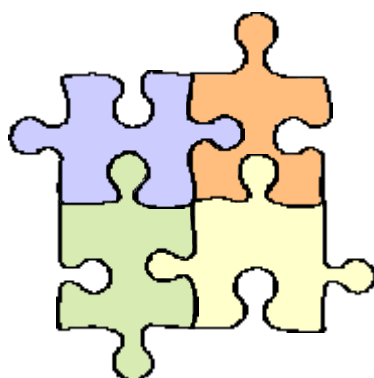




Comune della Spezia
Assessorato al Lavoro e allo Sviluppo Economico
Dipartimento 3
Struttura per gl'insediamenti produttivi
SPORTELLO UNICO PER LE IMPRESE

“Da un maggiore ascolto, una migliore risposta”

La customer satisfaction
nello Sportello Unico per le Imprese del Comune della Spezia
Rilevazione della qualità percepita



Con la collaborazione dell'Assessorato ai Servizi Demografici

Sportello Unico per le Imprese del Comune della Spezia

Indagine di *customer satisfaction* rivolta alle imprese ed ai professionisti che si sono avvalsi dei servizi di Sportello Unico

Si ringraziano i colleghi del Servizio Statistica che hanno cortesemente collaborato alla realizzazione del progetto

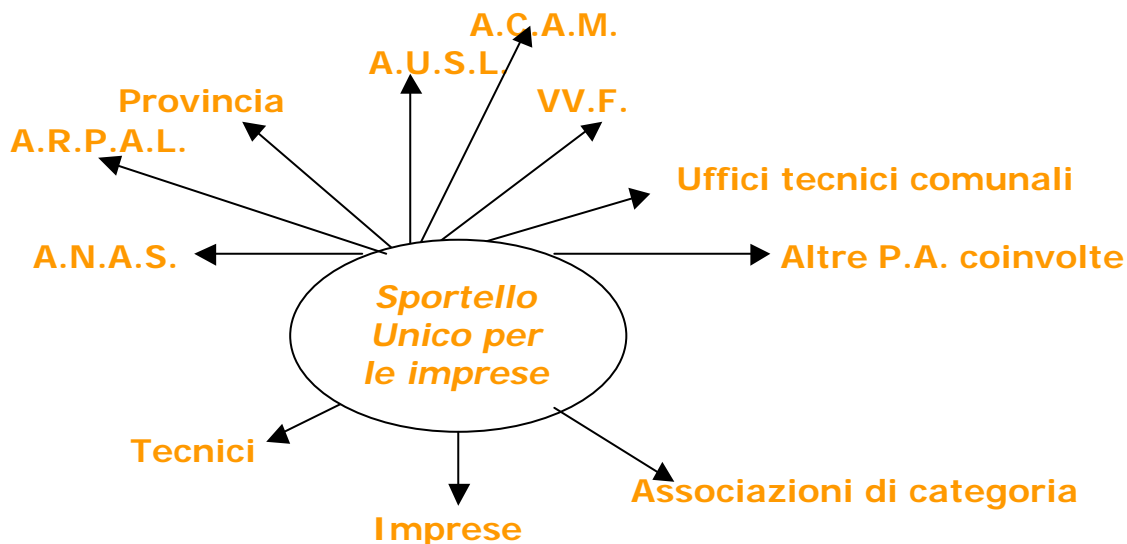
APRILE 2004

PREMESSA

In attuazione del capo 1 della Legge di delega n. 59/1997, il D. Lgs.vo n. 112 del 31.3.1998 e le norme di semplificazione contenute nel D.P.R. n. 447/1998, modificato dal D.P.R. n. 440/2000, affidano ai Comuni, attraverso lo **Sportello Unico per le Imprese**, la titolarità del procedimento unico in materia di realizzazione, ampliamento, ristrutturazione di impianti produttivi, sia attraverso una funzione autorizzatoria, sia informativa, attribuendo quindi all'Ente locale una duplice veste, particolarmente innovativa, nel panorama della P.A.

Allo scopo di svolgere tali funzioni lo Sportello diviene il punto di riferimento nell'ambito di un **sistema organizzativo di tipo reticolare** cui concorrono a diverso titolo strutture pubbliche quali AUSL, ARPA, VV.F. Provincia, Uffici Tecnici comunali, etc.

Questo sistema organizzativo complesso interagisce, attraverso lo Sportello Unico con il **sistema degli utenti**, che è composto dagli imprenditori, dalle loro organizzazioni di categoria, nonché da intermediari quali i tecnici e i consulenti delle imprese.



