



**COMUNE DI FAENZA
SETTORE SVILUPPO ECONOMICO**

Sportello unico per le attività produttive

**IL GIUDIZIO DEGLI UTENTI
SULLO SPORTELLO UNICO
PER LE ATTIVITA' PRODUTTIVE**

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

PRESENTAZIONE

L'esperienza maturata in questi anni dal Comune di Faenza nella gestione dello Sportello unico per le attività produttive, ha prodotto notevoli miglioramenti nel rapporto con imprese e tecnici. Tralasciando gli aspetti relativi all'implementazione della normativa, che hanno visto il nostro Comune protagonista e capofila di numerose iniziative di collaborazione e di tutoraggio, 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. Rappresenta oramai una sfida anche per le pubbliche amministrazioni che applicano le normative e, non è difficile immaginare nel futuro, anche per il legislatore che le norme le genera.

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 all'interno dell'Amministrazione Comunale e nelle altre Amministrazioni coinvolte dal procedimento unico e spero rappresentino ora un punto di riferimento per tenere alto il livello qualitativo del servizio reso.

Ing. Stefano Collina
Assessore alle politiche economiche

INDICE

1. Che cos'è lo Sportello unico per le attività produttive.....	p. 2
2. Che cos'è la <i>customer satisfaction</i>	p. 2
3. La <i>customer satisfaction</i> come strumento per il miglioramento dello Suap.....	p. 4
3.1. Gli obiettivi e gli strumenti	
3.2. Le procedure di reclamo	
3.3. L'analisi delle criticità del servizio	
4. Le indagini sulla soddisfazione dei clienti/utenti.....	p. 6
4.1. La metodologia adottata dallo Suap di Faenza	
4.2. La partecipazione al Laboratorio del Formez	
5. I dati raccolti.....	p. 8
5.1. Il tempo di attesa e l'orario di ricevimento	
5.2. Il motivo di accesso allo Suap	
5.3. Il giudizio sui requisiti del servizio e la loro importanza	
5.4. I suggerimenti	
6. Conclusioni.....	p. 13
Appendice 1: La progettazione del servizio.....	p. 15
Appendice 2: L'attività di sperimentazione e divulgazione dello Suap a livello nazionale...	p. 18
Appendice 3: Il questionario distribuito.....	p. 20

1. Che cos'è 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 (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.

E' ubicato presso il Servizio Commercio e Licenze (nella sede di piazza Del Popolo, 31; tel. 0546-691262; fax 0546-691264; e-mail: "spuncomunefaenza@racine.ra.it").

Informazioni più approfondite si trovano alla pagina web del sito del Comune di Faenza "<http://www.racine.ra.it/faenza/spun1.htm>".

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. Lo Suap di Faenza ha elaborato un documento di progettazione del servizio che contiene l'indicazione dei requisiti e degli standard che si propone di assicurare. Esso è riportato in Appendice 1;

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/faenza/isospun1.htm".

- 3) la *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 2 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.

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 di Faenza.

⁴ Lo Suap di Faenza redige 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. Il rapporto 2002 si trova nel sito web del Comune di Faenza alla pagina "www.racine.ra.it/faenza/rapportosuap_02.htm".

⁵ L'Anci 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").

3. La *customer satisfaction* come strumento per il miglioramento dello Suap

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.

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 per anche 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 dallo Suap di Faenza 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.

4. Le indagini sulla soddisfazione dei clienti/utenti

4.1. La metodologia adottata dallo Suap di Faenza

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. I clienti/utenti finali sono gli imprenditori, ma i fruitori diretti dei servizi dello Suap sono i tecnici progettisti, incaricati dai primi. Pertanto si è deciso di sottoporre il questionario a questi ultimi, che sono maggiormente in grado di giudicare il servizio;
- 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 ai tecnici progettisti e loro collaboratori che si fossero presentati allo Suap nel periodo 15 marzo - 15 giugno 2003. Tale campione ha le seguenti caratteristiche che lo rendono "rappresentativo" dell'universo di riferimento:
 - è costituito dai reali fruitori del servizio;
 - rappresenta almeno il 25% 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 (da tre a sei) 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 allo Suap 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 DELLO Sportello unico per le attività produttive". 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.

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 *check-list* fornite per agevolare la presentazione dei documenti.

Il test ha messo in evidenza l'eccessiva frammentazione dei requisiti indagati. Pertanto, per semplificare, seguendo i suggerimenti dei tecnici che hanno accettato di testare il questionario, ne è stato elaborato uno con tre requisiti, rispetto a sei; due (*cortesia* e *accessibilità*) sono stati eliminati e due (*chiarezza* e *professionalità*) sono stati unificati, 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, più dettagliato è il giudizio, ma anche più complicata è 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.

