

7 PILLOLE DI QUALITÀ

PROPOSTE DI APPROFONDIMENTO A CURA DELL'UFFICIO SVILUPPO ORGANIZZATIVO,
FORMAZIONE, QUALITÀ E INNOVAZIONE DELL'ENTE

La rilevazione della qualità percepita

La rilevazione della qualità percepita

A cura dell'Ufficio Sviluppo Organizzativo, Formazione e Qualità
Settore Personale, Organizzazione, Semplificazione amministrativa, Privacy e Qualità

novembre 2009

Indice generale

I. La rilevazione della qualità percepita negli enti locali.....	5
II. I concetti chiave della qualità percepita	8
III. Gli strumenti di rilevazione della qualità percepita: le indagini di customer satisfaction tramite questionario	10
IV. Le fasi delle indagini di customer satisfaction	15
V. Le indagini di customer satisfaction nel Comune di Modena.....	18
VI. La rilevazione del gradimento dei Servizi demografici del Comune di Modena.....	20
VII. Bibliografia.....	31

Questo numero di Pillole di Qualità viene dedicato allo strumento più utilizzato per monitorare la qualità dei servizi: le indagini di rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction) dei clienti dei servizi.

La soddisfazione delle aspettative e dei bisogni del cliente sono assunti quali criteri di analisi rispetto al servizio valutato, sia per la valutazione dell'efficacia del servizio, sia per la progettazione/ri-progettazione ed erogazione dello stesso.

In ambito pubblico, tale strumento ha assunto nel tempo una rilevanza sempre maggiore, portando al centro della progettazione e valutazione dei servizi il cittadino.

La prima parte della presente pubblicazione è volta a fornire una panoramica inerente la rilevazione della qualità percepita in ambito pubblico, con riferimento specifico ad alcune dimensioni di analisi (contesto normativo, metodologie, fasi, ecc.).

Nel corso dell'anno 2009, nell'ambito del Piano di lavoro del Benchmarking Q-Club¹ di cui l'amministrazione comunale di Modena fa parte, è stato progettato e somministrato un questionario di rilevazione del gradimento dei servizi dell'Anagrafe, sede centrale, di cui si riporta una sintesi delle metodologie e dei risultati ottenuti nella seconda parte della presente pubblicazione.

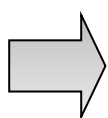
¹ [Per una pubblica amministrazione di qualità](#) (PAQ) - iniziativa del Dipartimento della Funzione Pubblica - ha promosso la creazione del **Benchmarking Qclub**, fondato nel 2007 da amministrazioni che da anni lavorano sui temi della qualità, al fine di costruire strumenti comuni per misurare efficienza, efficacia ed impatti di alcuni servizi tra cui i comuni Trento, Milano, Torino, Genova, Venezia, Bergamo, Bolzano e Modena che operano con il sostegno del Dipartimento della Funzione Pubblica ed il supporto metodologico di SistemaSusio. Il sito www.qualitapa.gov.it permette di avere informazioni sulle attività del Qclub.

I. La rilevazione della *qualità percepita* negli enti locali

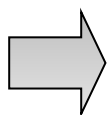
Con il processo di riforma della pubblica amministrazione – dalla legge 142 del giugno del 1990 alle successive *leggi Bassanini* – si stabilisce, tra gli obiettivi dell'ente locale, quello di "migliorare la soddisfazione dei cittadini per i servizi offerti" ed al contempo si definisce il passaggio dall'accezione di cittadino "utente del servizio" a quella di "cliente del servizio", termine che esplicita il suo ruolo centrale quale destinatario finale dei servizi ed al contempo risorsa strategica per valutare la rispondenza dei servizi ai bisogni reali².

In tale ottica, diverse direttive del Dipartimento della Funzione pubblica e norme in ambito delle P.A. hanno successivamente individuato la rilevazione della qualità percepita - nota come *Customer satisfaction* - come uno strumento per pianificare politiche e valutare servizi offerti, favorendo il coinvolgimento reale dei cittadini.

Introdurre all'interno delle amministrazioni pubbliche modalità di ascolto sistematico dei bisogni dei cittadini e di misurazione periodica delle prestazioni erogate, ha significato diffondere presso gli enti pubblici una cultura e una pratica della valutazione e del miglioramento continuo della qualità dei servizi..

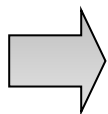


Gennaio 1994: La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri "Principi sull'erogazione dei servizi pubblici" prevede il miglioramento della qualità nei servizi pubblici attraverso l'adozione di standard, la semplificazione delle procedure, l'informazione agli utenti e individua nella partecipazione e nell'ascolto dei cittadini gli strumenti per verificare la qualità e l'efficacia dei servizi prestati.



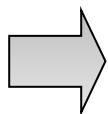
Marzo 2004: La Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini individua nelle indagini di *customer satisfaction* strumenti per definire nuove modalità di erogazione dei servizi, favorendo il coinvolgimento dell'utente alla definizione e alla valutazione del servizio. La Direttiva definisce inoltre il processo di rilevazione e impegna le Amministrazioni a:

- rilevare la qualità percepita attraverso la realizzazione di periodiche rilevazioni
- diffondere i risultati della rilevazione, correlandoli alle strategie dell'amministrazione
- favorire al proprio interno la cultura della misurazione e del miglioramento

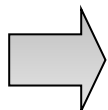


Luglio 2005: la Direttiva *Qualità dei servizi on line e misurazione della soddisfazione degli utenti* invita le pubbliche amministrazioni a gestire in maniera organica le diverse modalità di rilevazione del gradimento dei cittadini, tra cui la somministrazione dei questionari on-line su web.

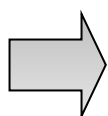
² Presidenza del Consiglio dei Ministri, Direttiva 24 marzo 2004: Rilevazione della qualità percepita



Dicembre 2006: La Direttiva del Ministro per le riforme e l'innovazione nella pubblica amministrazione "Per una pubblica amministrazione di qualità" pone al centro dell'azione di modernizzazione il miglioramento delle prestazioni. Richiede di ottimizzare risorse e processi di erogazione dei servizi, di innovare processi, servizi e politiche in coerenza con il modificarsi dei bisogni. Un ruolo centrale viene attribuito ai destinatari dei servizi e ai portatori di interesse e le indagini di *customer satisfaction* vengono indicate quali strumenti strategici per orientare i percorsi di miglioramento.



2007: Il Memorandum Nicolais indica come prioritaria la misurazione della qualità e quantità dei servizi



2009: La legge 15 ed il relativo decreto attuativo (D.lgs 150/2009) prevedono un sistema di valutazione della performance organizzativa che contempla, tra le altre cose, quale dimensione strategica, la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi

La "filosofia" a cui risultano riconducibili le precedenti norme ci fornisce una chiave interpretativa in base alla quale, in ambito pubblico, la rilevazione della qualità percepita diventa uno dei parametri secondo cui legittimare il ruolo stesso dell'amministrazione.

La qualità quindi è intesa, in quest'ottica, come piena rispondenza delle prestazioni erogate ai bisogni ed alle attese dei clienti/cittadini.

In tale contesto, il valore della rilevazione della qualità percepita nelle amministrazioni pubbliche "consiste – anche - nell'individuare il potenziale di miglioramento dell'amministrazione, nonché dei fattori su cui si registra lo scarto maggiore tra ciò che si è stati in grado di realizzare e ciò di cui gli utenti hanno effettivamente bisogno o che si aspettano di ricevere" (*Direttiva del Presidenza del Consiglio dei Ministri marzo 2004*).

I sistemi di rilevazione della qualità funzionano cioè come sistemi strategici che permettono di:

- individuare le richieste del cliente
- sulla base di esse di identificare e raccordare i diversi processi di cui si necessita per realizzare in modo efficace ed efficiente un servizio rispondente alle richieste espresse
- rilevare informazioni sulla soddisfazione dei clienti
- trasformarle in nuove domande che ridefiniscono di nuovo l'organizzazione e tutto il sistema di processi di cui è costituita.

La rilevazione della qualità percepita è allora mezzo sia per instaurare/rafforzare i legami di fiducia con i cittadini, sia per formulare e elaborare politiche pubbliche mirate.

In quest'ottica la rilevazione della qualità percepita assume una duplice natura e finalità:

- 1. misurazione della qualità percepita:** ovvero valutazione delle politiche e dei servizi già in essere, attraverso il monitoraggio nel tempo dell'erogazione e dell'efficacia del servizio;

2. gestione della qualità dei servizi: ovvero individuazione degli elementi utili per progettare (o ri-progettare) il sistema di erogazione di un servizio, favorendo la raccolta di suggerimenti, rilevando i bisogni e le aspettative non soddisfatte.

