

*La customer satisfaction* come strumento di ascolto del cittadino e di miglioramento della qualità dei servizi

Annalisa Gramigna  
Modena, 23 marzo 2010

# Obiettivo dell'incontro di oggi

---

- ▶ Richiamare alcuni “punti cardinali” dati dalla normativa
- ▶ Informare sui progetti del Dipartimento Funzione Pubblica per la diffusione del tema della qualità dei servizi e della *customer satisfaction*
- ▶ Offrire spunti di riflessione sulla possibilità di migliorare i servizi attraverso indagini come quelle di *customer satisfaction*
- ▶ Offrire spunti di riflessione sugli strumenti e sulle tecniche di rilevazione della *customer satisfaction*



# Il quadro normativo

# Il D. Legislativo 150/09

---

- ▶ Titolo II Misurazione, valutazione e trasparenza della performance – Principi generali
  - ▶ La misurazione e la valutazione della performance sono volte al **miglioramento della qualità dei servizi** offerti dalle amministrazioni pubbliche, ...
  - ▶ Ogni amministrazione pubblica è tenuta **a misurare e a valutare la performance** con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, ...
  - ▶ Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima **trasparenza delle informazioni e le valutazioni delle performance**;
  - ▶ ...



## Titolo II Misurazione, valutazione e trasparenza della performance – Art. 8

---

- ▶ Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:
  - ▶ **L'attuazione delle politiche** attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
  - ▶ **L'attuazione di piani e programmi, ...;**
  - ▶ **La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;**
  - ▶ La modernizzazione e il **miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali ...;**



## Titolo II Misurazione, valutazione e trasparenza della performance – Art. 8

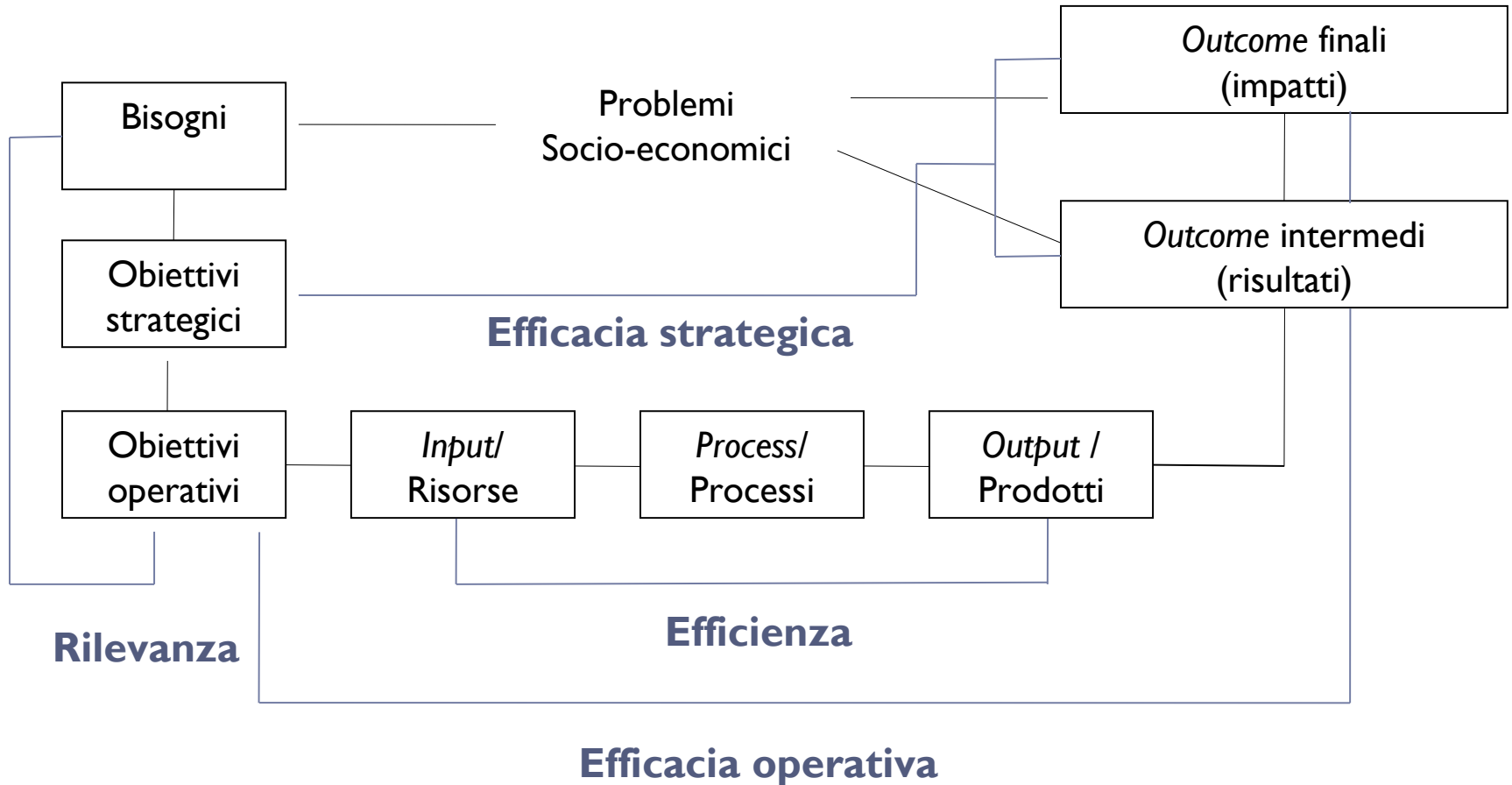
---



- ▶ Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle **relazioni con i cittadini**, i **soggetti interessati**, gli **utenti** e di **destinatari dei servizi**, anche attraverso lo sviluppo di forme di **partecipazione** e **collaborazione**;
- ▶ **L'efficienza** nell'impiego delle risorse,...;
- ▶ La **qualità** e la **quantità delle prestazioni e dei servizi erogati**;
- ▶ Il raggiungimento degli obiettivi delle **pari opportunità**.



# Misurare le performance: uno schema interpretativo



---

**“è necessario creare le condizioni affinché le organizzazioni pubbliche siano in grado di adattarsi al cambiamento”.**

**(Da *Government of the Future*, OCSE, 2000)**





La proposta dell'EUPAN:  
dalla Customer Satisfaction al  
Customer Satisfaction Management

# Un modello per Gestire la soddisfazione



# Dalla progettazione alla co progettazione

---

In fase di creazione o innovazione di un servizio:

- Creare e comunicare un'apertura a raccogliere indicazioni, suggerimenti
- Definire insieme i processi di erogazione dei servizi (es. tavolo congiunto con imprese per la semplificazione di processi);
- Coinvolgere fin dall'inizio della progettazione coloro che potranno/dovranno gestire i servizi (es. associazioni, utenti, ecc.)

Il presupposto è che “l'organizzazione non è la sola che conosce il mondo e possiede la verità”

---



# Dalla decisione alla co decisione

---

- ▶ Partecipazione ai processi decisionali
  - ▶ Partecipazione a decisioni relative alla città (es. cambio di destinazione d'uso di luoghi; riqualificazione di quartieri o piazze, ecc.)
  - ▶ Partecipazione alla definizione dell'allocazione di bilancio (bilancio partecipato)
  - ▶ Partecipazione per la definizione di politiche (es. tutela dell'ambiente, ...)
  - ▶ ...



# Dalla produzione alla co produzione

---

Alcuni soggetti diventano co-attori nella realizzazione vera e propria dei servizi:

- Self service (per es. attraverso la rete)
- Si utilizzano risorse di attori diversi dall'amministrazione (per es. assistenza domiciliare)
- Si affida a terzi la gestione dei servizi in una logica sussidiaria condividendo responsabilità e risorse (es. la gestione degli impianti sportivi affidata alle società sportive, il centro giovani ad associazioni giovanili ecc.)



# Dalla valutazione alla co valutazione

---

- ▶ Una forma di valutazione riguarda la soddisfazione/insoddisfazione;
- ▶ Ci sono diverse modalità per realizzare una valutazione partecipata da parte sia di operatori che di utenti dei servizi
- ▶ Si può co valutare la qualità tecnica (es. audit civico, indagini sulla sicurezza scolastica, ...)



# Alcuni strumenti

---

- La misura della soddisfazione (customer satisfaction)
- Consultare chi si occupa del front office
- Interviste
- Descrizione dell'esperienza dell'utente (fasi critiche del processo; momenti del contatto; ...)
- Test di usabilità del web
- Focus group e panel di cittadini
- Carte dei servizi
- Gestione di reclami e suggerimenti
- Mystery shopping
- ...