Come appare dal grafico precedente lo Sportello Unico è inserito in un **complesso insieme di relazioni** che lo rendono al tempo stesso utente ed erogatore dei servizi.

Utente/cliente quindi, quando deve rapportarsi con le diverse P.A. in un costante clima di interrelazione ed **erogatore di servizi** nel momento in

cui deve fungere da **coordinatore dei diversi procedimenti** nei rapporti con l'impresa ed i tecnici.

Customer satisfaction

La qualità di un servizio dipende dal grado di conoscenza dei bisogni e dei desideri del pubblico che costituisce il mercato di riferimento e la *customer satisfaction* è appunto **strumento di gestione della qualità e di marketing**.

Pertanto una seria prospettiva di corretta organizzazione del servizio si è ritenuto che dovesse passare attraverso politiche di *marketing* capaci di tener conto dei giudizi e dei comportamenti dei cittadini nei confronti del servizio reso.

Le indagini di *customer* realizzate dallo Sportello Unico fin dall'anno 2000 hanno percorso i tempi della recente **Direttiva emanata dal Ministero della Funzione Pubblica sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini**.

Sono state puntualmente rispettate le **4 distinte fasi** che la direttiva stessa definisce come **essenziali in un processo di rilevazione**, ovvero:

1. La preparazione della rilevazione;
2. La raccolta dei dati;
3. L'elaborazione e interpretazione dei dati;
4. La presentazione e l'utilizzo dei risultati.

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.

Esistono 5 dimensioni della qualità.

La **qualità prevista** è la qualità desiderata dal cliente/utente. Attraverso strumenti di marketing ciascun pubblico servizio deve individuare quali siano i bisogni espliciti dei propri clienti/utenti, quali siano i requisiti¹ e gli standard² del servizio che ne determinano la soddisfazione;

¹I 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

- 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 nella carte dei servizi. Se gli standard della qualità progettata sono conosciuti dai clienti/utenti questi ultimi potranno calibrare su di essi le proprie attese;
- La **qualità prestata** è la qualità effettivamente resa dai processi produttivi, essa si ottiene misurando oggettivamente i livelli degli standard raggiunti in periodi di tempo prefissati;
- La **qualità percepita** è il grado di soddisfazione del cliente/utente, determinato in base alle sue percezioni oggettive, con riferimento alla globalità del servizio e a singoli requisiti di qualità;
- La **qualità paragonata** è data dal confronto con gli standard e/o con la qualità di altre strutture/enti che erogano i medesimi servizi.

La **qualità percepita** è quindi l'oggetto di indagine della **customer satisfaction**.

L'analisi di *customer satisfaction* è perciò uno strumento di **marketing** finalizzato a decidere come migliorare il servizio e quindi come intervenire:

- sui requisiti del servizio ovvero sulle qualità che determinano la soddisfazione o meno del cliente/utente;
- sul processo produttivo che porta alla fornitura del servizio e perciò sui fattori: tecnologie, organizzazione, risorse umane;
- 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 i soggetti che hanno interessi, che sono coinvolti nella vita dell'organizzazione, del servizio.

In particolare sono **due** le categorie cui la nostra indagine è stata rivolta:

- I **clienti/utenti** – imprenditori e professionisti che fruiscono del servizio;

(ad esempio un requisito del servizio di Sportello Unico per le Imprese può essere la riduzione dei tempi medi di conclusione del procedimento, 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 del procedimento" rispetto all'anno precedente: il 5% cioè "la conclusione del procedimento in tempi medi inferiori del 5% rispetto a quelli dell'anno precedente".

- I **clienti interni** cioè i lavoratori che fanno parte dell'organizzazione (i referenti dei **Servizi interni e degli Enti delle diverse P.A.** che collaborano con lo **Sportello Unico**).

A tal fine è stato strutturato un sistema di monitoraggio e ritorno di informazioni per la valutazione del servizio

Obiettivi

Le indagini di *customer satisfaction* consentono di misurare le aspettative e la percezione dei fruitori nei confronti di un servizio e di quantificare lo spostamento tra servizio atteso e servizio ricevuto. Ma non solo. Permettono altresì una misurazione oggettiva dell'importanza attribuita dagli utenti ai diversi aspetti del servizio e di conseguenza l'individuazione delle aree critiche su cui far convergere interventi di miglioramento atti a conseguire un più elevato livello di soddisfazione dell'utente.