In ultima istanza, essa fa parte del più complesso sistema dei controlli interni, quale strumento di verifica dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa attraverso la valutazione della qualità dei servizi e del grado di raggiungimento degli obiettivi. Nell'ambito del controllo di gestione, ad esempio, assieme alla rilevazione di una serie di indicatori di efficacia, efficienza ed economicità, si possono prevedere anche quelli relativi alla soddisfazione dei cittadini su singoli servizi forniti da specifiche indagini di *customer satisfaction*, con la finalità di valutare e fornire indicazioni sul miglioramento della qualità dei servizi offerti.

Assieme al *benchmarking* essa rappresenta dunque un efficace strumento di confronto tra gli enti, in quanto consente di introdurre meccanismi di "quasi-mercato", per loro natura assenti nel settore pubblico. Inoltre, gli esiti delle *customer* possono essere utilizzati per alimentare il ciclo di programmazione e controllo e quello della valutazione dei dirigenti. Non ultimo, rappresenta uno strumento di comunicazione e trasparenza nei confronti dei cittadini/utenti e della comunità tutta, costituendo di fatto un momento di rendicontazione dell'attività amministrativa.

II. I concetti chiave della qualità percepita

La qualità percepita dagli utenti del servizio è il prodotto di due fattori distinti:

1. le aspettative degli utenti sul servizio
2. il giudizio degli utenti sul servizio

Le aspettative degli utenti sul servizio dipendono dal grado di importanza che l'utente attribuisce a quel servizio nonché dall'attesa di risposta ad un suo bisogno. In particolare le aspettative si determinano sulla base:

- dell'informazione preesistente, già in possesso dell'utente per l'interazione con altri utenti, per l'immagine trasmessa dal servizio e l'eventuale esperienza passata del servizio medesimo (conoscenza del servizio)
- del livello di necessità e bisogno rispetto a quel servizio.

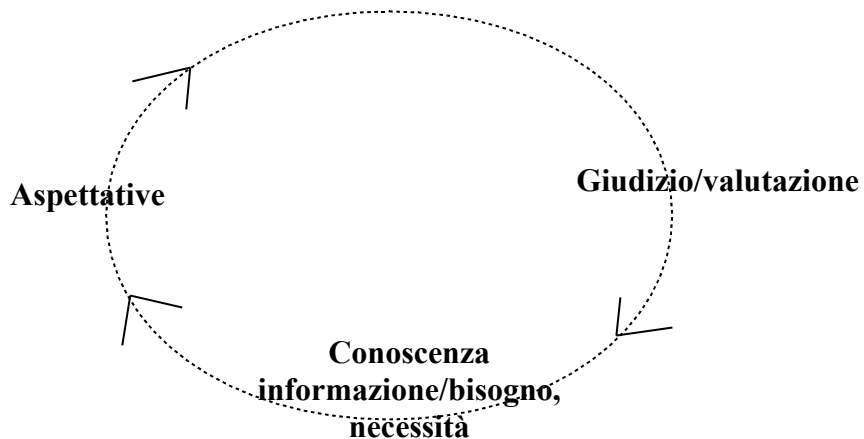
Il giudizio sul servizio è il risultato del livello di soddisfazione per il servizio e si determina sulla base di diversi fattori (di seguito indichiamo i più utilizzati):

- Le modalità di accesso al servizio
- la comunicazione: l'aspettativa prodotta dalla comunicazione e dalla promozione
- la competenza (il contenuto del servizio)
- la cortesia (l'interazione con l'utente)
- l'affidabilità e credibilità (collegate alla competenza)
- la capacità di risposta
- la capacità di ispirare fiducia e sicurezza
- la personalizzazione del servizio

Le indagini di rilevazione della qualità percepita dagli utenti del servizio si rifanno spesso ad un modello teorico di "qualità del servizio" denominato **SERVQUAL** che indica le dimensioni utilizzate dai clienti-utenti per valutare un servizio, riassunte nelle seguenti cinque categorie: *aspetti tangibili, affidabilità, capacità di risposta, sicurezza ed empatia*.

Cinque categorie di SERVQUAL	Definizioni
1. aspetti tangibili	Sono relativi alle strutture fisiche, attrezzature, personale, strumenti di comunicazione
2. affidabilità	È relativa alla capacità di realizzare il servizio in modo affidabile, diligente ed accorto
3. capacità di risposta	È relativa alla capacità di fornire il servizio con prontezza
4. capacità di rassicurazione (competenza, cortesia, credibilità, sicurezza)	È relativa alla competenza e cortesia dei dipendenti, capacità di ispirare fiducia e sicurezza
5. empatia (comunicazione, comprensione)	È relativa alla capacità di attenzione particolare ai bisogni dei clienti, assistenza premurosa e individualizzata

In sintesi, la percezione che il cittadino/cliente ha del servizio erogato (rispetto al servizio nel suo complesso, ai macro ed ai microfattori) è quindi il prodotto della valutazione/giudizio sugli aspetti concorrenti al servizio e le aspettative del cittadino verso quel servizio, aspettative che a loro volta sono determinate dalla conoscenza del servizio e dal tipo/grado di bisogno individuale rispetto a quel servizio.



III. Gli strumenti di rilevazione della qualità percepita: le indagini di *customer satisfaction* tramite questionario

Esistono diversi strumenti che permettono di misurare e monitorare la qualità percepita ovvero di rilevare il grado di soddisfazione dei clienti.

1) il **focus group**: il *focus group* è una forma di ricerca qualitativa in cui un gruppo pre-selezionato di utenti di un servizio esprime le proprie considerazioni/valutazione nei confronti del servizio stesso. I partecipanti sono liberi di interagire seguendo la traccia di alcune domande stimolo proposte da un conduttore.

La finalità del *focus group* è di far emergere in modo spontaneo le percezioni degli utenti in relazione ad un determinato servizio e sondare i loro atteggiamenti.

I risultati del *focus group* possono anche costituire la base per la progettazione di dettaglio di una indagine di rilevazione attraverso un questionario o per la progettazione di un nuovo servizio.

In generale, infatti il processo di ascolto del cittadino inizia con un'indagine qualitativa, attraverso la propria costituzione di *focus group*, a cui partecipano sia gli operatori dei servizi interessati, sia rappresentanti degli utenti del servizio. L'utilizzo dei *focus group* è in questo caso funzionale alla costruzione del questionario, poiché permette una conoscenza più approfondita del servizio oggetto di indagine e dei potenziali elementi da rilevare.

Le indagini cosiddette «preliminari», hanno infatti l'utilità di fornire elementi utili all'individuazione delle dimensioni strategiche del servizio, da rilevare successivamente con l'indagine vera e propria. Il *focus group* ha un doppio vantaggio: da una parte favorisce la partecipazione del cittadino all'indagine e dall'altra si rivela molto utile per l'elaborazione del questionario, sia dal punto di vista dei contenuti che da quello del linguaggio e della formulazione delle domande.

2) il **questionario**: tra gli strumenti comunemente utilizzati per le indagini di *customer satisfaction*, *in primis*, si trova il questionario, somministrato contestualmente all'erogazione del servizio o successivamente.

Può essere somministrato con diverse modalità:

- telefonicamente
- per autocompilazione (es. intervista postale)
- on-line
- *face to face*

L'intervista diretta *face-to-face* di *customer satisfaction* tramite questionario è uno strumento di ricerca finalizzato alla rilevazione di dati utili, che consiste in una relazione (intesa come intreccio tra azione e comunicazione) tra almeno due soggetti che interpretano ruoli distinti, l'intervistatore e l'intervistato; da tale relazione deve essere esclusa qualsiasi finalità di valutazione di una *performance* e/o di influire volontariamente su atteggiamenti o su comportamenti, individuali o di gruppo.

Il questionario consiste in una griglia di domande rigidamente formalizzate e standardizzate che permette l'ottenimento di informazioni di natura prettamente quantitativa, analizzabili dal punto di vista statistico e facilmente generalizzabili.

Fra gli strumenti utilizzabili per la rilevazione, il questionario è certamente quello più adatto a stimare la dimensione quantitativa di un comportamento, un'opinione o un'aspettativa; la somministrazione a tutti gli intervistati della stessa domanda e la sua "traduzione" in numero consente buone possibilità di elaborazione statistica.