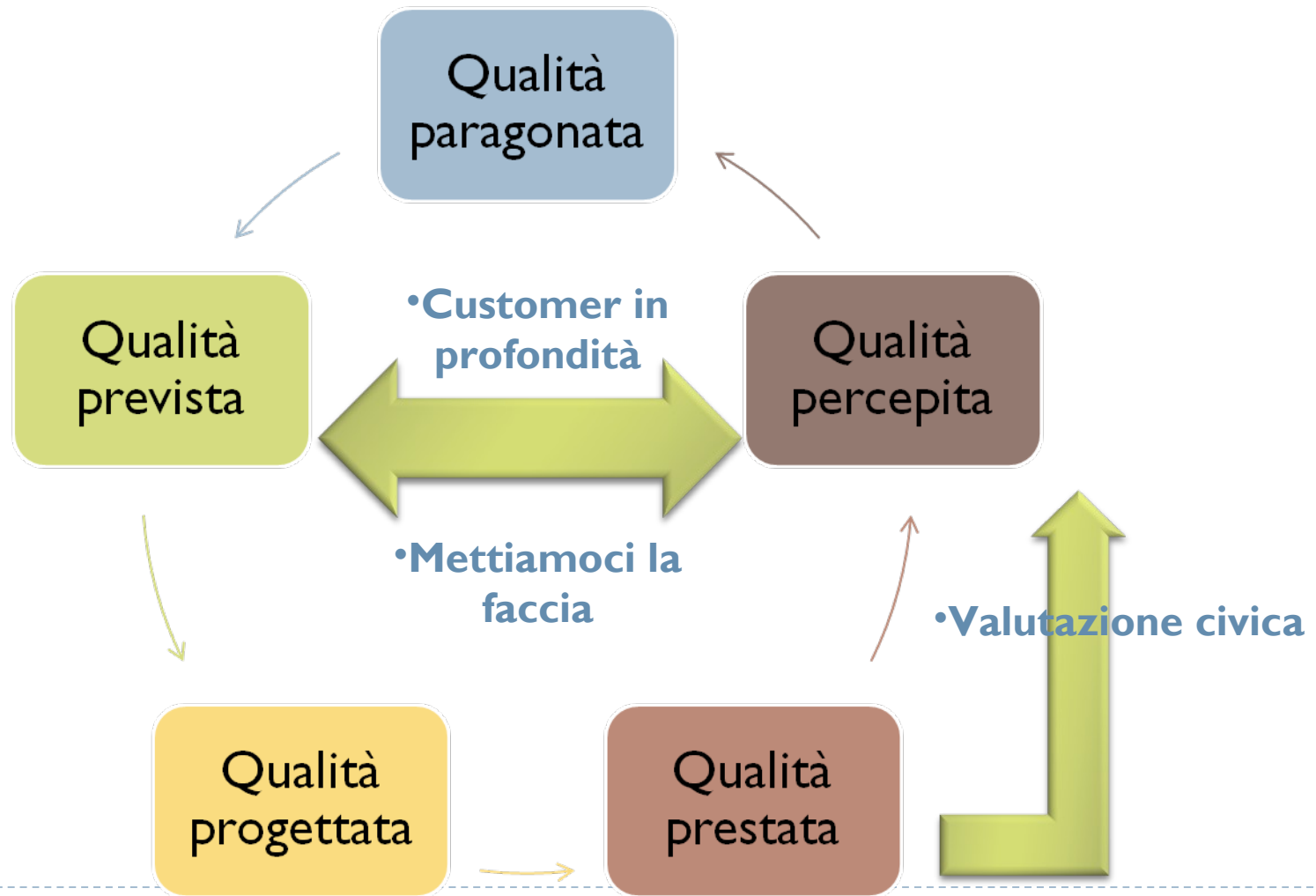


# Progetti nazionali per la qualità dei servizi e la customer satisfaction



# Il ciclo di programmazione e controllo della qualità e l'attività del DFP

---



# La valutazione civica

# Una definizione

---

La valutazione civica può essere definita come **una ricerca-azione** di carattere comparativo, sostenuta da **metodologie dichiarate e controllabili**, realizzata dai **cittadini** per fare valere **il proprio punto di vista** mediante l'emissione di **giudizi motivati** sulle realtà rilevanti per la tutela dei diritti e per la qualità della vita



# L'iniziativa sulla valutazione civica: l'esperienza del 2008-2009

---

- ▶ Nel corso del 2008-2009 è stata condotta una prima sperimentazione pilota in collaborazione con il Formez e Cittadinanzattiva
- ▶ **Ambiti: servizi scolastici e servizi comunali di sportello** (urp, anagrafe, sociale, tributi, servizi tecnici)
- ▶ **Amministrazioni coinvolte:**
  - ▶ comuni di Chiaravalle, Jesolo, Lamezia Terme, Sestri Levante, Terni e Vimercate;
  - ▶ Scuola Media "Fontana Cervi"La Spezia, Scuola Secondaria Primo Grado "F. Fiorentino"Lamezia Terme (CZ), I.T.C. "Leonardo da Vinci"Alessandria, Terzo Circolo "San Giovanni Bosco"Massafra, Direzione Didattica Occhiobello



# Risultati dell'esperienza 2008-2009

---

- ▶ **Realizzazione di una prima sperimentazione pilota** sui due ambiti (scuola e servizi comunali) con il coinvolgimento e la partecipazione attiva di un network di amministrazioni e di cittadini-monitori
- ▶ Riflessione congiunta e in progress su “**cosa è la valutazione civica**” a partire dall'indicazione dei principi che fondano questa particolare forma di co-valutazione
- ▶ Definizione di un “**ciclo della valutazione civica**”-fasi, attori e processi coinvolti –a partire dalla sperimentazione realizzata
- ▶ **Redazione di un report finale** “La valutazione civica nelle scuole e nei comuni –Istruzioni per l'uso”



# La qualità urbana: esperienza in corso

---

- ▶ Il concetto di 'qualità urbana' si propone di indicare in modo sintetico **l'insieme degli elementi e dei servizi generali** con cui si confrontano i cittadini nella gestione regolare della propria giornata.
- ▶ si è deciso di concentrare l'attenzione su componenti e dimensioni che siano **esigibili** da parte del cittadino in virtù di un riferimento normativo o di un impegno dell'amministrazione



# Componenti della qualità urbana



# Gli strumenti

---

- ▶ Schede di rilevazione diretta
- ▶ Schede di rilevazione indiretta
- ▶ Manuale operativo
- ▶ Matrice degli indicatori
- ▶ Self-contained database (in Excel con formule già predefinite)
- ▶ Sommario per i punteggi finali su ogni dimensione





# Risultati attesi

---

- ▶ **metodologia di rilevazione e processo di lavoro**, da rendere disponibili alle amministrazioni per costruire in maniera strutturata “momenti di interazione e confronto con le associazioni dei consumatori e con i cittadini volti al miglioramento della qualità dei servizi” come previsto dalla legge 244/07 (Legge Finanziaria 2008), art. 2 co. 46 l. t
- ▶ **estensione della valutazione civica** a settori/servizi diversi da quelli tradizionali (sanità e istruzione)
- ▶ **diffusione, condivisione e possibile implementazione dei risultati** della sperimentazione nelle amministrazioni coinvolte



# Le amministrazioni coinvolte

---

▶ **I comuni della Calabria:**

Comune di Lamezia Terme  
Comune di Reggio Calabria  
Comune di Vibo Valentia

▶ **I comuni della Campania:**

Comune di Sorrento  
Comune di Pagani  
Comune di Salerno

▶ **I comuni della Puglia**

Comune di Bari  
Comune di Lecce  
Comune di Putignano  
Comune di San Severo

▶ **I comuni della Sicilia**

Comune di Mazara del Vallo  
Comune di Salaparuta  
Comune di Siracusa  
Comune di Agrigento

**Regioni Obiettivo Convergenza**

# A che punto siamo

---

- ▶ Chiamata pubblica nei territori per reclutare i cittadini;
- ▶ Taratura delle griglie di osservazione diretta;
- ▶ Avvio della formazione sul territorio con referenti regionali e locali di Cittadinanzattiva oltre ai referenti delle amministrazioni;
- ▶ Messa a punto di un manuale operativo per la rilevazione;
  
- ▶ **Giugno: presentazione alle amministrazioni dei dati raccolti ed elaborati e discussione sugli interventi di miglioramento**



