunicazione, ma si lavorerà anche sugli strumenti di supporto alla gestione del front-office.

### **L’adeguatezza nella modulistica**

Questa caratteristica indaga la capacità della modulistica e delle check-list di supporto al cliente/utente (per presentare la domanda unica, le integrazioni, per definire schemi operativi,



ecc.) di agevolare i propri compiti nella presentazione della documentazione allo Suap, essendo chiara e completa.

Dei 186 questionari distribuiti, 124 (66,67%) riportano compilata la domanda e questi ne sono stati gli esiti:

Giudizio sulla adeguatezza della modulistica	Numero questionari	%
1. Molto soddisfacente	25	20,16
2. Soddisfacente	55	44,35
3. Mediamente soddisfacente	29	23,39
4. Poco soddisfacente	5	4,03
5. Non soddisfacente	10	8,06
Totale	124	100,00

I risultati che lo Suap si propone di ottenere (“Molto soddisfacente” e “Soddisfacente”) raggiungono il 64,51%; l’area della positività, aggiungendo il giudizio “Mediamente Soddisfacente”), raggiunge l’87,90%.

Il valore medio di giudizio è 2,65 (4 è il valore massimo), pari al 66,13%, e la moda, cioè il valore più frequente, è corrispondente a “Soddisfacente” (44,35%).

Per quanto riguarda l’ “adeguatezza della modulistica” e delle check-list elaborate per fornire linee guida per la presentazione di progetti completi, il risultato medio percentuale di soddisfazione, pari al 66,13%, benché oggettivamente elevato, oltre ad essere il più basso di tutti, si posiziona su livelli che lo Suap di Faenza non considera soddisfacenti. Inoltre sono elevati i giudizi “Non soddisfacente” (8,06%), in rapporto agli altri requisiti e diverse sono le segnalazioni di miglioramento della modulistica riportate nello spazio dei “Suggerimenti”.

Perciò su questo aspetto si intende agire prioritariamente per migliorare lo standard. Peraltro questo risultato giunge abbastanza inatteso poiché l'impegno dello Suap di Faenza sulla modulistica è stato notevole. Ciò è dimostrato da alcuni indicatori tipici della qualità progettata, della qualità prestata e della qualità paragonata. Ecco i più significativi:

- tutta la modulistica si trova su Internet;
- il modulo per la presentazione della domanda unica è giunto alla sesta edizione, frutto di miglioramenti successivi e continui;
- i moduli del Comune di Faenza sono stati fatti propri da diversi Suap a livello nazionale;
- i moduli ideati dal Comune di Faenza sono stati inseriti in pubblicazioni nazionali, quale esempio di corretta impostazione e realizzazione della modulistica;
- nessuna criticità è mai stata segnalata al riguardo, sia verbalmente sia attraverso il modulo appositamente predisposto.

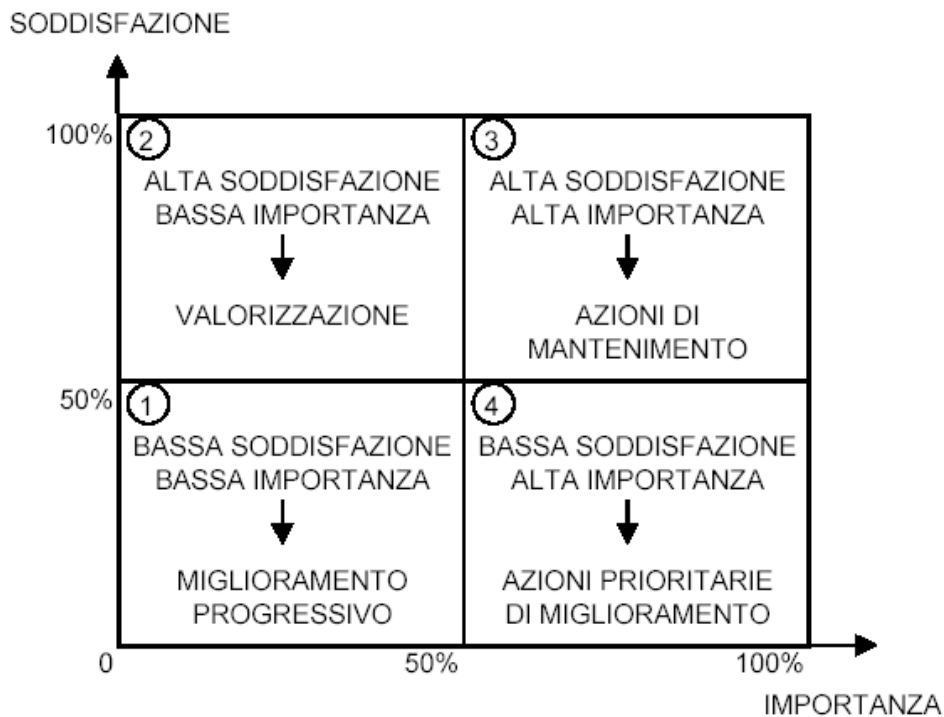
Ciononostante, se i tecnici progettisti hanno evidenziato una minore soddisfazione relativa a questo requisito, sicuramente la cosa migliore è quella di costituire appositi gruppi di lavoro con i tecnici stessi, finalizzati al miglioramento della modulistica, tenendo conto delle loro indicazioni, così da corrispondere alle esigenze espresse “sul campo”.