La struttura del questionario dovrebbe prevedere diverse aree d'indagine, quali:

- caratteristiche socio-anagrafiche del rispondente;
- caratteristiche del servizio utilizzato;
- motivazioni dell'utilizzo;
- frequenza di fruizione/conoscenza del servizio;
- soddisfazione per i singoli aspetti che compongono il servizio;
- importanza dei singoli aspetti del servizio;
- giudizio per microfattori e/o macrofattori;
- giudizio sintetico (iniziale/finale) e analitico;
- suggerimenti;
- effetti del servizio rispetto agli utenti (o loro familiari);
- confronto con le aspettative sul servizio;
- disponibilità a rifare (in via teorica) la stessa scelta di utilizzo.

I questionari sono in genere articolati in quattro sezioni (la seconda non è prevista per i servizi di nuova apertura) e il numero delle domande di ciascuna sezione può variare in relazione agli obiettivi dell'indagine, alle caratteristiche del servizio e alle condizioni del contesto.

La **prima sezione** raccoglie le domande volte a definire le caratteristiche del campione intervistato (sesso, età, cittadinanza, professione, ed eventuali dati specifici in relazione all'indagine), informazioni utili ai fini dell'elaborazione finale dei dati.

La **seconda sezione** comprende le domande finalizzate a valutare il grado di conoscenza che l'utente ha del servizio, anche eventualmente sulla base del suo utilizzo effettivo.

La **terza sezione** contiene la misurazione del livello di importanza attribuito dall'utente ai diversi fattori di valutazione al fine di avere una graduazione delle priorità e quindi di mirare le azioni eventuali di miglioramento. La soddisfazione dell'utente per un determinato aspetto del servizio deve infatti essere rapportata all'importanza che l'utente stesso attribuisce a quell'aspetto: il rapporto soddisfazione/importanza è uno degli elementi centrali della *Customer Sastifaction*, poiché consente di rilevare il gradimento sul servizio non in maniera avulsa dal contesto di riferimento e dalle aspettative, ma in rapporto al livello di bisogno/priorità per l'utente.

Sulla base del rapporto soddisfazione/importanza è possibile infatti definire la mappa delle priorità per macrofattori e/o microfattori, utile per individuare quegli aspetti del servizio su cui è necessario apportare azioni

di miglioramento, o garantire i medesimi livelli di qualità, ecc. Tale mappa consente infatti di individuare i punti critici (su cui occorre lavorare) e i punti per i quali è necessario mantenere i livelli raggiunti (in cui, dal punto di vista del cliente non è necessario apportare modifiche).

Le domande relative alla soddisfazione del cliente rispetto ai fattori di qualità del servizio ineriscono sia il servizio nel suo complesso ma devono anche correlarsi a tutte le cinque dimensioni della qualità indicati dal metodo del SERVQUAL: attività tangibili, affidabilità, capacità di risposta, sicurezza ed empatia.

Tali dimensioni si devono tradurre in specifici fattori (items) di valutazione

A titolo esemplificativo: fattori relativi ai Servizi demografici

	Aspetti tangibili del servizio	Microfattori	Descrizione
1	Accessibilità	Comodità orari Raggiungibilità	Comodità orari di apertura
			Comodità nel raggiungere gli uffici
			Facilità di individuare lo sportello giusto; chiarezza delle indicazioni e della cartellonistica
	Locali e spazi	Comfort Funzionalità	Comfort, pulizia, gradevolezza degli spazi per il pubblico
	Strumentazione e modulistica	Comprensibilità	Chiarezza e facilità di compilazione dei moduli
2	Affidabilità/credibilità del servizio		
	Tempi di attesa	Efficienza	Tempi di attesa prima di arrivare allo sportello Velocità con cui sono forniti documenti e informazioni allo sportello
3	Capacità di risposta	Chiarezza delle spiegazioni Chiarezza del linguaggio utilizzato	Chiarezza delle risposte e delle informazioni fornite allo sportello
4	Competenza del personale	Precisione delle informazioni fornite	
5	Empatia	Capacità di ascolto Cortesie Disponibilità	

Per misurare il livello di soddisfazione così come l'importanza attribuita ai singoli aspetti si possono utilizzare diverse metodologie e scale di valore:

- Scala per livello di importanza, dove in sostanza si chiede all'intervistato di ordinare i diversi aspetti del servizio;
- Scala per soddisfazione, dove si chiede se il servizio o i singoli aspetti corrispondono alle aspettative, le deludono o le superano;
- Scala 1-10 in cui si chiede di esprimere un voto dove la media determinerà l'ordine dei fattori esaminati.

Ognuno di questi metodi ha vantaggi e svantaggi, la scelta va valutata per ogni singola ricerca.

Una valutazione del Servizio nel tempo deve prevedere anche una misura sintetica e complessiva della soddisfazione del cliente rispetto al servizio stesso. **L'indice di customer satisfaction** fornisce tale misura sintetizzando i diversi giudizi raccolti nel corso dell'intervista.

Il giudizio su un servizio è infatti il prodotto di diverse componenti quali:

- Il pre-giudizio, quello che deriva dalle conoscenze raccolte, dalle aspettative, spesso dall'impatto emotivo;
- Il giudizio analitico, di merito espresso per microfattori;
- Il giudizio sintetico espresso sull'insieme del servizio.

I giudizi attribuiti ad un servizio possono anche essere analizzati per sottocampioni dell'universo. Ad esempio si può guardare il livello di qualità percepito in termini di genere (donne/uomini), titolo di studio (laureati/diplomati), età (giovani/adulti), nazionalità (cittadini italiani/stranieri), ecc...

La **quarta sezione** sottopone all'utente alcune azioni, migliorie al servizio, formulate direttamente dal servizio oggetto dell'indagine allo scopo di testare il livello di effettivo interesse da parte dell'utente a proposte migliorative per il servizio. Prevede anche lo spazio per eventuali suggerimenti.

Per conoscere meglio un servizio, le sue problematiche, gli atteggiamenti e i comportamenti degli utenti connessi a quel servizio l'indagine di *customer* può infatti integrare l'analisi quantitativa con specifici elementi di ricerca. In particolare:

- **Suggerimenti a domanda aperta (raccolti o relativamente ad un fattore specifico del servizio o al servizio nel suo complesso)** consentono di rilevare le considerazioni "libere e spontanee" dei clienti/utenti cogliendo sfumature e specificità del servizio, o anche utili indicazioni per il miglioramento
- L'analisi degli **effetti del servizio** consente di osservare direttamente i miglioramenti apportati dal servizio sulla qualità della vita dell'utente e/o dei familiari o di verificare in che termini il servizio stesso ha saputo rispondere alle esigenze del cliente/cittadino
- **Confronto fra il livello di soddisfazione e le aspettative:** attraverso la valutazione del servizio rispetto alle aspettative (migliore, uguale o peggiore di come se lo aspettava), è possibile individuare le aree di soddisfazione (servizio eccellente, superiore alle aspettative), le aree di coincidenza con le aspettative e le aree di criticità (servizio deludente rispetto alle aspettative) in rapporto al prodotto o alle modalità di fruizione.
- **Riproponibilità del servizio, attraverso cui** si chiede se, dovendo tornare indietro nel tempo o ritrovandosi nelle medesime condizioni, la scelta di utilizzare o meno un servizio verrebbe riconsiderata o confermata.

Negli ultimi anni, a fianco delle "tradizionali" indagini di *customer satisfaction* si sono inoltre sviluppati nuovi strumenti finalizzati non tanto a rilevare direttamente il livello di soddisfazione per questo o quel servizio, quanto a raccogliere informazioni su uno o più aspetti del servizio stesso, analizzando aspettative, bisogni esistenti o latenti degli utenti o dei potenziali destinatari. Tra questi possiamo ricordare:

1. **Analisi degli abbandoni o delle rinunce:** l'indagine va a rilevare le ragioni e i fattori che spingono il cittadino/cliente ad abbandonare un servizio o a decidere di non usufruirne (vedi ad esempio l'analisi delle rinunce all'iscrizione al nido di infanzia)

2. **Motivi del non utilizzo – non richiesta del servizio:** l'indagine gioca qui sulle ragioni per cui potenziali utenti non usufruiscono del servizio o non ne hanno mai fatto richiesta (ad esempio la frequentazione delle biblioteche, o l'iscrizione agli asili nidi, ecc.)
3. **I servizi o le politiche 'una tantum': questo tipo di indagine osserva puntualmente gli effetti e il giudizio degli utenti su un particolare servizio che di per sé è episodico e puntuale** (es. contributi per acquisto veicoli elettrici)
4. **I motivi e le caratteristiche della richiesta di servizi:** in questo caso la ricerca va ad analizzare le ragioni di fondo per la richiesta di un servizio e a sondare le caratteristiche che tale servizio deve avere per rispondere pienamente al bisogno (es. attività motorie per anziani)
5. **I comportamenti e le attese rispetto ad un settore:** questa tipologia di indagine va ad osservare le abitudini e i comportamenti dei potenziali utenti di un'attività, di un servizio, di un settore produttivo (es. analisi sul commercio e i comportamenti d'acquisto)
6. **Esame e gestione dei reclami:** tale sistema permette di identificare e misurare le potenziali criticità del servizio nell'ottica del cittadino/cliente, con l'obiettivo di gestire l'insoddisfazione in una logica di orientamento all'obiettivo
7. **Il cliente misterioso:** l'indagine comporta una rilevazione diretta sul campo attraverso clienti fittizi che simulano una situazione reale di fruizione del servizio (per esempio richiesta di una carta di identità. o iscrizione all'asilo nido) allo scopo di ricavare delle indicazioni sulle eventuali carenze del servizio (ad esempio: responsabilità poco chiare, tempi di attesa troppo lunghi, scarsa cortesia, ecc.)