Mettiamoci la faccia

# L'iniziativa

---

- ▶ L'iniziativa promuove la CS attraverso l'utilizzo di interfacce c.d. emozionali (emoticon) per:
  - ▶ raccogliere in tempo reale ed in continuo il giudizio del cittadino sul servizio ricevuto
  - ▶ disporre di una descrizione sintetica della percezione degli utenti di servizi
- ▶ L'iniziativa sollecita le amministrazioni ad utilizzare questa modalità di rilevazione della qualità percepita per intervenire con tempestività sulle criticità evidenziate dai cittadini al fine di migliorare i propri servizi



# Canali e dispositivi per raccogliere i giudizi

---

- ▶ La rilevazione della customer satisfaction attraverso gli emoticon è possibile per i diversi canali di erogazione del servizio: lo sportello, il Web ed il telefono
- ▶ Per i servizi erogati allo sportello, la rilevazione può avvenire attraverso diversi dispositivi:
  - ▶ TOUCHPAD installati allo sportello, che rilevano la customersatisfaction per i servizi erogati dal singolo sportello
  - ▶ TOTEM installati nell'area di accesso, che rilevano la customer satisfaction per i servizi erogati da più sportelli



# Punti di forza del modello

---

- ▶ Consente di avvalersi di una modalità di comprensione e utilizzo immediati
- ▶ Fornisce una descrizione sintetica della percezione degli utenti dei servizi
- ▶ L'informazione ottenuta con gli emoticons, sebbene parziale rispetto a quella ottenibile tramite indagini di CS, è utilizzabile quale strumento di gestione per diverse finalità:
  - ▶ per la valutazione della qualità percepita e del miglioramento nel tempo dei servizi erogati, per promuovere la partecipazione dei clienti dei servizi pubblici, nonché
  - ▶ per azioni di informazione/comunicazione al pubblico e agli stakeholders
- ▶ E' integrabile con altri strumenti di CS



# Prospettive di sviluppo

---

- ▶ Oltre 1.700.000 giudizi espressi fino a gennaio 2010
- ▶ Oltre 100 amministrazioni coinvolte con una rete di quasi 1000 sportelli attivi
- ▶ Iniziativa specifica per i Piccoli Comuni
- ▶ Ampliamento ad altri ambiti (sanità, università, ...)





# Il modello di Roma Tre

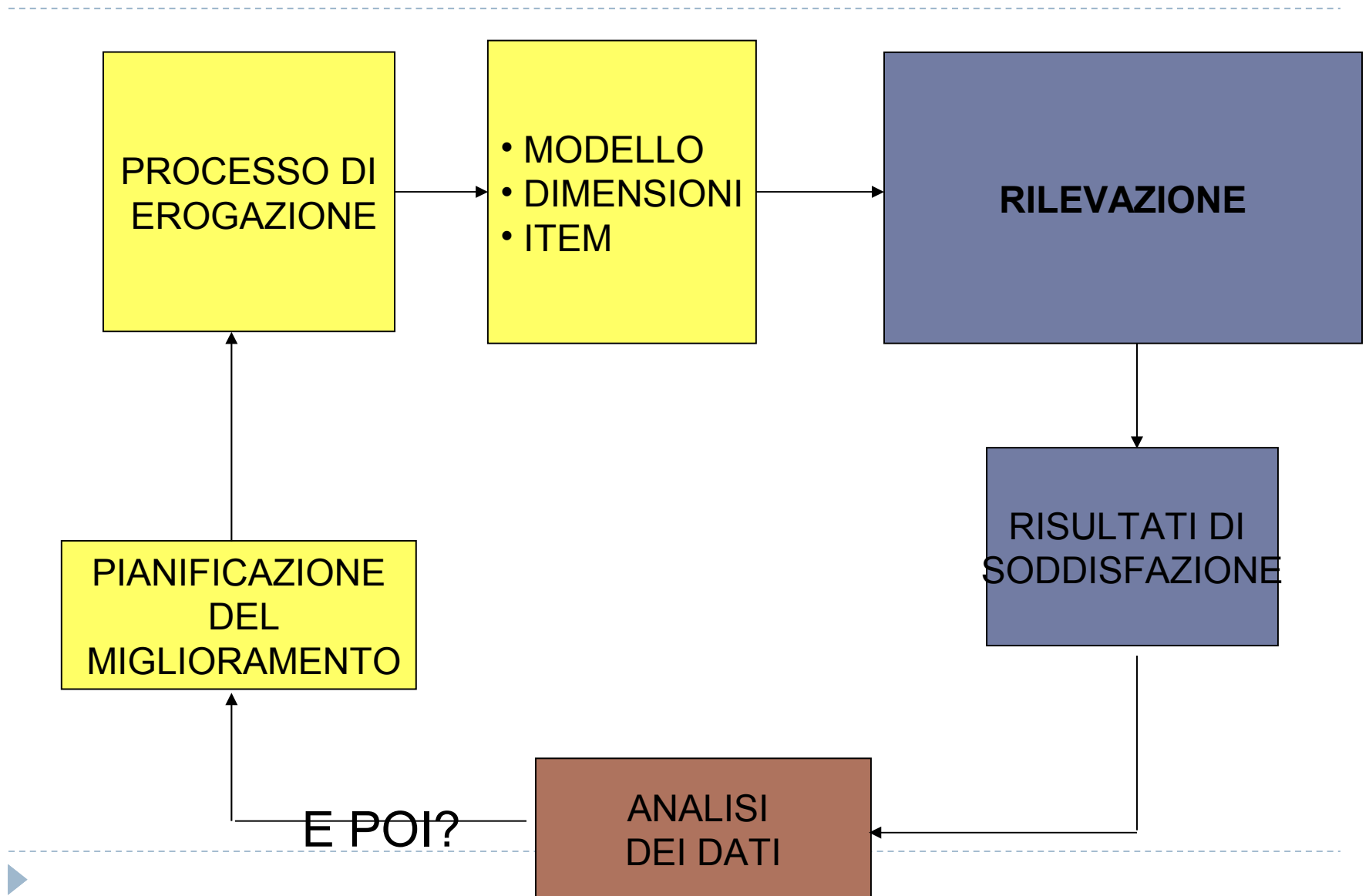
# Scopo del modello

---

- ▶ Fornire uno strumento di supporto decisionale per il miglioramento dei servizi partendo dai risultati ottenuti dalla rilevazione di CS
- ▶ Ricercare la relazione tra i risultati di soddisfazione dell'utente e la qualità erogata attraverso
  - ▶ l'identificazione di **indicatori di soddisfazione** nella fruizione dei servizi
  - ▶ l'individuazione di **indicatori del processo di erogazione** sui quali agire per controllare e migliorare la qualità del servizio