### 3.6 Conclusioni

I testi che studiano e illustrano la customer satisfaction forniscono lo strumento di diagnosi rappresentato in Figura 5.

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

**Figura 5** – Lo strumento di diagnosi della soddisfazione/importanza.



**Fonte:** Analisi dei questionari sulla soddisfazione dei clienti/utenti, 2003.

I requisiti del servizio che si collocano nel *secondo quadrante*, che producono alta soddisfazione nonostante 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 dallo Suap di Faenza si collocano tutti nel terzo quadrante, con una evidente correlazione positiva tra importanza e soddisfazione, cioè più

un requisito è considerato importante più è giudicato soddisfacente, come si vede nella tabella che segue:

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

Dei 186 questionari distribuiti, 131 (70,43%) riportano compilata la domanda. Il giudizio complessivo che i clienti/utenti hanno espresso in relazione al servizio offerto dallo Suap è riportato nella seguente tabella:

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

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

Il valore medio di giudizio è 2,97 (4 è il valore massimo), pari al 74,24%, e il valore modale, cioè il valore più frequente, è corrispondente a “Soddisfacente” (54,20%).

Le performance dello Suap di Faenza sono giudicate, in grandissima parte, soddisfacenti per i clienti/utenti; ciò è motivo di gratificazione per gli operatori e per

l'Amministrazione comunale, oltre a costituire un 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.

La presentazione di questi dati relativi al Comune di Faenza, oltre che rappresentare una novità all'interno dello stesso Comune, testimoniano il grande lavoro di orientamento all'utenza che la pubblica amministrazione può e deve svolgere. Gli esiti di questa rilevazione credo siano il migliore attestato di fiducia e di valore che si possa dare a chi in questi anni ha profuso energie e dedizione nello sviluppo dello Suap faentino e rappresentano ora un punto di riferimento per tenere alto il livello qualitativo del servizio reso.

## CAPITOLO IV

### CONCLUSIONI

#### **4.1 I vantaggi della certificazione negli enti comunali**

Perché un ente comunale dovrebbe scegliere di intraprendere la strada della propria riorganizzazione attraverso l'implementazione di un sistema qualità?

Come si è notato analizzando in particolare il caso del Comune di Faenza, la riorganizzazione in ottica qualitativa consente contemporaneamente di raggiungere tre obiettivi:

- *recuperare il rapporto cittadino-istituzioni*: in passato questo rapporto è stato incrinato più volte e il cittadino era disponibile ad accettare qualsiasi tipo di inefficienza da parte dell'Amministrazione Pubblica. Oggi, invece, le sue aspettative e le sue esigenze sono cresciute molto ed è molto più consapevole dei propri diritti, richiedendo una maggiore attenzione. La riorganizzazione dei processi in questa ottica consente di recuperare questo problema attraverso la qualità del servizio;
- *riorganizzare i processi e ottimizzare le risorse*: un approccio di qualità consente di ottimizzare risorse che attualmente vengono assorbite dalle inefficienze. Nelle

organizzazioni si può calcolare che circa il 20% delle risorse economiche vengono disperse a causa delle inefficienze del sistema, che portano più volte a ripetere lo stesso lavoro, a causa di informazioni non sempre complete e precise;