IV. Le fasi delle indagini di *customer satisfaction*

Una volta formulato il questionario e selezionato il campione di riferimento, vengono stabilite le modalità di somministrazione e successivamente si procede alla formazione dei rilevatori (solitamente studenti universitari e stagisti). Terminata la raccolta dei dati, le informazioni vengono elaborate internamente e fatte confluire in un rapporto finale che viene inviato ai servizi coinvolti, chiamati a dare la propria lettura sui risultati emersi. L'indagine si conclude con la predisposizione delle azioni di miglioramento da mettere in campo, e, quando possibile, con la ripetizione della rilevazione sullo stesso servizio, per verificare e valutare l'effetto delle misure correttive adottate.

Il processo di rilevazione della qualità percepita consiste in quattro fasi distinte:

I. Progettazione della rilevazione

definizione dell'ambito di indagine, degli obiettivi, delle tempistiche

La definizione dell'ambito e dell'obiettivo dell'indagine può essere in alcuni casi, al fine circoscrivere meglio l'ambito di analisi, preceduta da un'indagine di tipo qualitativo, attraverso interviste a testimoni privilegiati o *focus group.*, avente lo scopo di focalizzare meglio i confini della successiva indagine quantitativa, anche attraverso l'individuazione delle caratteristiche del servizio che si intende indagare.

definizione dei destinatari dell'indagine

L'insieme dei destinatari a cui un'indagine si rivolge non è un target fisso e univoco, ma viene definito sulla base di alcuni elementi tra cui l'obiettivo dell'indagine (esso cambia se, ad esempio, si richiede un'analisi preliminare alla progettazione di un servizio, o piuttosto una verifica a posteriori dell'efficacia di un'attività, ecc.), la tipologia del servizio indagato, i fattori e caratteristiche del servizio oggetto di analisi. L'universo di riferimento può essere quindi il più variato. Ad esempio, se si realizza un'indagine sui servizi della Polizia municipale si possono considerare tutti i cittadini oppure coinvolgere solo i cittadini che negli ultimi 6 mesi hanno avuto contatti diretti con la PM. Oppure, in una ricerca sui servizi degli asili nido, si può coinvolgere un campione rappresentativo di tutti i genitori o l'intero gruppo di genitori dei bambini che frequentano l'ultimo anno. Il target dei destinatari può essere addirittura sconosciuto e individuato sulla base di un campione probabilistico di potenziali utenti o di una stima/previsione delle caratteristiche dei potenziali utilizzatori del servizio.

Nel definire il target di riferimento, è necessario sapere che la numerosità e le caratteristiche dei destinatari influiscono sulle scelte di rilevazione: ad esempio, un universo di riferimento molto numeroso implica un piano di

campionamento secondo una metodologia precisa e variabili di stratificazione (che devono essere scelte a priori).

Va inoltre tenuto presente che indagini di *customer* possono essere realizzate anche quando non ci sia l'erogazione diretta di un servizio al cittadino ma si svolgano prevalentemente funzioni interne di amministrazione o regolazione: in questo senso quello che viene rilevata non è la soddisfazione del cittadino (cliente esterno dell'amministrazione), ma quella di altre unità organizzative interne (collegi di settori o aree specifiche) o di altri enti (cliente interno).

definizione dello strumento di rilevazione e delle modalità

In questa fase va definita inoltre la modalità di rilevazione (se realizzare l'indagine internamente o esternamente), lo strumento (questionario), e le modalità di somministrazione (*face-to-face*, telefonica, telematica, ecc...).

Anche la periodicità di indagine. La periodicità e la continuità delle indagini nel tempo, la rilevazione diviene cioè strumento stabile per raccogliere nuovi bisogni, intercettare le evoluzioni delle aspettative dell'utente e ragionare sulle capacità di risposta dell'Ente.

Una rilevazione stabile e periodica apporta infatti due principali vantaggi:

- la possibilità di capire in quale misura eventuali azioni di miglioramento si sono tradotte in risultati concreti (periodicità dell'indagine annuale -biennale)
- la possibilità di raccogliere eventuali bisogni nuovi o modificati (periodicità quadriennale e quinquennale, in occasioni di riorganizzazioni o innovazioni significative)

individuazione e definizione dei fattori di valutazione (anche attraverso la raccolta di informazioni tramite focus group e/o interviste individuali, ecc.)

II. Realizzazione della rilevazione

La raccolta dei dati prevede la somministrazione degli strumenti predisposti (intervista personale, intervista telefonica, questionari da compilare a cura dell'utente, etc.)

III. Elaborazione e interpretazione dei risultati raccolti

Questa fase comprende la decodifica, l'elaborazione e la "lettura" dei dati raccolti nella fase precedente. In pratica, le informazioni raccolte debbono essere elaborate per poter quantificare gli aspetti principali del fenomeno oggetto dell'indagine.

IV. Presentazione e utilizzo dei dati raccolti

La restituzione dei risultati è una fase fondamentale del processo di rilevazione. Tra i soggetti a cui necessariamente vanno restituiti i risultati dell'indagine si hanno:

Il personale che lavora all'erogazione del servizio: La comunicazione dei risultati al personale è uno strumento importante per coinvolgere, motivare e valorizzare le persone e il lavoro da queste svolte, nonché per costruire la cultura della rilevazione della qualità e dell'importanza della valutazione da parte dell'esterno. Infine, la

restituzione al personale promuove il mantenimento della tensione verso gli obiettivi di qualità del servizio, garantendo i livelli già raggiunti o promuovendo obiettivi di miglioramento.

Gli utenti del servizio: La comunicazione dei risultati ai destinatari del servizio svolge un ruolo importante nel predisporre ed orientare i fruitori. In particolare la comunicazione verso gli utenti:

- favorisce la partecipazione dei cittadini alla valutazione/definizione del servizio stesso;
- rafforza la credibilità dell'ente, in termini di apertura e ascolto al cittadino e ai suoi bisogni;
- promuove il servizio, favorendo la conoscenza delle potenzialità, del ruolo e di eventuali limiti connessi al servizio.

I decisori politici: La comunicazione ai decisori va nella direzione di integrare i bisogni e le aspettative degli utenti nelle scelte strategiche sul servizio. Nel concreto questo comporta:

- individuare obiettivi di miglioramento, dati dallo scostamento fra i livelli di qualità offerti e le aspettative rilevate negli utenti;
- promuovere innovazioni nei processi di erogazione attraverso azioni intervento su aspetti critici del servizio (ad esempio tempi di risposta verso tempi di realizzazione del processo).

A seguire, i dati devono essere utilizzati come base e input per la definizione dei progetti di miglioramento (secondo la logica del miglioramento continuo PDCA³). È infatti dal confronto e dalla misurazione degli scostamenti tra percezione del servizio e soddisfazione che possono emergere gli spazi per interventi di ottimizzazione, anche in funzione delle priorità espresse dagli utenti del servizio (infatti non è detto che tutti i fattori del servizio siano ritenuti importanti allo stesso modo).

³ Plan, do, check, act.