# ASPETTI INNOVATIVI DEL MODELLO PROPOSTO



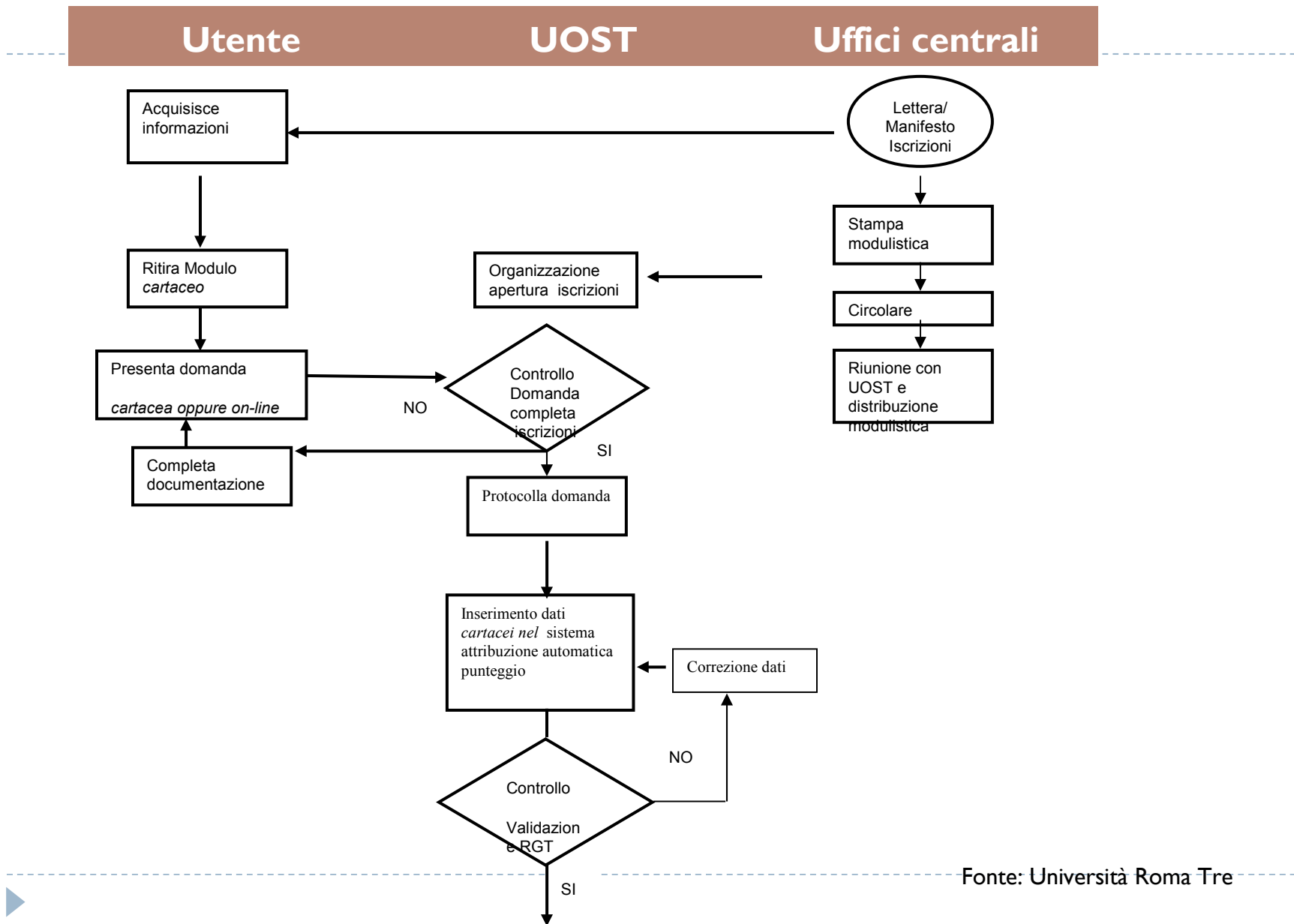
# Come controllare l'efficacia e l'efficienza del servizio: un esempio

---

1. Il processo di erogazione del servizio viene mappato **'in ottica utente'**: per ogni fase va definito cosa può incidere sulla soddisfazione
2. Per ogni fase rilevante si definisce una **misura** che serve a analizzare la qualità del servizio nell'ottica dell'utente (es. il tempo che serve per ottenere un'informazione);
3. L'indagine di customer satisfaction può servire per **verificare la soddisfazione** ed eventualmente intervenire su quegli aspetti (e quelle misure) ritenuti negativi



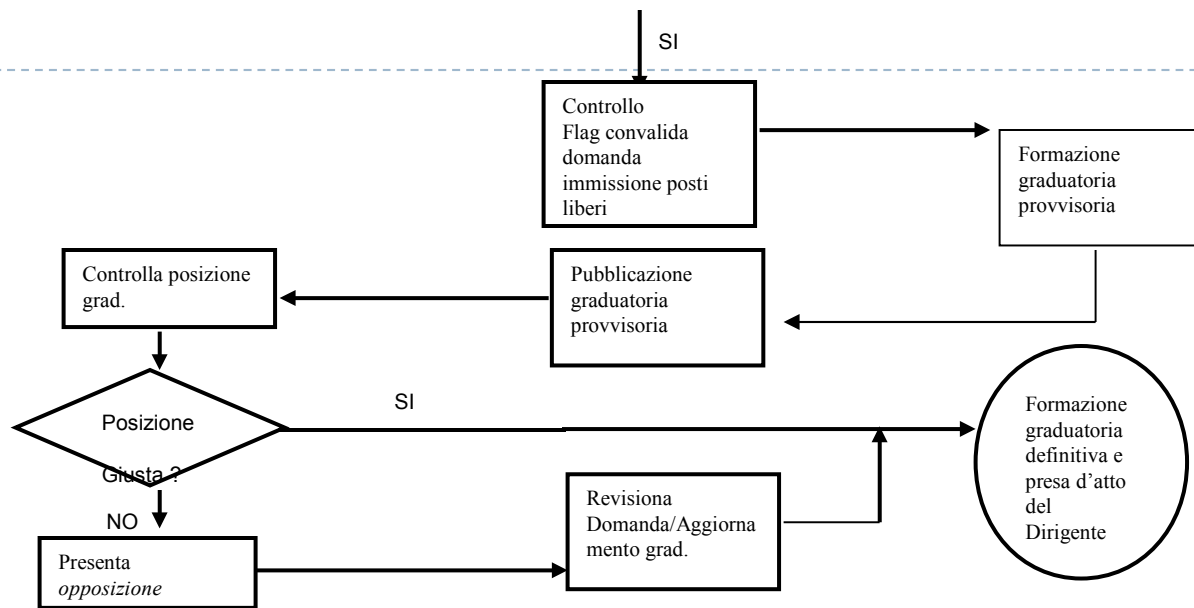
# Esempio: iscrizione servizi 0-6 anni on line