- *rispondere ai bisogni delle risorse umane*: ciò significa che è necessario rispondere ai bisogni dei clienti interni che operano nel servizio. Infatti per molte persone che operano nella Pubblica Amministrazione fino ad oggi non vi è stata mai la possibilità di esprimersi, e quando queste invece vengono coinvolte attraverso il processo di riorganizzazione e la strategia della qualità, apportano un contributo elevato e inaspettato. Valorizzare, riconoscere e motivare queste persone significa anche ottenere contemporaneamente i due aspetti citati in precedenza.

In generale, però, ciò che ha primaria importanza è che la certificazione non fa altro che dare una risposta concreta alle strutture pubbliche, nel rivedere i propri processi organizzativi e dotarsi di modelli gestionali più efficienti e più funzionali. Questo presupposto non è del tutto scontato, poiché di fatto il confronto con l'Ente di certificazione è un confronto continuo, che avviene periodicamente, ed è un confronto che porta a far sì che gli sforzi fatti fino all'ottenimento del certificato continuino e diano delle opportunità di miglioramento alla



struttura e, indirettamente, anche al cittadino e alle imprese circostanti.

## **4.2 Considerazioni finali**

Il tema che si è affrontato ovvero la qualità e la sua gestione negli Enti locali, ed in particolar modo nei Comuni, è tuttora a carattere fortemente pionieristico poiché l'applicazione del concetto di qualità è avvenuta dapprima nei contesti settoriali delle aziende private e da pochi anni è iniziata a diffondersi anche nella pubblica amministrazione.

A conferma di quanto detto, da diverse analisi è emerso infatti che i sindaci dei comuni che fin ad ora hanno intrapreso il percorso della certificazione, prima ancora di svolgere il proprio ruolo istituzionale, svolgono ruoli predominanti in realtà aziendali ampiamente sviluppate. Le loro conoscenze nell'ambito di tali settori hanno di fatto reso concreta la possibilità di emulare tali realtà in termini di qualità con lo scopo di ottimizzare a livello di servizi e, in generale, di efficienza ed economicità, il ruolo dei Comuni. È importante sottolineare che tutto ciò è stato reso possibile grazie alla particolare similarità strutturale tra azienda e Comune sotto il profilo del carattere gerarchico dei ruoli, delle competenze e della soddisfazione dei clienti.

Inoltre il presente lavoro ha indotto ad evidenziare i punti principali della trasformazione che un ente comunale può positivamente accogliere dall'implementazione del Sistema di Gestione di Qualità. Tale trasformazione, constatata nel caso del Comune di Faenza che ha certificato solo il processo di un ufficio amministrativo ma che comunque coinvolge tutti i Comuni certificati, è risultata culturalmente radicale nel senso che si è assistito al passaggio dall'immagine di un cittadino/suddito ad un cittadino/utente e da quella di un ente/sovrano ad "erogatore di servizi".

In particolare, nel caso trattato, si è verificato un progressivo cambiamento tradottosi nel passaggio da una cultura legata al mero adempimento a quella della soddisfazione dei bisogni, da una cultura burocratica caratterizzante ormai da troppo tempo la struttura della Pubblica Amministrazione ad una cultura manageriale d'impresa, da una logica funzionale ad una logica per processi.

Si è notato infine che un migliore riscontro dei risultati di una gestione in qualità è possibile averlo soprattutto osservando realtà comunali non imponenti, come quella presa in esame, in quanto proprio in queste si può effettivamente cogliere l'essenza e la specificità di un sistema qualità. L'elemento chiave del successo riscosso dalla qualità in tali enti è legato quindi ad una minore "distanza" tra cittadino ed istituzione, ed è proprio per questo che è molto importante costruire un

canale a due vie per lo scambio delle informazioni al fine di elevare continuamente il livello dei servizi offerti.