V. Le indagini di *customer satisfaction* nel Comune di Modena

L'Ufficio Ricerche presso il Gabinetto del Sindaco progetta, coordina, elabora ed analizza le ricerche di opinione e di soddisfazione dell'utenza che i diversi settori richiedono. Nell'ottica di rilevare la soddisfazione dei cittadini/clienti per i servizi offerti e soprattutto di anticipare nuove esigenze e aspettative. Ad oggi⁴ sono state svolte o promosse le seguenti indagini:

Indagini realizzate con cadenza periodica

- Case protette
- Centri Diurni
- RSA
- Polizia municipale
- Anagrafe
- Nidi d'infanzia
- Scuole d'infanzia
- Trasporto pubblico locale (AMO)
- Motivi rinunce al nido

Altre indagini realizzate

- Consumatori e commercio a Modena
- STM
- URP
- *Contact center* Polizia municipale
- Servizio di noleggio gratuito di biciclette "C'Entro in Bici"
- Sportello sociale NEMO (Carpi) la percezione del servizio da parte degli utenti
- Attività motorie degli anziani
- Trasporto ferrovia locale (ATCM)
- Contributi acquisto veicoli elettrici
- Cittadini modenesi che non utilizzano il nido
- Servizio CAAD
- I motivi della non iscrizione ai nidi
- I motivi della non frequenza delle biblioteche comunali
- Centri estivi
- Anagrafe
- Assistenza domiciliare (Carpi)
- Casa vacanze Pinarella

4

- Il servizio interno di comunicazione

Recentemente è stata attivata la modalità delle ricerche on-line già sperimentate per i seguenti servizi:

- DIA edilizia⁵
- Servizio di iscrizione al nido d'infanzia*
- Centri estivi
- Servizio nidi d'infanzia
- Servizio comunicazione*

⁵ D'intesa con il Servizio Comunicazione e marketing

VI. La rilevazione del gradimento dei Servizi demografici del Comune di Modena

Nell'ambito delle attività legate al Benchmarking Q-Club nell'anno 2009 è stata realizzata, in collaborazione con l'Ufficio ricerche del Gabinetto del sindaco, un'indagine di *customer satisfaction* relativa ai Servizi demografici della sede centrale del comune di Modena. Di seguito si riporta la scheda riassuntiva di tale attività.

1. OGGETTO DELL'INDAGINE

È stata valutata la qualità percepita dei servizi erogati dai Servizi demografici del Comune di Modena, dagli utenti del servizio presso la sede centrale di via Santi, 40 nelle settimane dal 18 al 30 maggio 2009.

2. OBIETTIVI DELL'INDAGINE E METODOLOGIA

La presente indagine è stata effettuata al fine di rilevare il grado di soddisfazione degli utenti del servizio di Anagrafe, ed anche al fine di migliorare il servizio.

Si è somministrato con una modalità *face-to-face* un questionario strutturato a domande chiuse con un totale di 31 items.

3. ANALISI DEL CAMPIONE CONSIDERATO

L'universo di riferimento è costituito dai frequentatori (ricavati indirettamente a partire dalle pratiche elaborate) dell'Anagrafe (sede centrale) in una settimana tipo. Risultano **compilati complessivamente 402 questionari** per cui la rilevazione è da considerare statisticamente valida, con **un margine di errore inferiore al 5%**.

Il campione è stratificato per genere, età e nazionalità (italiani e stranieri) in proporzione alle pratiche elaborate nell'anno 2008 e nei primi mesi del 2009.

interviste	Tramite somministrazione <i>face-to-face</i> del questionario all'interno dell'Anagrafe
periodo di rilevazione	rilevazione effettuata in maggio 2009
Universo di riferimento	
campione	stratificato per Genere, età e nazionalità in proporzione ai certificati effettuati nel 2008 e nei primi mesi del 2009 selezione casuale in ogni strato
casi	402
margine d'errore	inferiore al 5%

Alcune caratteristiche socio-anagrafiche del campione

Genere	v.a.	%
Maschio	209	52
Femmina	193	48
Totale	402	100

Età

18-24	36	9
25-34	108	26,9
35-44	108	26,9
45-54	65	16,2
55-64	42	10,4
65 e oltre	43	10,7
Totale	402	100

Cittadinanza

	v.a.	%
Italiana	255	63,4
Comunitaria	11	2,7
Extracomunitaria	136	33,8
Totale	402	100

Professione

Autonomo	37	9,2
Dipendente	231	57,5
Studente	15	3,7
Casalinga	19	4,7
Pensionato	61	15,2
Non occupato	39	9,7
Totale	402	100

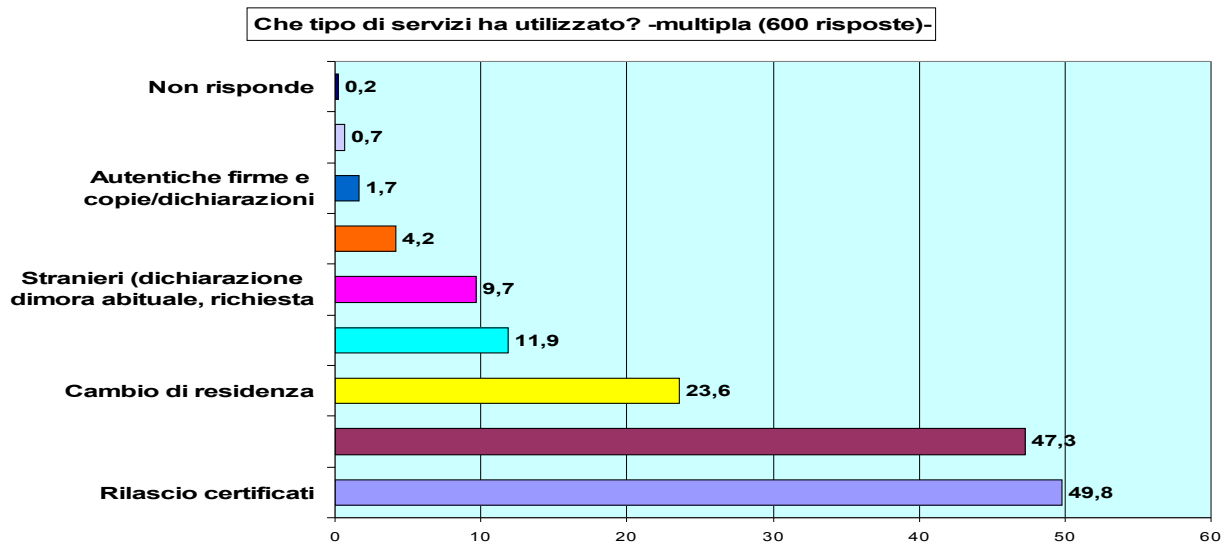
Titolo di Studio

Fino a licenza elementare	31	7,7
Licenza media inferiore	86	21,4
Diploma professionale	19	4,7
Diploma di maturità	139	34,6
Laurea	104	25,9
STRANIERI	23	5,7
Totale	402	100

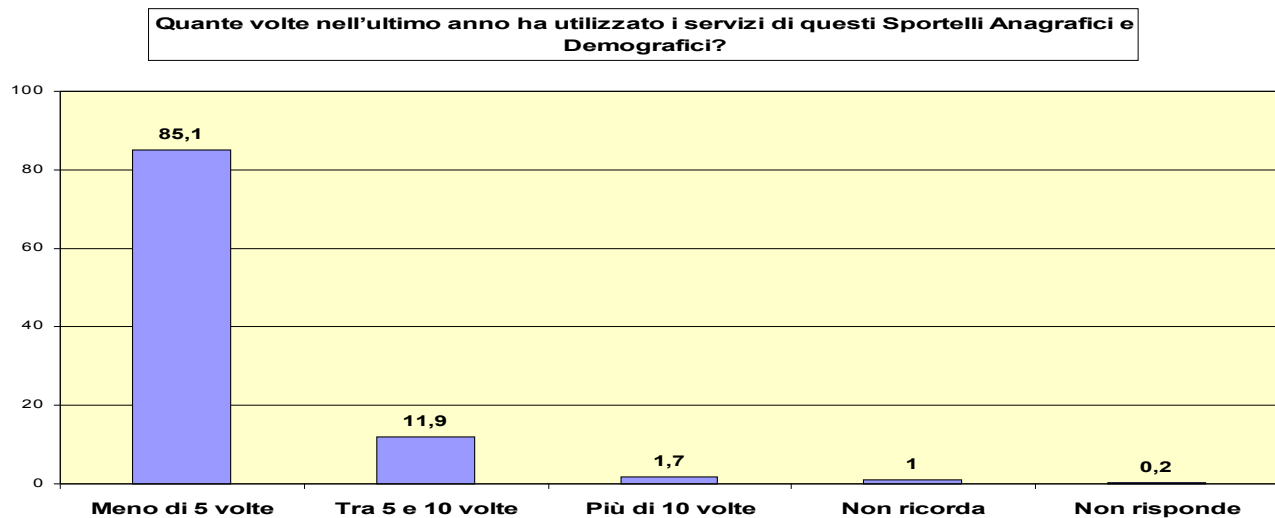
Scolarità

Obbligo	125	31,1
Diploma	166	41,3
Laurea	111	27,6
Totale	402	100

Rispetto alla tipologia dei servizi fruiti dal campione intervistato, si colloca al primo posto il rilascio di certificati, seguito dai cambi di residenze e dalle pratiche per gli stranieri.