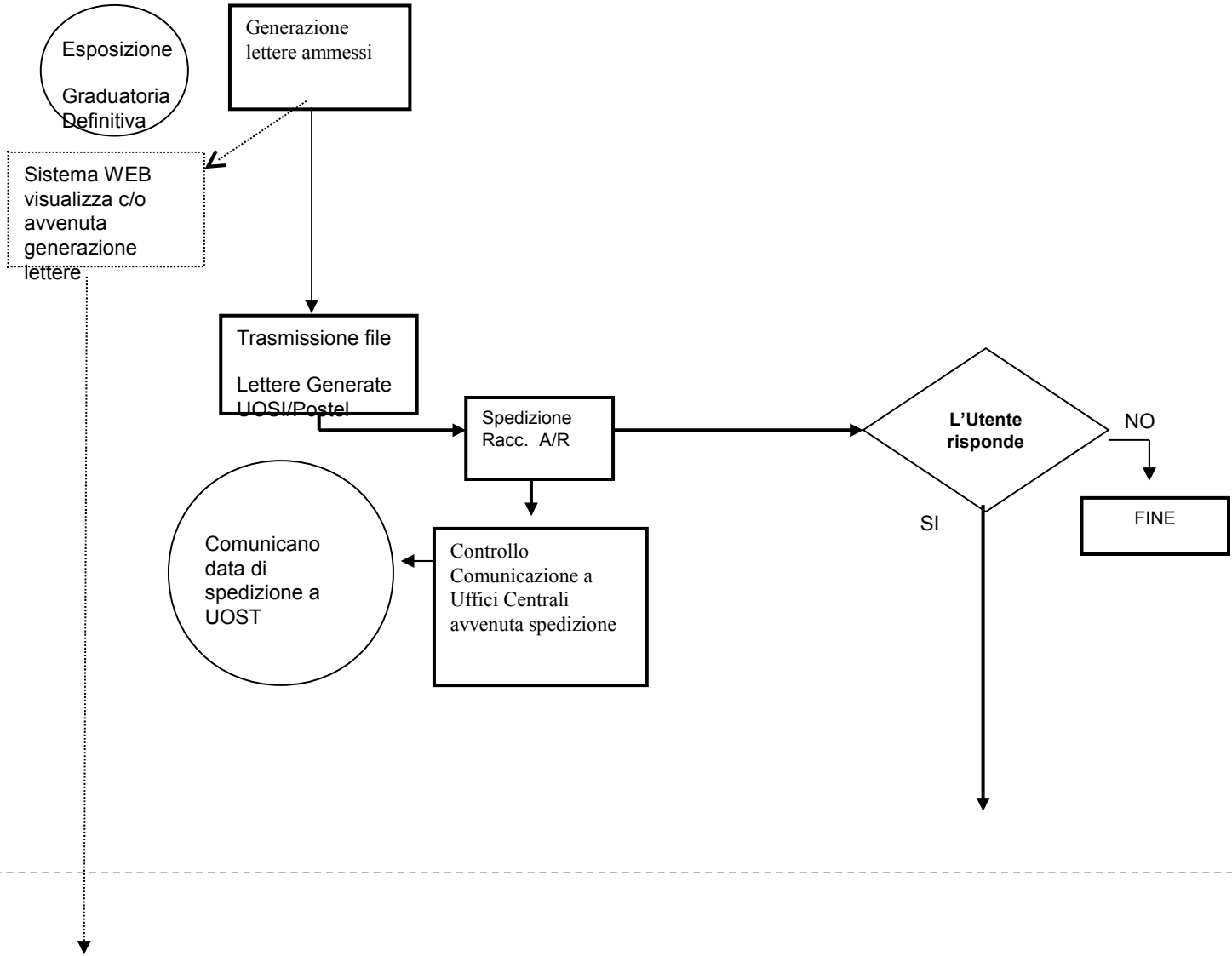
Utente

UOST

Uffici centrali



**UOST**      **Uffici centrali**      **Postel**      **Utenti**

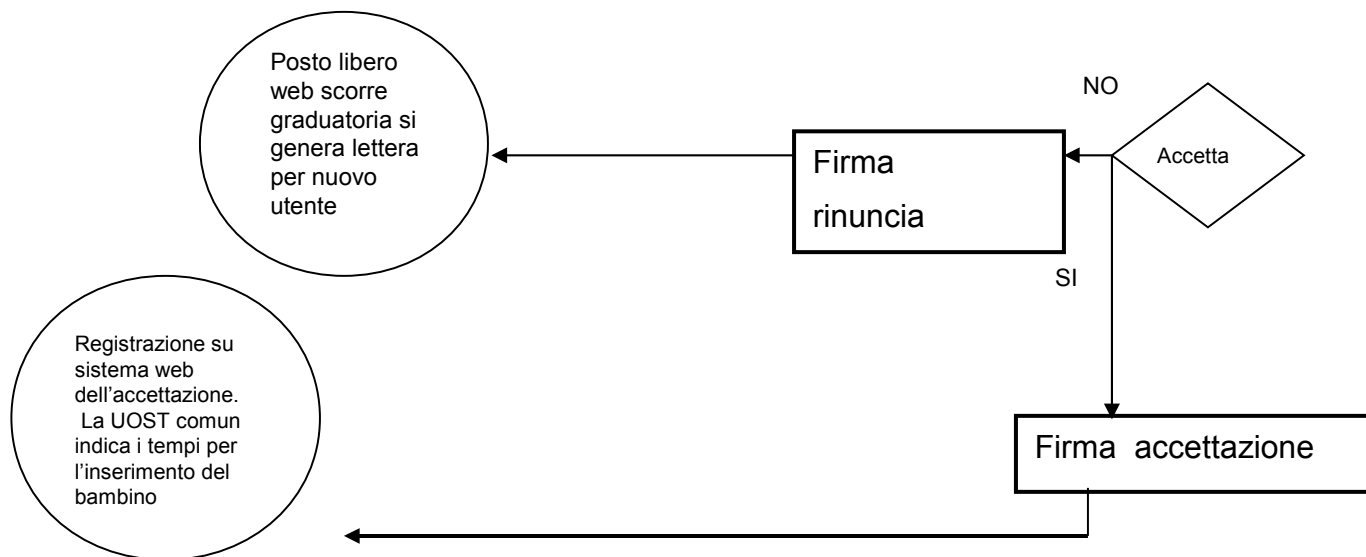


UOST

Uffici  
centrali

Postel

Utenti






FASE	CARATTERISTICA	MISURA
Acquisizione delle informazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tempo</li> <li>- chiarezza</li> <li>- completezza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n. giorni disponibili</li> <li>- n. richieste chiarimenti</li> <li>- n. richieste info aggiuntive</li> </ul>
Presentazione delle domanda on-line	<ul style="list-style-type: none"> <li>- facilità di accesso al servizio on-line</li> <li>- chiarezza della documentazione da produrre</li> <li>- facilità di compilazione</li> <li>- facilità di completamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n. link necessari per accedere al servizio</li> <li>- n. domande incomplete</li> <li>- n. domande errate</li> <li>- n. tentativi falliti</li> </ul>
Richiesta completamento documentazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tempo di comunicazione</li> <li>- chiarezza richieste</li> <li>- disponibilità del personale</li> <li>- tempo di completamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n. giorni</li> <li>- n. richieste chiarimento</li> <li>- n. reclami</li> <li>- n. giorni</li> </ul>
Formazione graduatoria provvisoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- chiarezza dei criteri</li> <li>- tempi di pubblicazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n. richieste chiarimento</li> <li>- n. giorni</li> </ul>
Controlla posizione graduatoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- facilità di verifica del punteggio</li> <li>- facilità di verifica della posizione in graduatoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n. richieste chiarimenti</li> <li>- n. richieste chiarimenti</li> <li>- n. reclami</li> </ul>
....	- ....	- ...

# Predisporre un questionario nel quale gli indicatori di processo diventano domande del questionario **scegliendo gli item**

FASE	CARATTERISTICA	ITEM SPECIFICI DELQUESTIONARIO
Acquisizione informazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tempo</li> <li>- chiarezza</li> <li>- completezza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il tempo per acquisire le informazioni è adeguato</li> <li>- Le informazioni necessarie alla presentazione delle domanda sono chiare</li> <li>- Le informazioni necessarie alla presentazione delle domanda sono complete</li> </ul>
Presentazione domanda on-line	<ul style="list-style-type: none"> <li>- facilità di accesso al servizio on-line</li> <li>- chiarezza della documentazione da produrre</li> <li>- facilità di compilazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- è facile accedere al servizio on-line 0/6 anni per la presentazione della domanda</li> <li>- la documentazione da produrre per effettuare la domanda è chiara</li> <li>- è facile compilare la domanda di iscrizione 0/6 on-line</li> </ul>
....	- .....	- .....





# Le indagini di customer satisfaction

# A cosa servono le indagini di customer satisfaction

---

***definire nuove modalità di erogazione dei servizi o interventi di miglioramento***

L'indagine di customer satisfaction non è:

---

**Un sondaggio d'opinione**

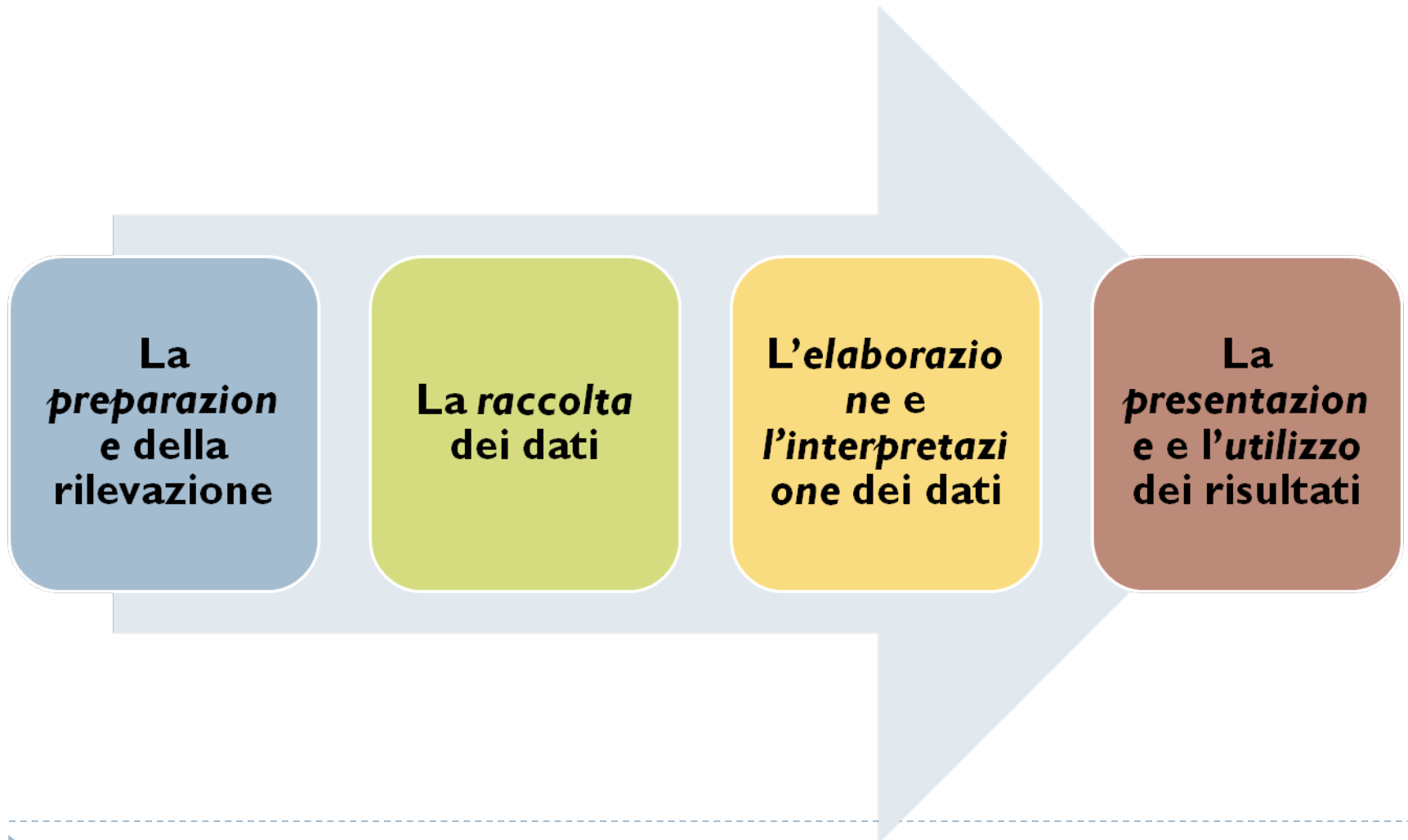
**La semplice distribuzione di un questionario di gradimento**