La **ripetizione nel tempo di queste indagini** consente, infine, di controllare l'evoluzione delle aspettative degli utenti e di monitorare le prestazioni dell'azienda erogatrice.

Lo Sportello Unico della Spezia già nell'anno **2000** elaborò una prima indagine di *customer satisfaction*:

- **"Indagine conoscitiva e valutazione dello Sportello Unico"** - rivolta alle imprese.

Nel **2002** seguì un'indagine rivolta ai navigatori del sito internet dedicato allo Sportello:

- **"La rete giudica lo Sportello"** – evidenziata dal quotidiano Il Sole 24 Ore e presente nel volume redatto dal Dipartimento della Funzione Pubblica – "La *customer satisfaction* negli sportelli unici – Casi di studio e linee guida"

Oggi si è provveduto alla definizione di un'ulteriore indagine rivolta alle imprese ed ai professionisti che in questi anni si sono avvalsi dei servizi forniti dallo Sportello:

- **"Da un maggiore ascolto, una migliore risposta"**.

Gli **obiettivi della *customer satisfaction*** del Comune della Spezia sono connessi ad un'organizzazione basata sulla qualità:

Specificatamente essi sono:

1. Conoscere il giudizio globale sul servizio;

2. Conoscere il giudizio su specifici requisiti del servizio;
3. Acquisire proposte di miglioramento del servizio formulate da parte del cliente;
4. Individuare le criticità presenti nel servizio e nel processo produttivo;
5. Dare risposte puntuali agli eventuali disservizi causati a singoli clienti;
6. Migliorare il servizio rendendolo più consono alle esigenze dei clienti.

Metodo di lavoro

Il metodo di lavoro dell'attività di *customer* si incardina nella metodologia che sta alla base dei processi dei sistemi di gestione per la qualità.

Per l'individuazione e messa a punto degli strumenti si è provveduto a:

- Individuare lo strumento più idoneo in base a ciascun obiettivo specifico;
- Predisporre di una relazione contenente l'iter procedurale dell'indagine e gli obiettivi;
- Elaborare una bozza dello strumento (questionario) e delle regole d'uso. Lo strumento e le regole d'uso sono state esaminate all'interno del *team* del personale interessato (**Sportello Unico per le Imprese e Servizio Statistica**);
- Rielaborazione della bozza a seguito delle indicazioni emerse nel corso degli incontri;
- Lo strumento e le regole d'uso sono state sottoposte a test selezionando causalmente alcuni destinatari cui richiedere una simulazione finalizzata ad individuare l'accettabilità dello strumento ed eliminare possibili interpretazioni distorte delle domande e della griglia dello strumento. Il test è un passaggio cruciale per evitare ambiguità ed assicurare l'affidabilità dello strumento;
- Formulazione di un'istruttoria operativa per il personale coinvolto;
- Avvio dell'attività operativa attraverso due distinti canali:
 - Invio del questionario ai **progettisti**;
 - Somministrazione del questionario alle **imprese** da parte di personale del Servizio Statistica che si è recato **direttamente presso la sede delle stesse** previo appuntamento telefonico.

Le imprese sono inoltre state preventivamente informate circa il contatto telefonico e la successiva visita, da **lettera informativa a firma del Sindaco**.

- Raccolta ed elaborazione dei dati;
- Analisi dei dati ed elaborazione di *report* finalizzato alla condivisione interna ed esterna degli esiti dell'analisi di *customer*;
- Individuazione delle aree di miglioramento collegate agli esiti dell'analisi ed esame delle ipotesi di miglioramento da parte del *team* del personale coinvolto
- Applicazione degli interventi finalizzati al miglioramento del servizio.

Soggetti coinvolti e loro ruolo

- Responsabile del servizio che ha assunto l'iniziativa di proporre lo strumento, la procedura e l'analisi dei dati;
- I clienti/utenti ed i clienti interni, chiamati all'utilizzo degli strumenti creati;
- Il *team* dei lavoratori coinvolti che devono procedere alla somministrazione degli strumenti, alla raccolta dei dati e all'elaborazione grafica degli stessi.

Aspetti logistici ed organizzativi

Si è richiesto al **Servizio STATISTICA**, stante l'esperienza in materia di indagini conoscitive (censimenti, etc.) di voler **collaborare con lo Sportello** al fine della somministrazione dei questionari alle imprese recandosi presso le diverse sedi per intervista diretta.