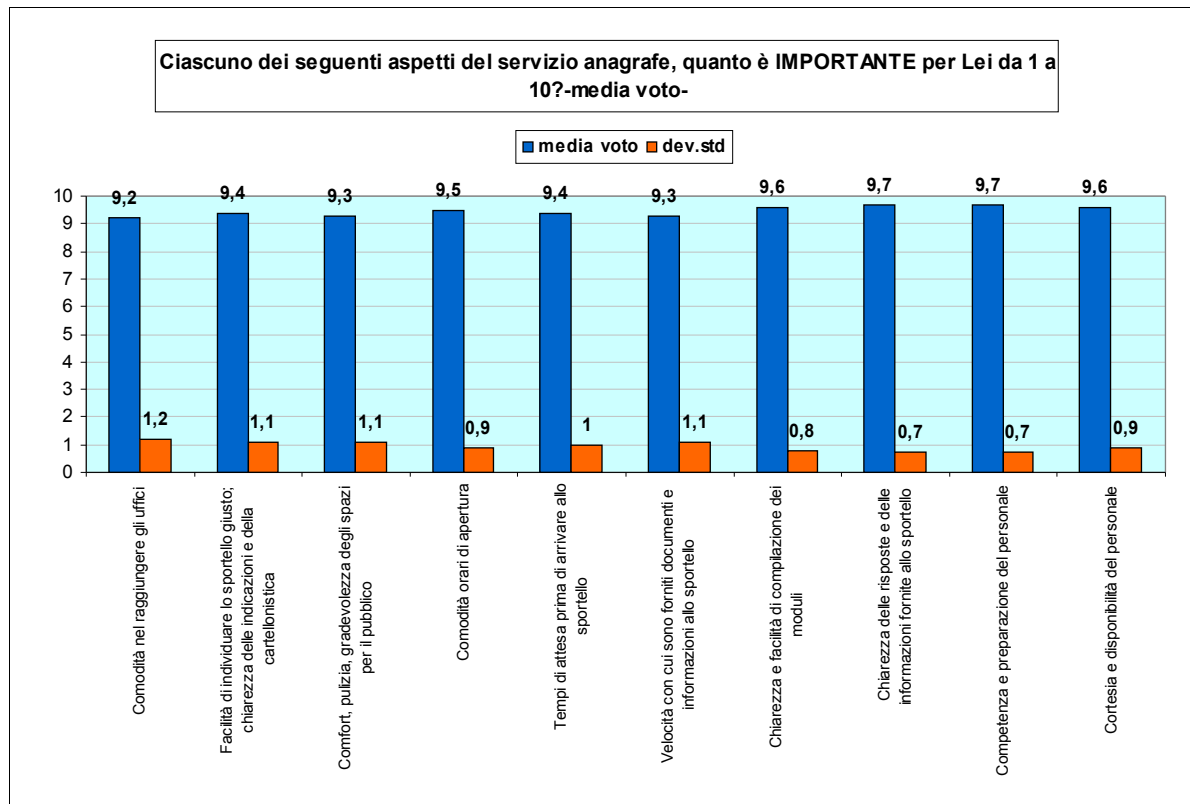


Rispetto alla frequenza della fruizione, i dati raccolti indicano che nella maggioranza dei casi intervistati (86%) l'utilizzo dei servizi demografici nell'ultimo anno corrisponde a meno di 5 volte.



4. SINTESI DELL'ELABORAZIONE DEI RISULTATI DELL'INDAGINE

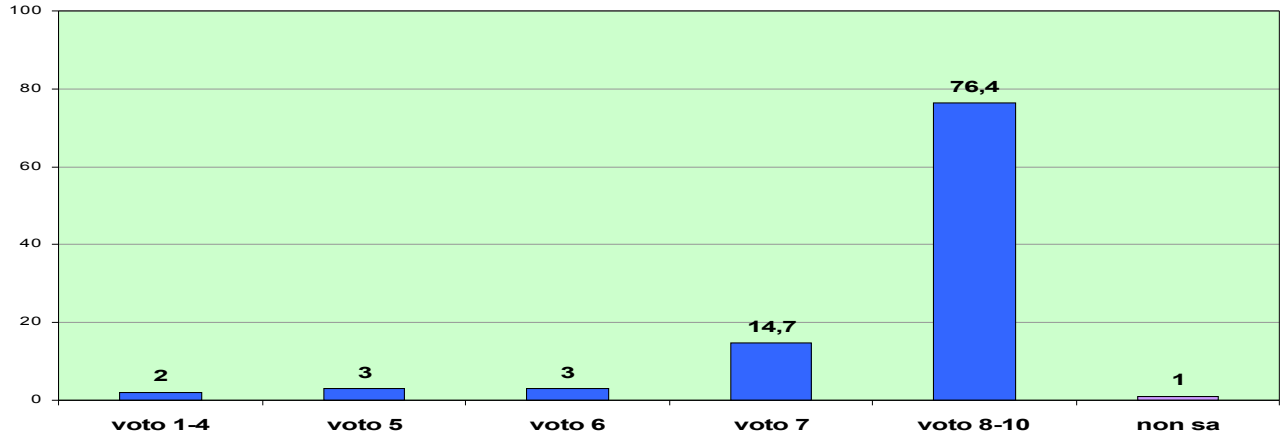
In relazione alle domande relative all'importanza dei fattori della qualità sono emersi i seguenti giudizi:



Il **voto medio più elevato** – per quanto riguarda l'importanza - è riferito alla "Chiarezza delle risposte e delle informazioni fornite allo sportello" e "alla Competenza e preparazione del personale" (entrambi pari a 9,7); mentre il **voto medio più basso** è stato ottenuto dalla "Comodità nel raggiungere gli uffici" (9,2).

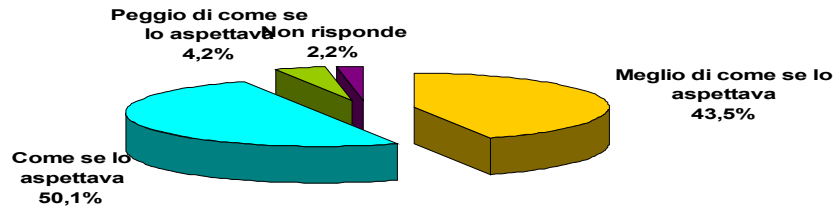
Rispetto alla valutazione da parte degli utenti del servizio, il giudizio complessivo del Servizio Anagrafe del Comune di Modena, in una scala da 1 = "per niente soddisfatto" a 10 = "molto soddisfatto", corrisponde a una media di 8,3.

Se lei dovesse dare un giudizio complessivo al servizio anagrafe del Comune di Modena, quanto è soddisfatto?



Anche rispetto alle aspettative iniziali dei clienti del servizio, la valutazione del servizio è assolutamente positiva: è meglio delle aspettative per il 43,5% del campione è pari alle aspettative per il 50,1%.