- 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.

4.2. La partecipazione al Laboratorio del Formez

Il Comune di Faenza ha partecipato, nel primo semestre del 2003, assieme ad altri cinque Comuni a livello nazionale ad un Laboratorio sulla *customer satisfaction* negli Sportelli unici per le attività produttive. Tale Laboratorio è stato promosso dal Formez e dal Dipartimento della funzione

pubblica, nell'ambito dell'iniziativa "Buoniesempi" di "Cantieri". Tale iniziativa è finalizzata a valorizzare le esperienze di innovazione e il loro impatto positivo sul processo di cambiamento delle pubbliche amministrazioni, così da agevolare l'innovazione "dal basso", attraverso il meccanismo dell'emulazione. Lo strumento principale è il sito web "www.buoniesempi.it", una banca dati dinamica che contiene un migliaio di progetti suddivisi in 25 aree di innovazione.

Gli obiettivi del Laboratorio sulla *customer satisfaction* sono:

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

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.

5.1. 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.

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%).

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. Su 186 questionari distribuiti, questa domanda è risultata compilata in 130 casi (pari al 69,89%). Ecco gli esiti:

Orario di accesso più adeguato	Numero questionari	%
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

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

- a) 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;
- b) 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;
- c) 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.

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 di pubblico, che - peraltro - produce poche "code", come evidenziato nell'esito della domanda precedente.

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 i seguenti:

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

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

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 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 di primo livello - i tecnici progettisti incaricati dalle 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 siano presentate 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 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.

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 gli esiti:

Giudizio sulla tempestività	Numero questionari	%
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%.

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.

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.

La chiarezza e 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%). Questi gli esiti:

Giudizio sulla chiarezza e professionalità	Numero questionari	%
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%.

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.

Ipotesi di miglioramento

Per quanto riguarda la "chiarezza e professionalità" si lavorerà attraverso interventi di formazione del personale sui temi del procedimento unico di cui al DPR 447/1998, 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*.

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. Questi 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%.

La moda, cioè il valore più frequente, è corrispondente a "Soddisfacente" (44,35%).

L'adeguatezza della modulistica è giudicata molto importante nel 70,99% dei casi.

Ipotesi di miglioramento

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. Infatti l'impegno dello Suap di Faenza sulla modulistica è notevole. Ciò è dimostrato da alcuni indicatori tipici della qualità progettata, della qualità prestata e della qualità paragonata. Ecco i più significativi:

- la modulistica e le *check-list* sono state individuate a seguito di analisi dettagliate del procedimento unico, elaborate attraverso appositi digrammi di flusso;
- 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;
- la modulistica e le *check-list* sono sempre state sottoposte a test di chiarezza e completezza;
- 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;
- il Comune di Faenza ha realizzato specifiche *check-list* per guidare la presentazione della documentazione, che pochissimi Suap hanno attivato a livello nazionale.

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".

5.4. I suggerimenti

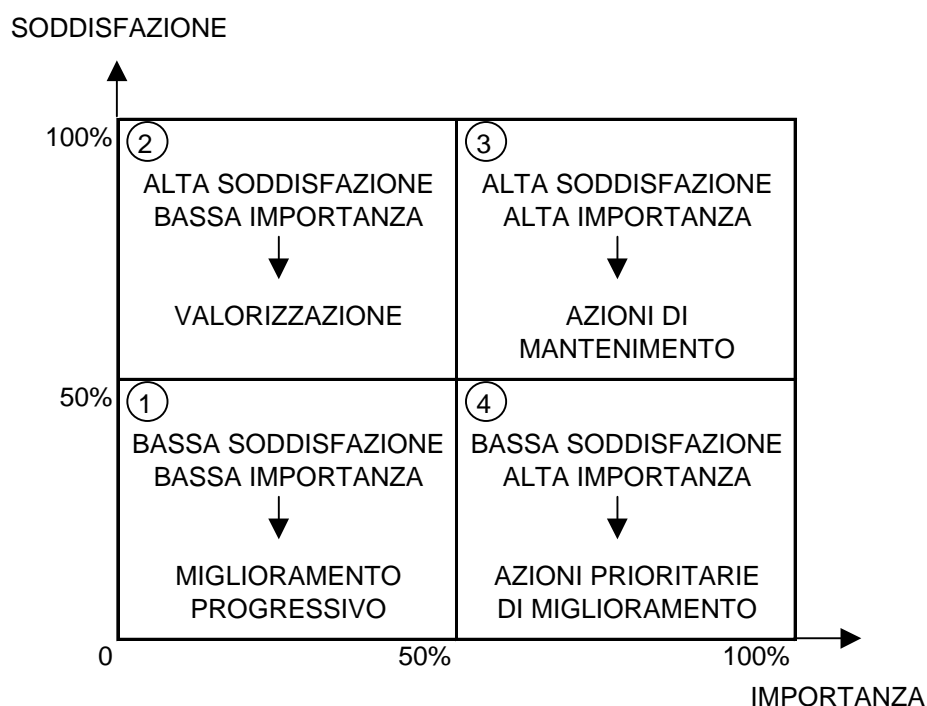
Il questionario prevedeva anche uno spazio libero per l'annotazione di suggerimenti per il miglioramento del servizio. Su 186 questionari distribuiti, 35 (18,82%) riportano annotazioni. Queste sono riconducibili alle seguenti tipologie:

- a) abolire lo Suap (n.1);
- b) accelerare il passaggio delle pratiche tra i servizi (n.2);
- c) accesso alle sedute del Gruppo di coordinamento da parte del tecnico progettista (n.1);
- d) apprezzamenti al personale e all'organizzazione (n.6);
- e) coinvolgere anche gli enti gestori dei servizi di pubblica utilità per l'acquisizione dei pareri: FFS, Anas, Italgas (n.1);
- f) inviare la comunicazione di avvio del procedimento anche al progettista (n.7);
- g) migliorare e semplificare la modulistica (n.6);
- h) migliorare gli spazi a disposizione degli addetti (n.3);

- i) potenziare gli strumenti telematici (n.2);
- j) potenziare il personale (n.1);
- k) ricercare una maggiore collaborazione da parte delle PPAA responsabili degli endoprocedimenti che non partecipano al Gruppo di coordinamento, ad es. VVF (n.6);
- l) smettere di far compilare questo questionario (n.1).

6. 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 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. Questi gli esiti:

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%.

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

Le *performances* dello Suap 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

La progettazione del servizio

COMUNE DI FAENZA SETTORE SVILUPPO ECONOMICO SERVIZIO SPORTELLO UNICO PER LE ATTIVITA' PRODUTTIVE – PROGETTAZIONE DEL SERVIZIO

Edizione 3/CF/cf/14.08.2003

Supera: Ed. 2 del 07.11.2002

1. Descrizione e mission del servizio

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

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

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

2. Processo di marketing

(costituisce input per la realizzazione delle attività)

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

- a) *i tecnici progettisti*, incaricati dall'imprenditore di elaborare il progetto di realizzazione o modifica dell'impianto produttivo e di seguirne l'iter di approvazione;
- b) *gli imprenditori (e aspiranti tali)*, che sono i clienti finali dello Suap, che abbisognano di:
 - autorizzazioni per realizzare o modificare l'impianto produttivo;
 - informazioni per decidere se e come intraprendere una specifica attività economica;
3. *le associazioni degli imprenditori*, che forniscono assistenza a questi ultimi.

Le *aspettative* dei clienti sono:

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

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

Tuttavia va rilevato che:

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

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

3. Strumenti di lavoro

(costituisce input per la realizzazione delle attività)

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

- a) locali adeguati per facilitare l'accesso dei clienti e lo svolgimento efficace ed efficiente delle fasi di accettazione delle istanze, consegna delle autorizzazioni, fornitura di informazioni;
- b) competenze professionali e conoscenze tecnico-amministrative nei seguenti ambiti:
 - gestione del procedimento unico;
 - valutazione della completezza della documentazione endoprocedimentale;
 - analisi e miglioramento dei processi e dei procedimenti;
 - comunicazione e capacità di relazione;
 - comprensione dei bisogni dei clienti;
 - conoscenze informatiche di "office", Internet e software specifici basati sul *workflow*;
 - capacità di lavorare in gruppo;
- c) hardware e software capaci di gestire completamente *on-line* l'intero procedimento e le relazioni con le PPAA coinvolte;
- d) formazione continua;
- e) protocolli d'intesa e/o convenzioni con le PP.AA. coinvolte nel procedimento, finalizzati al perseguimento ottimale della mission del servizio;
- f) conoscenza della giurisprudenza e delle prassi adottate da altri Suap;
- g) coordinamento provinciale della gestione del software e delle relazioni con le altre PPAA;
- h) sito web.