**Allegato 1** – Il questionario distribuito.

<b>Quanto tempo ha aspettato prima di essere ricevuto dall'impiegato (in minuti) ?</b>	
<input type="checkbox"/> Nessuna attesa	<input type="checkbox"/> Meno di cinque minuti
<input type="checkbox"/> Oltre i 5 minuti (indicare quanto)	

<b>Qual è l'orario migliore, di accesso all'ufficio, in base alle Sue esigenze ?</b> (anche più di una risposta)	
<input type="checkbox"/> dalle ore 7 alle ore 9	<input type="checkbox"/> dalle ore 13 alle ore 15
<input type="checkbox"/> dalle ore 9 alle ore 11	<input type="checkbox"/> dalle ore 15 alle ore 17
<input type="checkbox"/> dalle ore 11 alle ore 13	<input type="checkbox"/> dalle ore 17 alle ore 19

	0	1	2	3	4
<b>Come giudica il servizio ricevuto, relativamente alle caratteristiche sotto indicate ?</b>	Non soddisfacente	Poco soddisfacente	Mediamente soddisfacente	Soddisfacente	Molto soddisfacente
<b>TEMPESTIVITA'</b> (= tempo impiegato nel concludere la pratica)					
<b>CHIAREZZA E PROFESSIONALITA'</b> (nella comunicazione da parte del personale)					
<b>ADEGUATEZZA DELLA MODULISTICA</b> (= completezza e chiarezza della modulistica e delle check-list fornite)					

Che importanza attribuisce a ciascuna delle caratteristiche sotto indicate ?	1	2	3
	Poca importanza	Media importanza	Molta importanza
<b>TEMPESTIVITA'</b> (= tempo impiegato nel concludere la pratica)			
<b>CHIAREZZA E PROFESSIONALITA'</b> (nella comunicazione da parte del personale)			
<b>ADEGUATEZZA DELLA MODULISTICA</b> (= completezza e chiarezza della modulistica e delle check-list fornite)			

Per quale motivo si è rivolto allo Suap nella giornata odierna? (anche più di una risposta)	
<input type="checkbox"/>	presentare domanda o comunicazione
<input type="checkbox"/>	consegnare documenti a completamento di una pratica
<input type="checkbox"/>	avere informazioni
<input type="checkbox"/>	ritirare una autorizzazione
<input type="checkbox"/>	altro

Ha già compilato questo questionario nel 2003?

 SI

 NO

Qual è il Suo giudizio globale sullo Sportello unico per le attività produttive?				
0	1	2	3	4
Non soddisfacente	Poco soddisfacente	Mediamente soddisfacente	Soddisfacente	Molto soddisfacente

Quali suggerimenti ritiene di poter formulare per migliorare il servizio?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Allegato 2** – La scheda per la rilevazione delle criticità.

Il Comune di Faenza ha l'obiettivo di migliorare il servizio reso attraverso lo Sportello unico per le attività produttive e di proporre soluzioni di miglioramento utilizzando il presente modulo.

<b>ANAGRAFICA DELLA PERSONA CHE FA LA SEGNALAZIONE</b>	
nome e cognome _____	(facoltativo)
estremi della pratica a cui si fa riferimento _____	(facoltativo)
<b>IN QUALITA' DI</b>	
<input type="checkbox"/> 1	tecnico progettista
<input type="checkbox"/> 2	collaboratore del tecnico progettista
<input type="checkbox"/> 3	imprenditore
<input type="checkbox"/> 4	collaboratore dell'imprenditore
<input type="checkbox"/> 5	lavoratore comunale (settore _____)
<input type="checkbox"/> 6	lavoratore ente coinvolto nel procedimento unico (ente _____)
<input type="checkbox"/> 7	altro _____ (specificare)

**SI SONO VERIFICATE CRITICITA'**

- 8 nell'orario di accesso allo Suap (inadeguato rispetto alle esigenze/aspettative)
- 9 nella prontezza di risposta del personale di front-office
- 10 nei tempi di procedimento (indicare la fase precisa dell'eventuale ritardo) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 11 nella presenza del personale di front-office nell'orario di ricevimento
- 12 nella chiarezza delle comunicazioni scritte da parte dello Suap
- 13 nella modalità di gestione delle singole fasi del procedimento unico (specificare: \_\_\_\_\_ )  
\_\_\_\_\_ )
- 14 nel rapporto con enti e/o uffici responsabili di subprocedimento (indicare quali: \_\_\_\_\_ )  
\_\_\_\_\_ )
- 15 altro \_\_\_\_\_