Rispetto alle Sue aspettative, il servizio che ha ricevuto come è



5. CONFRONTO TEMPORALE

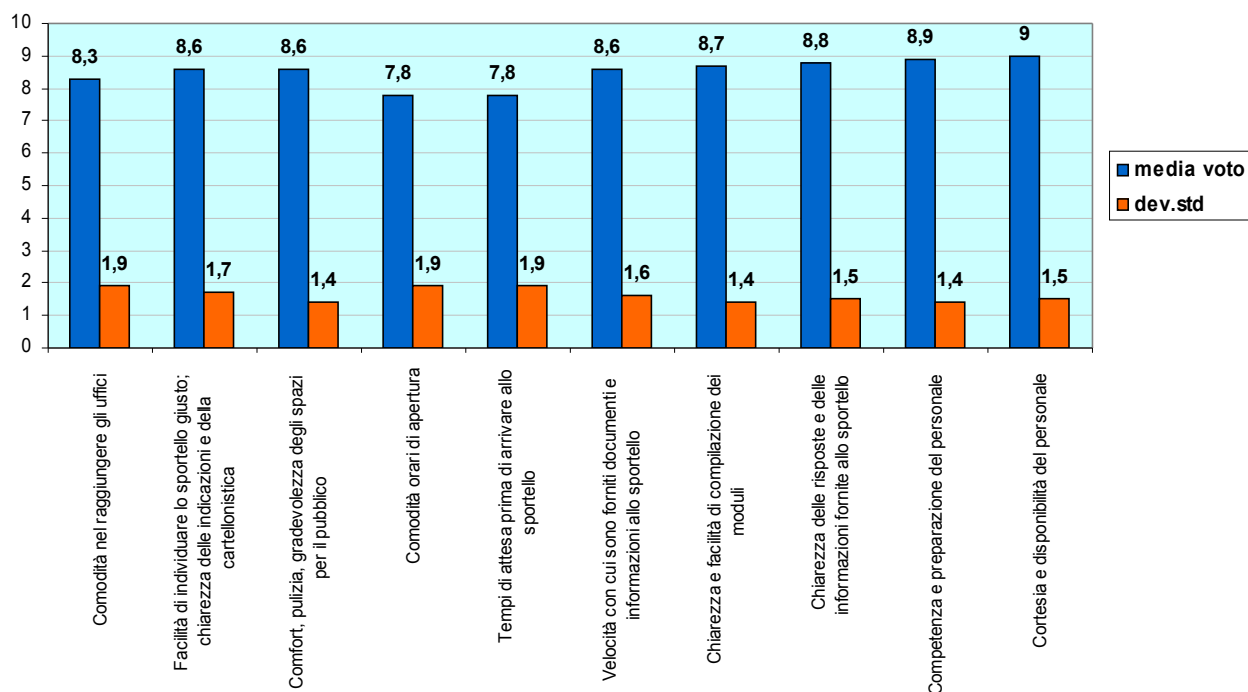
La precedente indagine di soddisfazione degli utenti presso i Servizi demografici è stata effettuata nel 2006 e gli items utilizzati sono parzialmente confrontabili con quelli del questionario del 2009; il confronto per quanto riguarda il **livello di soddisfazione rispetto ad alcuni fattori** evidenzia comunque **un trend di miglioramento** praticamente su tutti i fattori presi in considerazione.

Indagine 2009 (solo utenti italiani)	2009	2006	Indagine 2006
Comodità nel raggiungere gli uffici	8	7,4	come valuta la Raggiungibilità dell'Anagrafe (è collegata bene, il parcheggio è comodo,)?
Facilità di individuare lo sportello giusto; chiarezza delle indicazioni e della cartellonistica	8,4	8,4	come valuta l'Eliminacode e la Segnaletica (utilità, visibilità, comprensibilità...)?
Comfort, pulizia, gradevolezza degli spazi per il pubblico	8,4	8,3	come valuta i Locali in termini di comfort, pulizia, piacevolezza, clima, ecc.?
Comodità orari di apertura	7,5	7,9	come valuta gli Orari e le Giornate di apertura dell'Anagrafe?
Tempi di attesa prima di arrivare allo sportello	7,8	7,4	come valuta i Tempi di attesa prima di arrivare agli Sportelli?
Velocità con cui sono forniti documenti e informazioni allo sportello	8,6	8,2	come valuta i Tempi per ottenere il certificato – il servizio richiesto?
Chiarezza e facilità di compilazione dei moduli	8,5	8,1	come valuta la Modulistica (se qualche volta ha dovuto utilizzarla, l'ha trovata chiara, facile da compilare...)?
Chiarezza delle risposte e delle informazioni fornite allo sportello	8,7	8,4	come valuta la Chiarezza delle spiegazioni – la comprensibilità del Linguaggio del personale?
Competenza e preparazione del personale	8,7	8,4	come valuta la Competenza e la Preparazione del Personale?
Cortesìa e disponibilità del personale	8,9	8,4	come valuta la Cortesìa e la Capacità di ascolto del Personale?
Considerando tutti gli aspetti di cui abbiamo parlato, Lei quanto è soddisfatto/a del servizio Anagrafe?	8,5	8	Come valuta nel complesso il servizio Anagrafe?

6. PUNTI DI FORZA DEL SERVIZIO EMERSI DALLA RISPOSTE DELL'UTENZA

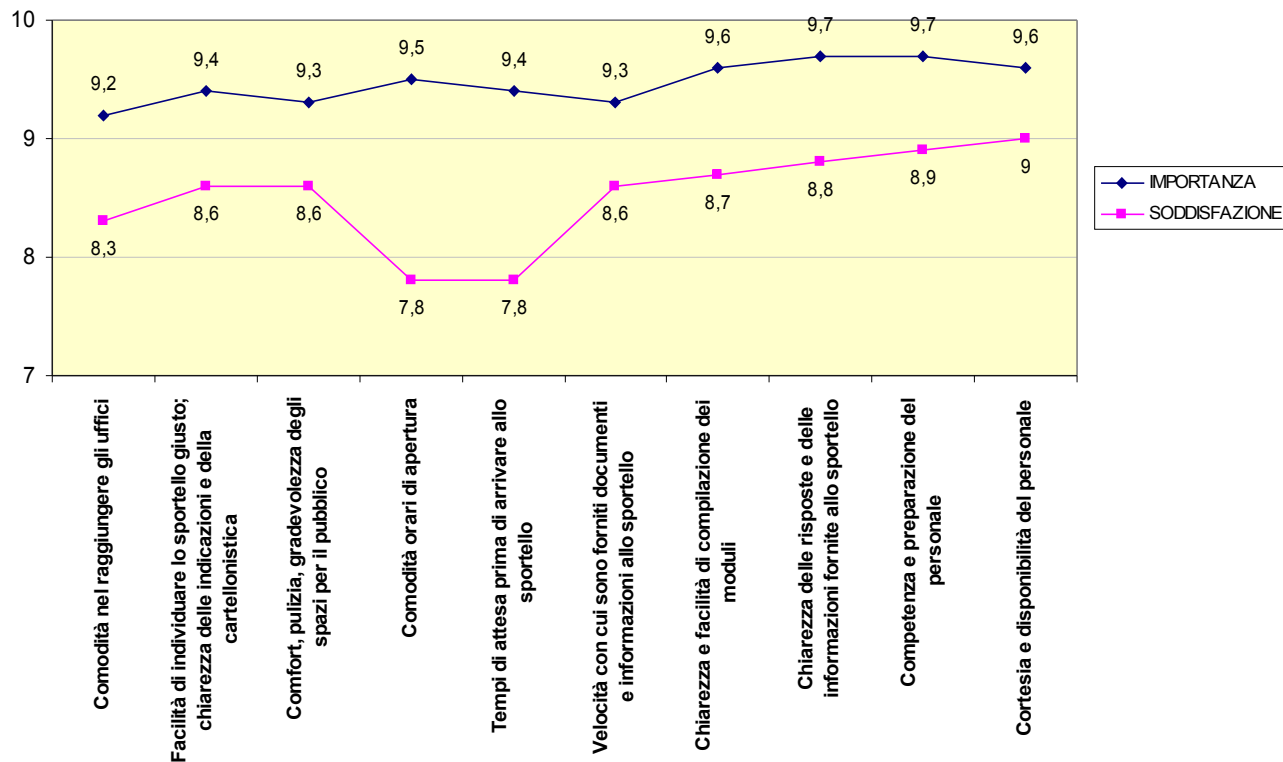
Tra gli aspetti del servizio che presentano il **livello di soddisfazione più alto** per gli utenti, si possono evidenziare: "Cortesìa e disponibilità del personale" (voto medio pari a 9), "Competenza e preparazione del personale" (8,9), e "Chiarezza delle risposte e delle informazioni fornite allo sportello" (8,8).