**Un dato statistico fine a sé stesso**

**Una misura di adeguatezza del personale e dei servizi a diretto contatto con l'utente**

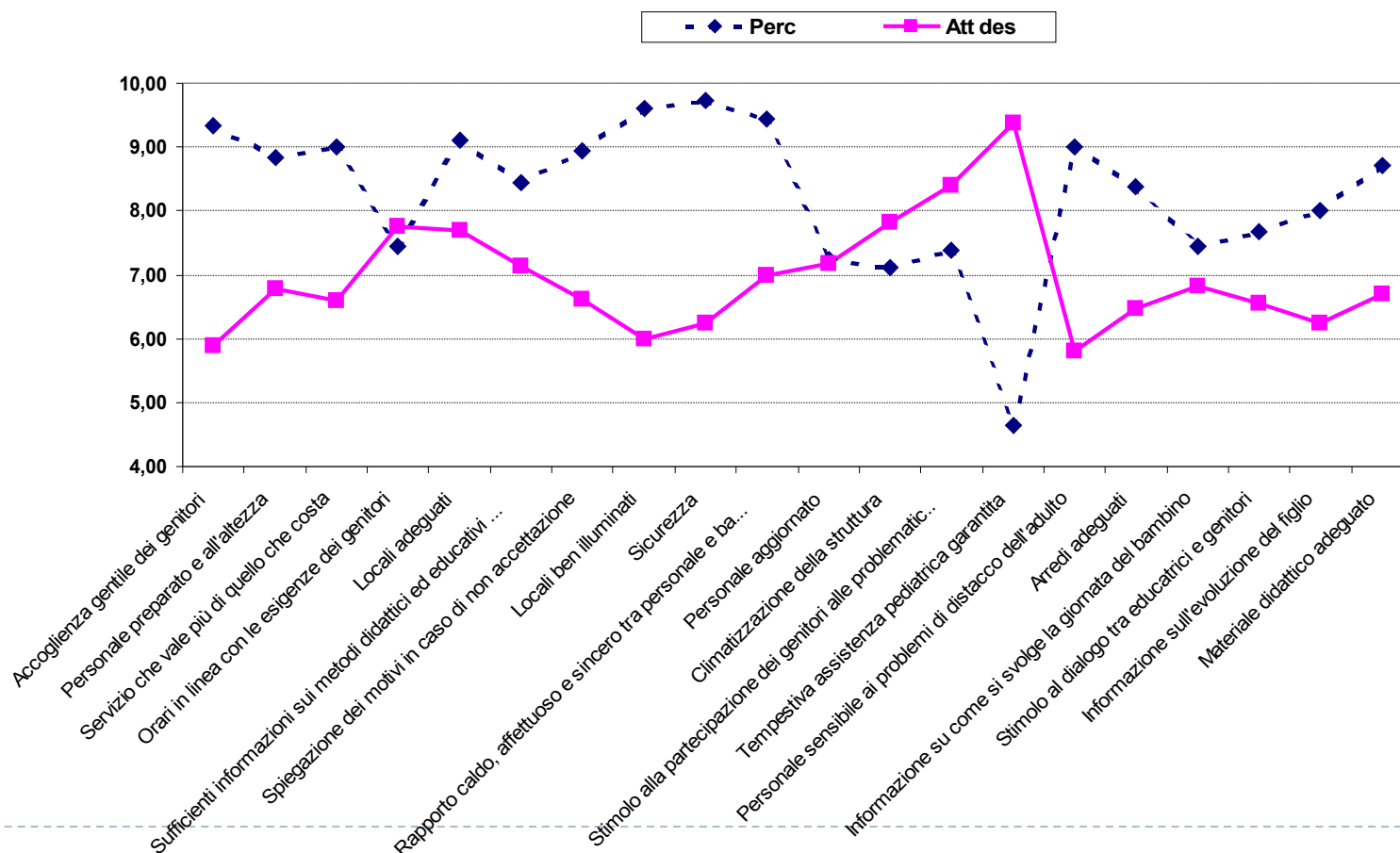
# Le fasi della rilevazione

---

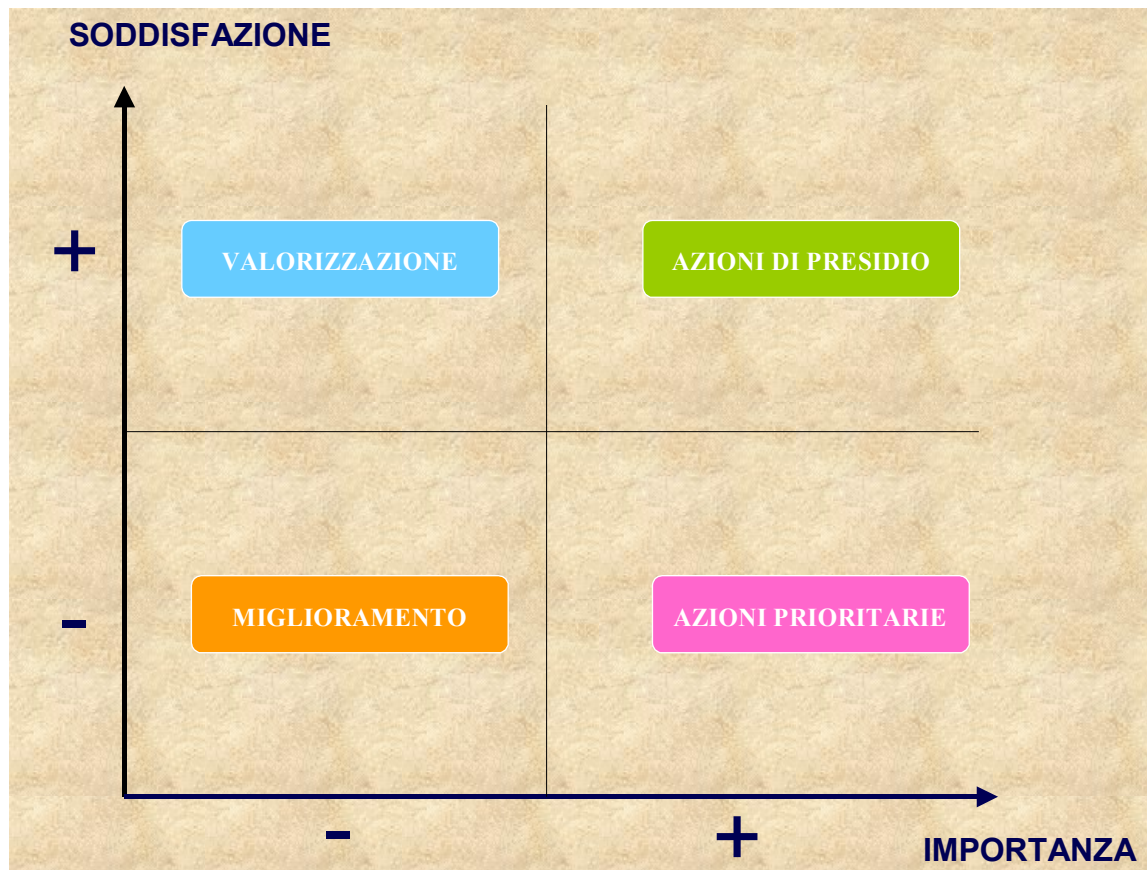


# Una rappresentazione di risultati di un'indagine di customer satisfaction

Asilo Nido - La curva dell'attesa e della percezione - tutto il campione



# La mappa di posizionamento della soddisfazione/importanza

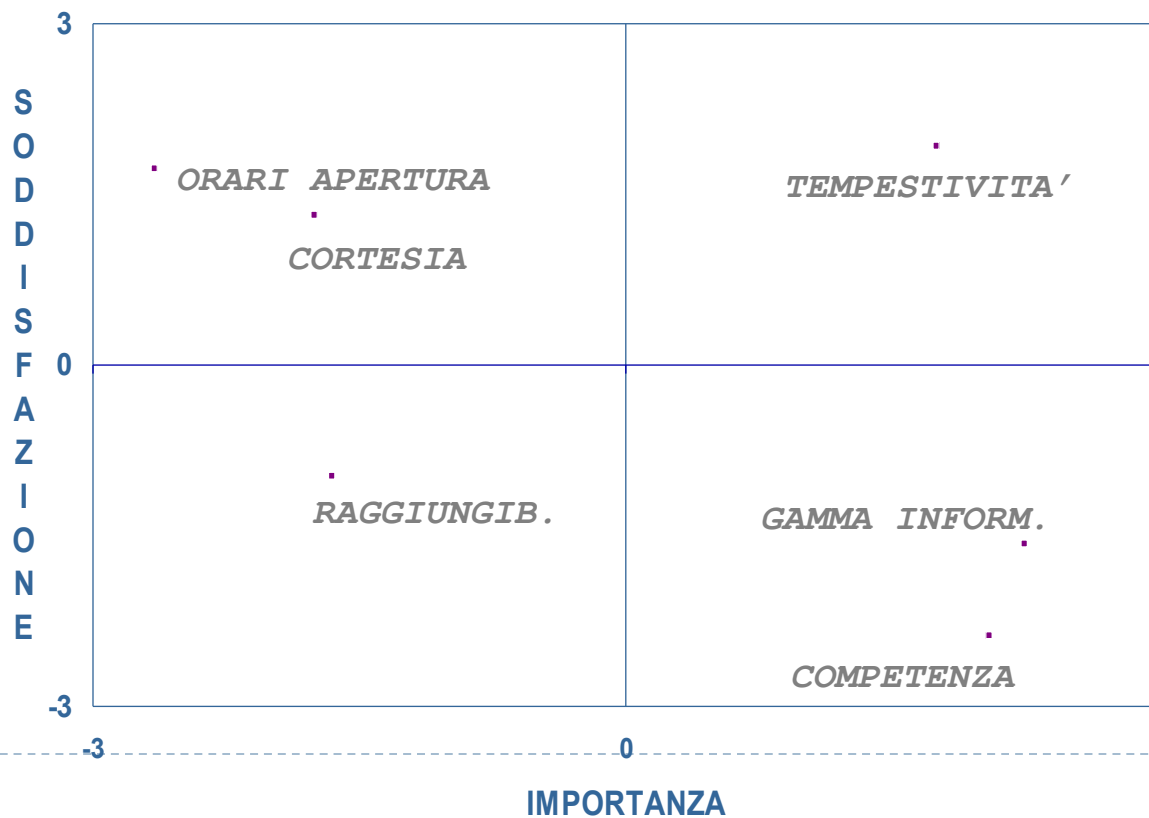




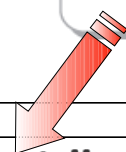
Scostamenti dalla media:

	importanza	soddisfazione
Raggiungibilità	-1,65	-0,98
Gamma informazioni disponibili	2,25	-1,58
Tempestività	1,75	1,92
Orari di apertura	-2,65	1,72
Competenza	2,05	-2,38
Cortesìa	-1,75	1,32

