

MiglioraPA è un progetto del **Dipartimento per la Funzione Pubblica** realizzato in collaborazione con **FORUM PA** e **Lattanzio e Associati**.



CUSTOMER SATISFACTION MANAGEMENT

GUIDA OPERATIVA AI PERCORSI DI CUSTOMER SATISFACTION



Indice

Nota metodologica	5
A chi è indirizzata la Guida.....	6
Avvertenze per l'utente.....	7
Introduzione	8
CAPITOLO 1 Individua il servizio oggetto dell'indagine - Fase 1.....	10
CAPITOLO 2 Imposta la customer satisfaction - Fase 2.....	21
CAPITOLO 3 Realizza l'indagine - Fase 3	44
CAPITOLO 4 Analisi dei Dati - Fase 4.....	54
CAPITOLO 5 Piani di miglioramento - Fase 5	69
CAPITOLO 6 Comunicazione dei risultati - Fase 6.....	81
CAPITOLO 7 L'esperienza delle Amministrazioni.....	87

Nota metodologica

*Abbiamo lavorato a questa Guida per restituire in maniera sintetica alle Amministrazioni il know how accumulato in tema di customer satisfaction Management durante la prima fase del progetto **MiglioraPA**, l'iniziativa del Dipartimento della Funzione Pubblica promossa, a partire dal 2011, in collaborazione con FORUM PA e Lattanzio e Associati.*

L'intento è mettere a disposizione uno strumento agile, di immediata e pratica consultazione, rivolto alle amministrazioni pubbliche, sia quelle che per la prima volta si avvicinano al tema della customer satisfaction, sia quelle che hanno nel corso del tempo maturato esperienza sul tema e che intendono approfondire approcci metodologici e strumenti diversi.

Il testo propone un percorso ideale, le cui tappe sono costituite dalle singole fasi dell'indagine di customer satisfaction individuate e organizzate in una metodologia che il Dipartimento della Funzione Pubblica ha sperimentato con oltre 70 amministrazioni. A ciascuna di queste fasi è dedicato un capitolo.

La Guida contiene indicazioni metodologiche, la descrizione puntuale degli strumenti a disposizione per ciascuna delle fasi, riferimenti a materiali di eventi formativi e informativi, contributi documentali, schede tecniche e contributi video.

Non mancano, infine, indicazioni "pratiche", suggerite dalle amministrazioni che con generosità, pazienza ed impegno ci hanno raccontato il loro percorso, le attività sviluppate, le criticità emerse e che continuano tenacemente a credere in questo progetto nel quale intravedono l'orizzonte di un netto miglioramento nel livello dei servizi a cui l'attività di customer satisfaction Management è volta.

A queste amministrazioni e a tutte quelle che continueranno a condividere la loro esperienza va il nostro ringraziamento particolare.

A chi è indirizzata la Guida

In modo coerente con l'obiettivo originario del progetto MiglioraPA realizzato nel quadro del PON Governance e Azioni di Sistema FSE 2007 – 2013 per promuovere la cultura della customer satisfaction e la diffusione degli strumenti di customer satisfaction management nelle regioni obiettivo convergenza (Calabria, Campania, Puglia, Sicilia), questa Guida, insieme alle indicazioni metodologiche, gli strumenti operativi, l'applicativo Limesurvey per creare sondaggi on line e il materiale di approfondimento formativo e informativo organizzati sulla piattaforma www.migliorapa.it - è un ulteriore strumento che completa il sistema integrato di supporto messo a disposizione delle Amministrazioni in queste Regioni e a loro, in prima battuta, è direttamente rivolta.

L'auspicio è, naturalmente, che – al pari degli altri strumenti – questa Guida possa essere un riferimento metodologico utile anche per tutte le altre Amministrazioni alle quali può offrire le chiavi di lettura per una gestione ottimale della customer satisfaction all'interno dei propri enti alla luce delle sperimentazioni fatte del modello di intervento.

Avvertenze per l'utente

La Guida è stata costruita adottando un approccio collaborativo, è quindi frutto di un lavoro di sintesi creativa di materiali e strumenti alla cui redazione hanno contribuito soggetti diversi che, a vario titolo e in diversi modi, sono stati coinvolti nel progetto MiglioraPA, a partire dal suo inizio nel 2011 ad oggi.