I progettisti sono stati invece contattati direttamente dallo Sportello inviando quasi esclusivamente per e – mail il questionario anche in quanto numerosi professionisti hanno lo studio in Comuni diversi (specie chi si occupa della progettazione di impianti di telecomunicazione e di distribuzione di carburanti)

Si è provveduto inoltre a fornire notizia dell'avvio dell'indagine con le seguenti modalità:

1. Invio alle imprese di lettera a firma del Sindaco;
2. Comunicazione del progetto in conferenza stampa;
3. Inserimento dell'iniziativa nella pagina *web* dedicata allo Sportello Unico.

Fasi di svolgimento

Il progetto di *customer* dello Sportello della Spezia si **ripete periodicamente dal 2000 a cadenza biennale** con implementazioni nel corso degli anni.

Il progetto iniziale è configurabile come parte del più ampio progetto di "**qualità**" che ha visto lo Sportello Unico per le Imprese dotarsi della **Carta dei servizi**, approvata dal C.C. con atto n. 18 del 19.11.2002.

Si è provveduto inoltre ad un'autovalutazione del lavoro attraverso la compilazione della griglia predisposta in merito dal **Dipartimento della Funzione Pubblica allegata al presente report** e da cui si evince un netto miglioramento rispetto alla media di *customer* realizzate ad oggi sul territorio nazionale.

Gli strumenti

Gli strumenti di *customer* attivati sono le **indagini sulla soddisfazione dei clienti/utenti, le procedure e l'analisi sulle criticità del servizio**.

- Le indagini sulle soddisfazioni dei clienti/utenti

La centralità del cliente/utente nell'erogazione del servizio richiede che sia raccolta la valutazione del cliente/utente stesso: Si tratta di un'operazione da svolgersi con attenzione per evitare letture errate causa possibili distorsioni, date ad esempio da un campione non rappresentativo, da domande ambigue, da incompletezza circa gli aspetti indagati rispetto a quelli percepiti dei clienti.

Nell'ambito dei servizi spesso "la valutazione del cliente è la valutazione finale della qualità..." benché si tratti di una valutazione soggettiva. Per questi motivi la norma invita ad "istituire valutazioni e misurazioni continue della soddisfazione del cliente". Questi accertamenti dovrebbero appurare sia le reazioni positive, sia quelle negative...."

La tradizionale modalità di "ascolto" del cliente/utente è quella di somministrare un questionario.

Si è proceduto quindi all'individuazione dei clienti/utenti ai quali sottoporre lo stesso.

I clienti/utenti finali dello Sportello sono gli imprenditori, ma i fruitori diretti del servizio sono assai più spesso, anzi nella quasi totalità dei casi, i tecnici progettisti incaricati dai primi. Pertanto, pur decidendo di sottoporre il questionario ad entrambi, si è ritenuto opportuno distinguere le diverse valutazioni.

Obiettivamente da parte dei professionisti, diretti fruitori del servizio per conto delle imprese, è emerso un giudizio scevro da influenzamenti legati ad eventuali valutazioni soggettive circa l'andamento della pratica che potrebbero andare ad incidere negativamente sulla valutazione del servizio nel suo complesso.

Inoltre anche se il questionario è stato tarato sulle esigenze delle imprese e dei progettisti si è ritenuto opportuno somministrarlo a campione anche ad alcuni **Servizi ed Enti che collaborano con lo Sportello** offrendo loro la possibilità di compilarlo per le parti d'interesse.

Ne è emersa una valutazione estremamente **positiva** che ancora una volta mette in luce gli aspetti legati alle **interrelazioni ed alla comunicazione** e come questi siano stati e siano prioritari nell'attività dello Sportello spezzino.

A questo proposito occorre ricordare come la qualità dei servizi resi dipenda strettamente dalla qualità della vita nel lavoro e quindi dal clima in cui vivono i "clienti interni" da cui ancora deriva strettamente la qualità del servizio che i clienti esterni ricevono.

Il questionario contiene anche una serie di **domande aperte** tese a fornire al cliente la possibilità di esprimere più precise indicazioni circa la percezione della qualità delle diverse attività e soprattutto segnalare specifiche necessità.

Questo legame sarà una delle sfide del terzo millennio che vedrà lavoro e servizio sempre più strettamente legati nella ricerca comune del benessere soggettivo.