**Esempio**



**esprimi il tuo giudizio sul servizio erogato da questo sportello  
premendo su uno dei simboli colorati**



Interfacce  
di rilevazione

**indica il motivo principale della tua insoddisfazione  
premendo su uno dei pulsanti**





**tempo di attesa**

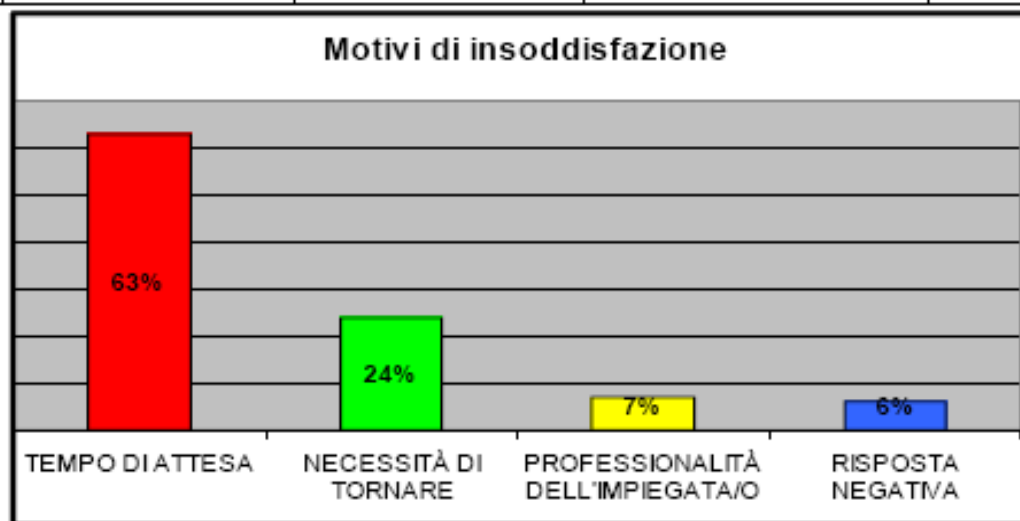
**necessità di tornare**

**professionalità  
dell'impiegata/o**

**risposta negativa**

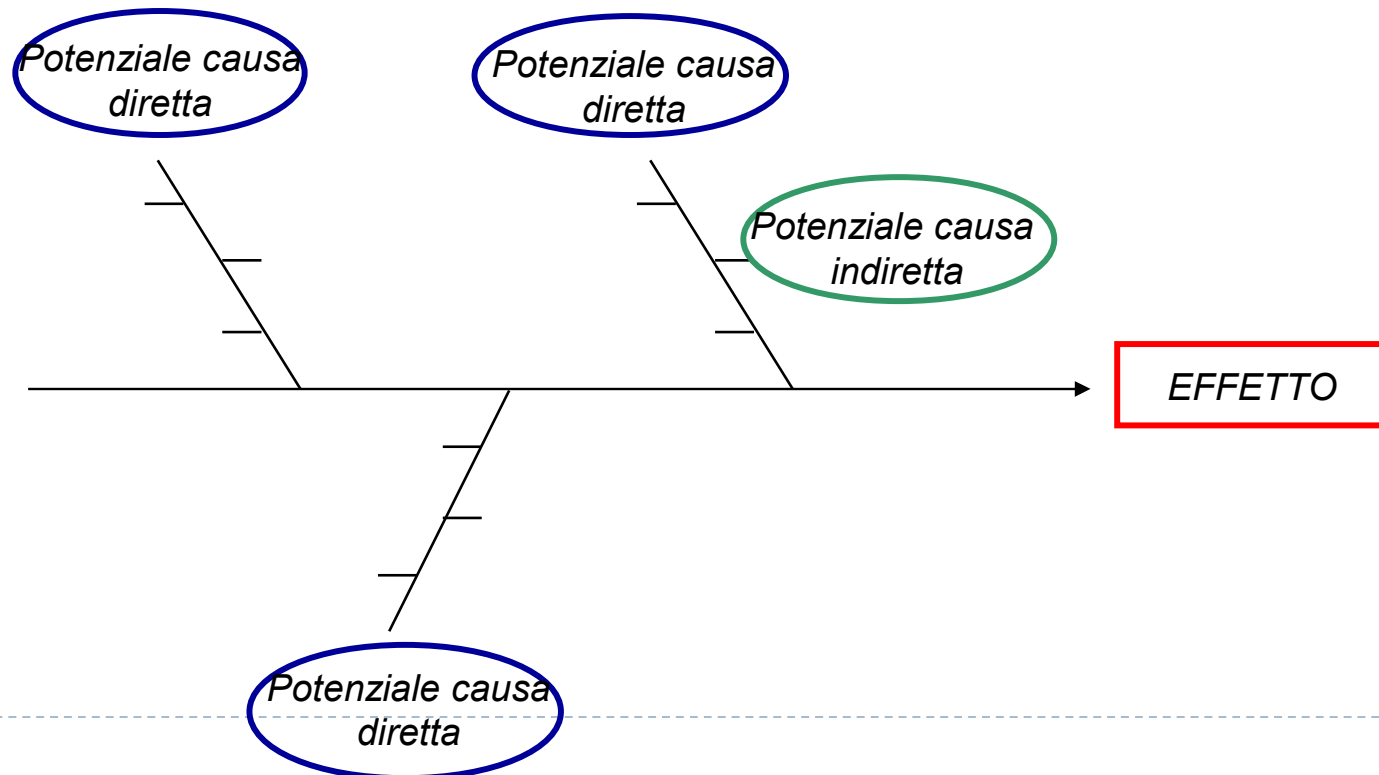
# Esempio di reporting

REPORT SETTIMANALE (INDICAZIONE DEL PERIODO DI RIFERIMENTO)			 <b>mettiamoci la faccia</b>
ENTE:	INDICAZIONE DELLA SEDE (O DEL CANALE DI RILEVAZIONE):		
N. UTENTI TOTALE			
N. UTENTI CHE HANNO ESPRESSO IL GIUDIZIO (in valore assoluto e in % sul totale)			GIUDIZIO PREVALENTE
LIVELLO DI SODDISFAZIONE			
N. GIUDIZI ESPRESSI			
VALORE IN %			