E sempre dei seguenti aspetti del servizio anagrafe, Lei quanto è SODDISFATTO da 1 a 10?
-media voto-



Confrontando il livello di **importanza** e quello di **soddisfazione** attribuito dagli utenti ai singoli fattori emergono i seguenti scostamenti:

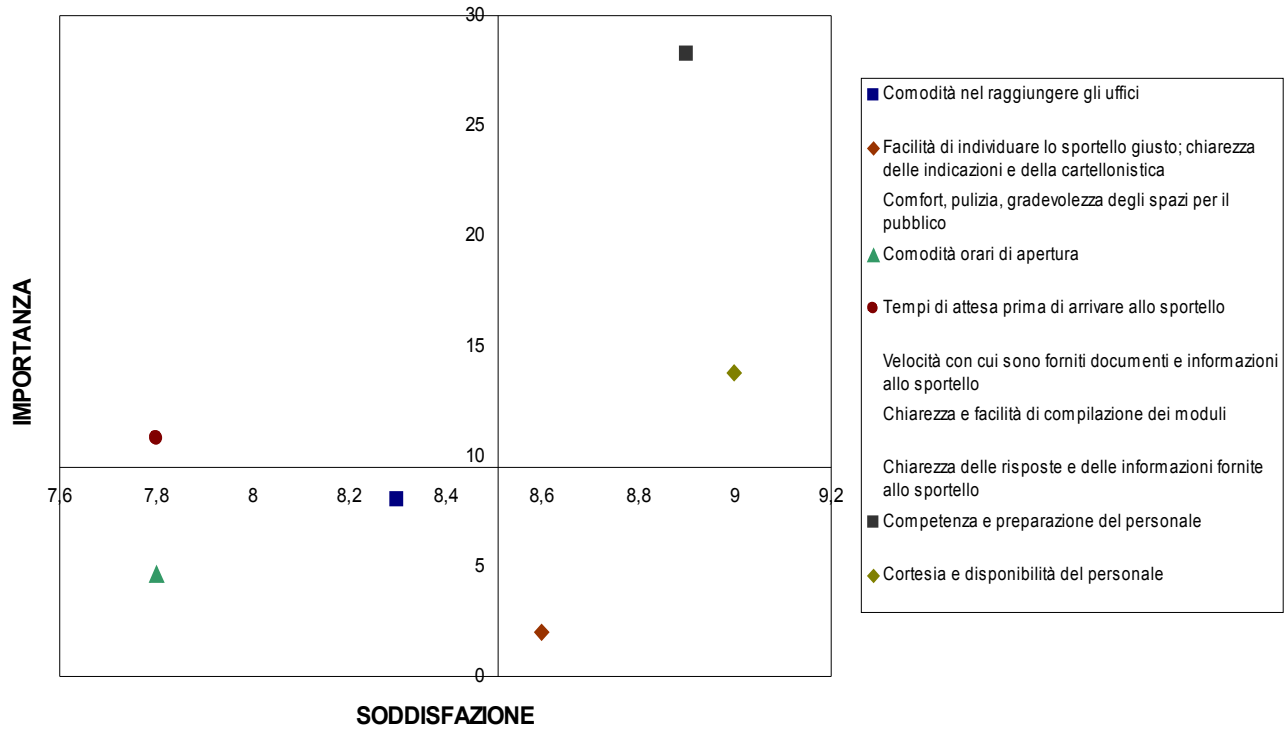
Misura del gap tra le valutazioni di importanza e soddisfazione



Dall'analisi degli scostamenti (*gap*) tra il **voto attribuito in base all'importanza** e quello attribuito in base **alla soddisfazione** si può rilevare come i fattori con il **minore differenziale** (dunque che hanno maggiormente soddisfatto le aspettative) siano: "Cortesìa e disponibilità del personale", "Comfort, pulizia, gradevolezza degli spazi per il pubblico", "Velocità con cui sono forniti documenti e informazioni allo sportello" rispettivamente pari a 0,6 e 0,7.

Il confronto fra l'importanza e la soddisfazione percepita permette di elaborare una **mappa di priorità**: **essa ci indica** quegli aspetti del servizio su cui è necessario apportare azioni di miglioramento o quello rispetto ai quali garantire i medesimi livelli di qualità, ecc. Tale mappa consente infatti di individuare i punti critici (su cui occorre lavorare) e i punti per i quali è necessario mantenere i livelli raggiunti (in cui, dal punto di vista del cliente non è necessario apportare modifiche).

Mappa priorità



7. PUNTI CRITICI EMERSI DELL'INDAGINE

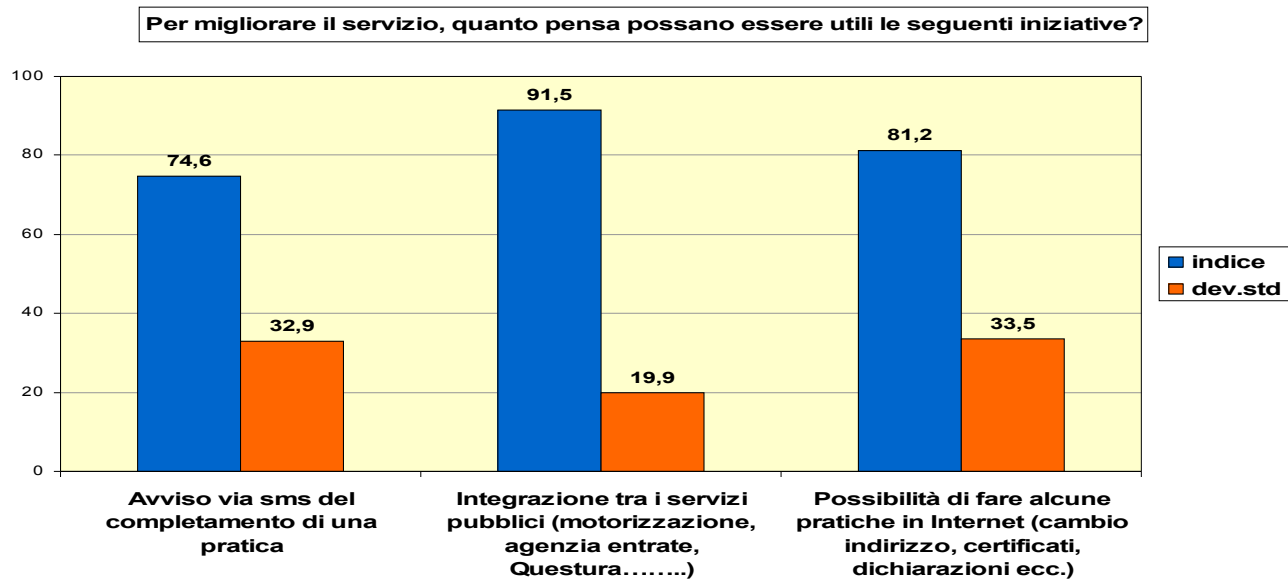
Dalle risposte degli utenti **i fattori che hanno ottenuto il livello di soddisfazione più basso sono:** "Comodità orari di apertura", "Tempi di attesa prima di arrivare allo sportello" e "Comodità nel raggiungere gli uffici". Nello specifico i fattori maggiormente critici hanno sono: "Comodità orari" e "Tempi di attesa", entrambi con una media voto pari a 7,8.

Peraltro, analizzando lo **scostamento** si nota come "Comodità orari" e "Tempi di attesa" presentino il maggior "scostamento" pari, rispettivamente, a 1,6 e 1,7.

8. INIZIATIVE DI MIGLIORAMENTO

Le **possibili iniziative per il miglioramento del servizio proposte** dagli utenti sono state indicate come segue (ordine decrescente):

- 1) Integrazione tra i servizi pubblici (motorizzazione, agenzia entrate, Questura);
- 2) avviso via sms del completamento di una pratica;
- 3) possibilità di fare alcune pratiche in Internet (cambio indirizzo, certificati, dichiarazioni ecc.).



VII. Bibliografia

AA.VV., *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche. Valutare la qualità percepita dai cittadini*, ed. Rubbettino, 2005

Capano G. e Vassallo S., *Customer satisfaction, a che punto siamo?*, Rubbettino, 2007

Fabris G. e Rolando S. *La customer satisfaction nel settore pubblico*, Milano, Franco Angeli, 1999

Gramigna A. (a cura di), *Amministrazioni in ascolto*, Edizioni Scientifiche Italiane, Roma, 2005

Margheri A., *Customer satisfaction negli enti locali*, Padova, Cedam, 2002

Martinelli V. (a cura di) *La qualità percepita dagli utenti dei servizi pubblici*

Parasuraman A., Zeithaml V.A. e Berry L.L., *Servire qualità*, McGraw-Hill, 1994

Negro G., *Organizzare la qualità nei servizi. Un modello per l'eccellenza nelle imprese e negli enti di servizi*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2003

Negro G., *L'introduzione della customer satisfaction nei comuni*, Torino, Praxi Academy, 2003

Tanese A., G. Negro, A. Gramigna, *La Customer satisfaction nelle Amministrazioni Pubbliche. Valutare la qualità percepita dai cittadini*, Cantieri - Analisi e strumenti per l'innovazione, I Manuali, 2003