4. Attività del servizio

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

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

5. I prodotti del servizio

(costituiscono output dell'attività)

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

6. Valutazione e controllo di gestione del servizio

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

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

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

I requisiti da tenere sotto controllo sono i seguenti:

REQUISITO	CARATTERISTICA	INDICATORE	STANDARD
1) Conclusione del procedimento nei tempi di legge	Consegna dell'autorizzazione entro il termine fissato dalla normativa, diverso in base alle varie tipologie di procedimento	Giorni (variabili in base alle varie tipologie di procedimento: si veda la carta del servizio)	Rispetto dei tempi di legge nel 100% dei casi
2) Riduzione dei tempi medi di conclusione dei procedimenti, per tipologia	Consegna delle autorizzazioni in tempi medi uguali o inferiori a quelli dell'anno precedente	Giorni medi (media aritmetica per tipologia di procedimento)	Tempi medi per procedimento inferiori del 5% rispetto a quelli dell'anno precedente
3) Conclusione del procedimento con DIA entro 30 giorni	Consegna della comunicazione di conclusione del procedimento	Giorni	<ul style="list-style-type: none"> • Consegna della comunicazione di conclusione del procedimento entro 2 giorni dal ricevimento dell'ultimo parere nel 90% dei casi • Consegna della comunicazione di conclusione del procedimento entro il 35° giorno dalla presentazione della domanda nel 70% dei casi
4) Semplificazione del procedimento	Riduzione delle criticità e delle non conformità, sia organizzative che di processo	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di criticità rilevate • Numero di criticità risolte/Numero di criticità rilevate 	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione rispetto all'anno precedente • 0,60
5) Chiarezza e completezza delle modalità di presentazione delle domande	Realizzazione di supporti informativi	<ul style="list-style-type: none"> • Completezza sito web • Presenza di vademecum per la presentazione della documentazione relativa ai principali endoprocedimenti • Realizzazione di incontri informativi 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserimento sul web della modulistica, delle schede informative e delle <i>check-list</i> realizzate a livello cartaceo • Elaborazione di 2 vademecum • Almeno 1 all'anno

APPENDICE 2

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 di quattro anni, dal maggio 1999 al maggio 2003, 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. 25.

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, 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 (4 giornate) 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 Formez ed altri enti: Comuni di Catanzaro e associati, Unione della Bassa Sabina, Comuni umbri dell'Alto Tevere (Città di Castello, Gubbio, Umbertide e Associati), Canicattì e associati, Jesi, Biccari, Patto territoriale Simeto-Etna, Patto territoriale Enna, 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, 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 Ipsoa, 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.

Elaborazioni

16. Collaborazione per stesura Manuale del Responsabile di Sportello Unico, edito dal Formez.

Progetti

17. 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.
18. 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 3

Il questionario distribuito

Egregio Signore/Gentile Signora

per conoscere il livello di soddisfazione del servizio fornito dallo Sportello unico per le attività produttive, Le chiedo di esprimere una valutazione sulla prestazione ricevuta, in forma anonima.

La prego di compilare il questionario (perderà solo 2 o 3 minuti) per esprimere i Suoi giudizi.

Una volta compilato può inserirlo nell'apposita urna, che gli operatori le indicheranno.

I risultati verranno resi pubblici e comunque potrà richiederli direttamente agli addetti dello Suap, non appena terminata l'indagine.

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

Grazie per la collaborazione.

Faenza, marzo 2003

L'ASSESSORE
ALLE POLITICHE ECONOMICHE
Ing. Stefano Collina

N.B. - Inserire una crocetta nella casella corrispondente alla risposta scelta

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

<input type="checkbox"/>	Nessuna attesa	<input type="checkbox"/>	Meno di cinque minuti
<input type="checkbox"/>	Oltre i 5 minuti (indicare quanto)		

**Qual è l'orario migliore, di accesso all'ufficio, in base alle Sue esigenze ?
(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

Come giudica il servizio ricevuto, relativamente alle caratteristiche sotto indicate ?

	0	1	2	3	4
	Non soddisfacente	Poco soddisfacente	Mediamente soddisfacente	Soddisfacente	Molto soddisfacente
TEMPESTIVITA' (= tempo impiegato nel concludere la pratica)					
CHIAREZZA E PROFESSIONALITA' (nella comunicazione da parte del personale)					
ADEGUATEZZA DELLA MODULISTICA (= completezza e chiarezza della modulistica e delle check-list fornite)					

Che importanza attribuisce a ciascuna delle caratteristiche sotto indicate ?	1 Poca importanza	2 Media importanza	3 Molta importanza
TEMPESTIVITA' (= tempo impiegato nel concludere la pratica)			
CHIAREZZA E PROFESSIONALITA' (nella comunicazione da parte del personale)			
ADEGUATEZZA DELLA MODULISTICA (= 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