# Il diagramma causa-effetto

E' uno strumento manageriale per evidenziare i potenziali fattori che influenzano direttamente o indirettamente la soddisfazione e orientare i piani di miglioramento



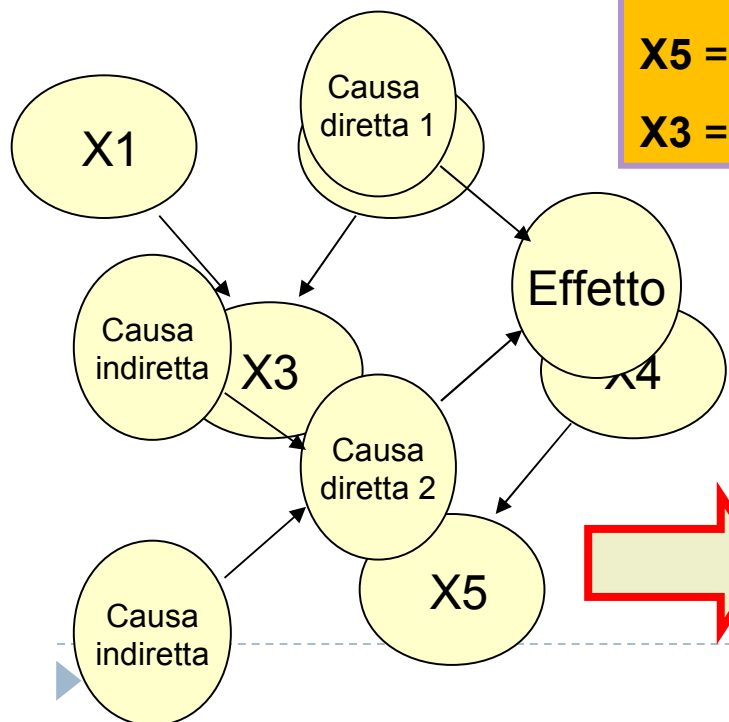
# Sistemi esperti probabilistici (PES)

**PES:** modelli per la rappresentazione di un problema dalla struttura relazionale (anche) complessa mediante:

- un grafo orientato (la rete);
- una *macchina inferenziale*

**NODI** = VARIABILI

**FRECCE** = DIPENDENZE TRA LE VARIABILI

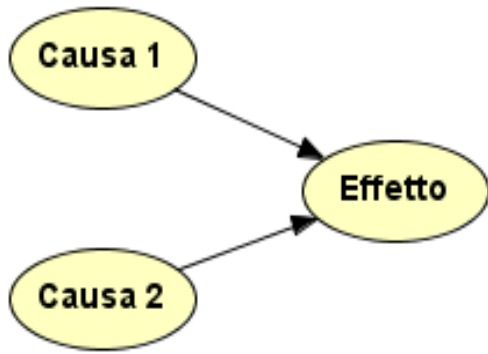


**X1 X2 X4** = nodi fondatori (tabelle di probabilità marginali)

**X5** = figlio (tabella di probabilità condizionata)

**X3** = figlio di X1 e X2, genitore di X5

**PES forniscono una rappresentazione grafica simile al diagramma causa-effetto, ma sono modelli statistici**

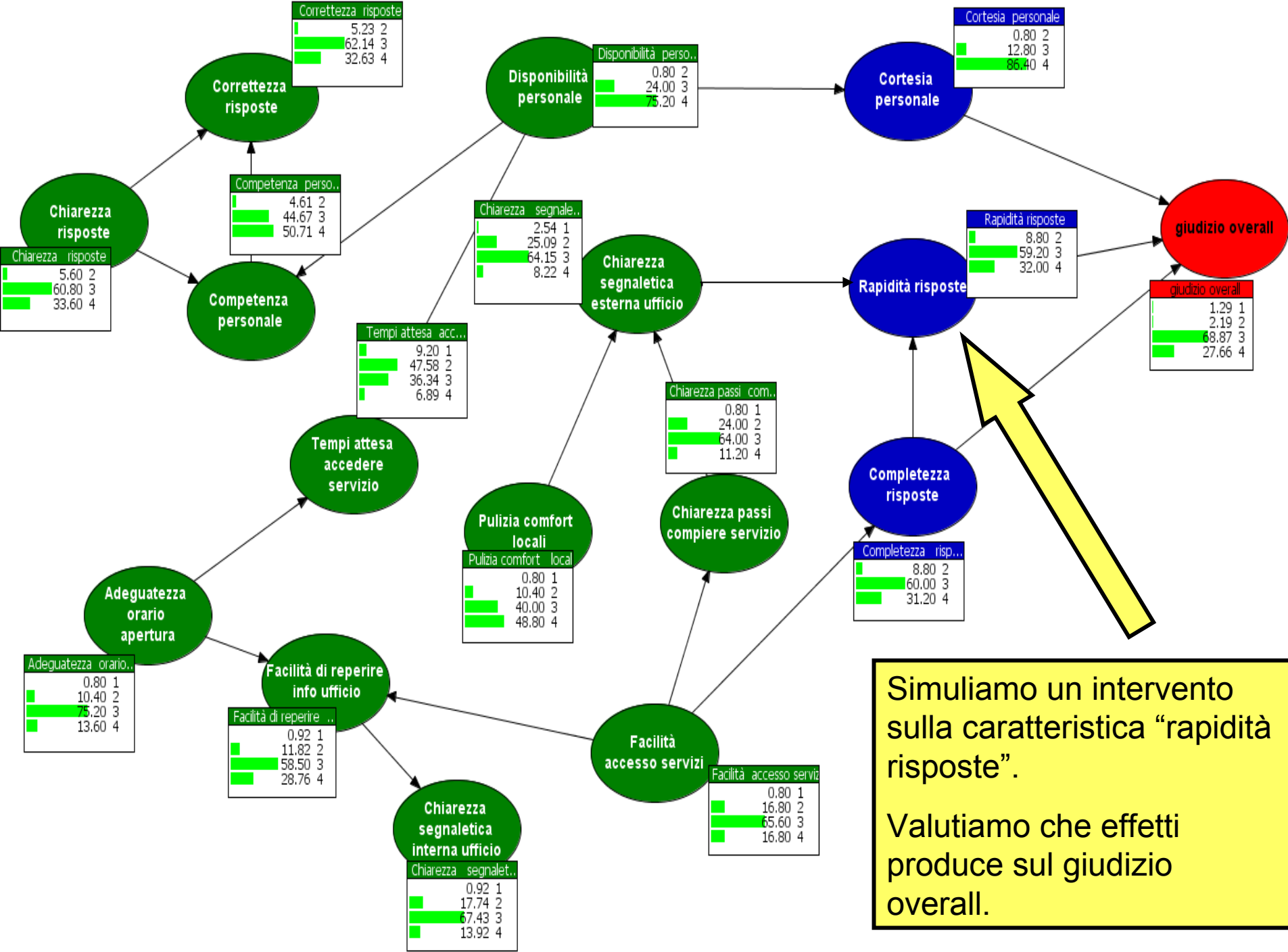


## Sistemi esperti probabilistici (vantaggi)

---

- ▶ Schema di rappresentazione analogo al diagramma causa effetto
- ▶ Immediata interpretazione delle relazione tra le variabili
- ▶ Modello che può tenere conto del contributo congiunto del know-how e della conoscenza acquisita tramite un questionario (i dati, ossia l'informazione statistica)
- ▶ È esso stesso uno strumento per formulare e validare ipotesi di miglioramento tramite la costruzione di scenari





Simuliamo un intervento sulla caratteristica "rapidità risposte".  
 Valutiamo che effetti produce sul giudizio overall.