Si rappresentano di seguito graficamente gli esiti dell'indagine svolta le cui conclusioni non possono che gratificarci e spingerci a perfezionare la nostra attività al fine di operare sempre meglio affinché lo **SPORTELLLO UNICO PER LE IMPRESE** divenga sempre più un reale **SERVIZIO ALLE IMPRESE** nel rispetto dello slogan che lo Sportello si è dato fin dall'inizio della propria attività ***"Trasformare un obbligo di legge in opportunità per le imprese"***.

Bibliografia:

- *"La customer satisfaction negli Sportelli Unici"* – Casi di studio e linee guida" – Formez - Dipartimento della Funzione Pubblica –
- Guida alla *customer satisfaction* nei servizi pubblici locali – CISPEL –

In apertura della sintesi dell'analisi dei dati si ritiene opportuno riassumere di seguito **i giudizi, le sensazioni, i suggerimenti** che professionisti e imprese hanno voluto fornire formulando **risposta** anche alle **domande aperte**.

Rapporti con l'utenza

Come definisce globalmente il modo di comunicare e di prestare attenzione al cliente da parte dello Sportello Unico?

Giudizio dei professionisti

- Attento, competente e disponibile;
- Di notevole livello l'attenzione rivolta al cliente e al professionista;
- Buono complessivamente il servizio prestato, ottimi i rapporti interpersonali;
- Grande disponibilità;
- Improntato alla massima cortesia e disponibilità;
- E' raro trovare in altri uffici della P.A. la medesima cortesia e attenzione;
- In questo senso il servizio è svolto molto bene in quanto viene affrontato il caso nello specifico con tutte le sue particolarità;
- Improntato alla massima cortesia;
- Encomiabile

- Ottimo
- Ottimo
- Ottimo
- Ottimo
- Ottimo
- Ottimo
- Ottimo
- Molto Buono
- Buono
- Buono
- Buono
- Buono
- Buono
- Buono
- Buono
- Buono

- Il servizio risulta diretto e mirato allo snellimento del procedimento, in questo è la migliore caratteristica, per la quale sono fondamentali affidabilità e competenza per la delicatezza delle relazioni tra gli enti coinvolti;
- Pur essendomi rivolto allo Sportello in una sola occasione ne ho avuto un'ottima impressione;
- Eccellente;
- Ottima
- Buona;
- Buona;
- Buona;
- Buona;
- Buona;
- Buona;
- Buona.

Giudizio degli imprenditori

- Affidabile e competente;
- Ottima;
- Ottima;
- Buona;
- Buona;
- Buona;
- Buona;
- Buona;
- Buona;
- Buona;
- Buona;
- Buona;
- Buona;
- Buona;
- Buona;
- Sufficiente;
- Sufficiente;
- Sufficiente.

Sensazioni del cliente

Come definisce globalmente la facilità di accesso allo Sportello Unico?

Occorre precisare che è emersa una diversa interpretazione della domanda, taluni infatti l'hanno considerata diretta a chiarire le sensazioni rivolte all'accesso "fisico" allo Sportello (localizzazione), altri invece all'accesso alle attività di Sportello.

- Buon accesso, non buona dislocazione dei locali;
- Semplice ed efficace;
- Discreta;
- Sufficiente.

Rapporti con i professionisti

Quali impressioni ha avuto nel corso delle conferenze dei servizi?

- L'organizzazione da parte dello Sportello Unico è ottima sotto ogni punto di vista, sia tecnico che personale. Purtroppo, per mia esperienza, i tempi previsti non vengono sempre rispettati a causa della lentezza di altri uffici che partecipano all'iter concessorio;
- Un ottimo sostegno al cliente ed al professionista durante lo svolgersi delle Conferenze;
- Competenza e professionalità;
- Professionalità e cortesia;
- Professionalità ed efficienza;
- Professionalità, cortesia e ottimo coordinamento;
- Professionalità, competenza, ottimo coordinamento e grande cortesia nei confronti dell'impresa e del professionista. Continuate così!;
- Grande collaborazione da parte di tutti gli Enti intervenuti anche al fine di risolvere i problemi;
- Disponibilità a risolvere le problematiche che emergono, serio coordinamento e attenzione al dialogo con gli Enti
- Migliorata nel complesso;
- Più che soddisfacente;
- Ottimo coordinamento, serietà e competenza;
- Ottimo coordinamento, serietà e competenza;
- Ottima;
- Buona.