**NOTE**

---

---

---

**PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO**

---

---

---

---

---

Data \_\_\_\_\_

**MODALITA' DI CONSEGNA**

- all'operatore dello suap
- al dirigente del settore sviluppo economico
- inserimento nell'urna "soddisfazione dei clienti", sul tavolino del corridoio all'ingresso dello suap

## BIBLIOGRAFIA

Ancarani A., (2003), *Valutazione delle prestazioni nei servizi*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli

CNEL, (1999), *Customer satisfaction nei comuni capoluogo*, indagine sugli Urp realizzata dal CNEL con il Ministero degli Affari regionali, in Fabris G. – Rolando S., *La customer satisfaction nel settore pubblico*, in *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, numero monografico, supplemento al n. 3/1999

Compagno – Cagnina, (1999), *Il benchmarking nei processi di qualità*, in Gori E., Cittadini G., *Qualità e valutazione nei servizi di pubblica utilità*, Etas, Milano

Conti T. – De Risi P., (2001), *Manuale della qualità*, il Sole 24 ORE, Milano

Dipartimento della Funzione Pubblica, (2005), *Amministrazioni in ascolto*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli

Dipartimento della Funzione Pubblica, (2003), *La Customer Satisfaction nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino, Catanzaro

Dipartimento della Funzione Pubblica, (2004), *La qualità della formazione per la pubblica amministrazione verso standard condivisi tra pubblico e privato*, in *Funzione Pubblica: rivista quadrimestrale*, anno X - n.2/2004

East Consulting, *I sistemi qualità nella Pubblica Amministrazione*, 2004

Falcon G., (1995), *La pubblica amministrazione e i cittadini*, in AA. VV., *Riformare la pubblica amministrazione*, Fondazione Agnelli, Torino

Gallo G., (1998), *Enti locali: alla ricerca della qualità*, in *Azienda pubblica*, n. 3

ISFOL, (1997), *Qualità, valutazione ed innovazione nella formazione professionale*, in *Osservatorio ISFOL*, n. 6

Lo Schiavo L., (2001), *La qualità nel settore pubblico*, in Conti T. – De Risi P., *Manuale della qualità*, Il Sole 24 ORE, Milano



Margheri A., (2002), *Qualità e customer satisfaction negli enti locali*, Cedam, Padova

Margheri A., (1999), *L'amministrazione orientata all'utenza*, PAT, Trento

Martinelli A., (1996), *La carta dei servizi pubblici*, in *Il nuovo governo locale*, n. 1/1996

Mazzara L., (1997), *Il benchmarking degli enti locali*, in Farneti G. – Silvi R., *L'analisi e la determinazione dei costi nell'economia delle aziende*, Giappichelli, Roma

Metallo G. – Cuomo M.T., (2000), *La customer satisfaction come strumento relazionale e di ascolto per una nuova pubblica amministrazione*, in *Micro & Macro Marketing*, n.1

Negro G., (2001), *La qualità nei servizi*, in Conti T. – De Risi P., *Manuale della qualità*, Il Sole 24 ORE, Milano

Rebora G. – Ruffini R., (2001), *La gestione del personale degli enti locali: politiche, metodi e sistemi operativi*, il Sole 24 ORE, Milano

Salotti G., (2000), *La riforma delle autonomie locali: dal sistema all'azienda*, Egea, Milano

Settore Sviluppo Economico, *Rapporto sul controllo di gestione*, 2004

Principali siti web consultati:

[www.anci.it](http://www.anci.it)

[www.cantieripa.it](http://www.cantieripa.it)

[www.formez.it](http://www.formez.it)

[www.funzionepubblica.it](http://www.funzionepubblica.it)

[www.urp.it](http://www.urp.it)

[www.buoniesempi.it](http://www.buoniesempi.it)

[www.docqualiy.info](http://www.docqualiy.info)

[www.certificazione.info](http://www.certificazione.info)

[www.racine.ra.it/faenza](http://www.racine.ra.it/faenza)