Fedeli a questo spirito la Guida sarà uno strumento in continua evoluzione, capace di accogliere nel tempo ulteriori contributi e suggerimenti che proverranno, tra le altre fonti, dalla sezione interattiva di Q&A della piattaforma www.migliorapa.it.

Questo è il motivo per il quale la Guida subirà nel corso del tempo modifiche, adeguamenti e/o integrazioni. Siamo certi che questo progressivo upgrade sarà di grande utilità per il lettore, stimolerà la sua curiosità e il desiderio di contribuire, a sua volta, con utili suggerimenti in un'ottica di condivisione della conoscenza.

Introduzione

MiglioraPA. La customer satisfaction per la qualità dei servizi pubblici, è l'iniziativa promossa dal Dipartimento per la Funzione Pubblica - realizzata in collaborazione con Forum PA e Lattanzio Associati - nel quadro del PON Governance e Azioni di Sistema FSE 2007 – 2013 finalizzata alla promozione della cultura della customer satisfaction e alla diffusione degli strumenti di customer satisfaction management nelle regioni obiettivo convergenza (Calabria, Campania, Puglia, Sicilia).

Le attività dell'iniziativa – iniziata nel 2011 - si sono articolate in due fasi progettuali.

Nella **prima parte** - conclusa a settembre 2012 - è stata prodotta una cassetta degli attrezzi, disponibile sul portale PAQ www.qualitapa.gov.it per le amministrazioni interessate a realizzare un ciclo completo di customer satisfaction, dall'analisi del servizio alla definizione del piano di miglioramento, con la finalità di accompagnare le amministrazioni in percorsi differenziati di rilevazione della qualità dei servizi, utilizzando strumenti diversi e con vari livelli di standardizzazione.

La seconda fase progettuale – che è attualmente in corso - si sviluppa secondo 2 principali linee di attività:

- **Azioni di “knowledge for action”** - finalizzate a fornire gli strumenti di conoscenza per operare concretamente;
- **Azioni di supporto** – finalizzate a supportare le Amministrazioni e indirizzarle verso le soluzioni e le modalità di implementazione di Indagini di customer satisfaction vicine alle esigenze ed alle caratteristiche strutturali specifiche (organizzative e di contesto).

L'obiettivo finale è quello di mettere a disposizione un sistema integrato di supporto a distanza che, in un ottica di auto-sostenibilità, offra alle Amministrazioni destinatarie la possibilità di proseguire nella implementazione delle sperimentazioni avviate o di intraprendere in autonomia sperimentazioni ulteriori. Per far questo il progetto ha previsto

una serie di funzionalità specifiche (tra le quali si colloca anche questa Guida Operativa):

La piattaforma www.migliora.it che organizza tutto il know how e gli strumenti che il Dipartimento per la Funzione Pubblica ha capitalizzato attraverso i percorsi di affiancamento ad oltre 70 Amministrazioni nel corso della prima fase del progetto. La piattaforma rappresenta il nucleo centrale del sistema di supporto a distanza e si articola in tre sezioni:

“Esplora”, è la sezione che organizza tutti i materiali prodotti nel corso della prima fase del progetto, nonché i percorsi e gli strumenti già utilizzati dalle amministrazioni, secondo schemi logici coerenti e di immediata lettura e li propone alle Amministrazioni interessate a consultarli attraverso una serie di percorsi logici

“Chiedi”, è lo spazio dedicato alle Amministrazioni interessate a confrontarsi sul tema e sulle esperienze di customer satisfaction che offre un sistema strutturato di assistenza on line basato sul concetto di mutuo aiuto da parte degli utenti stessi, in un’ottica web 2.0

“Fai la tua indagine”, dove è stata installata un’applicazione specifica per la gestione e la somministrazione di sondaggi on line – LimeSurvey per consentire alle Amministrazioni di costruire le proprie indagini in modo autonomo e funzionale.

I webinar, 4 seminari on line, pensati con l’obiettivo di accrescere competenze e skills per la gestione di strumenti e metodologie di CSM da parte delle amministrazioni destinatarie, mediante una formazione specifica sull’utilizzo degli strumenti e mediante l’analisi e l’approccio a situazioni concrete.

La Guida Operativa, uno strumento agile, di immediata e pratica consultazione, con l’obiettivo di guidare le amministrazioni pubbliche, in un percorso completo di customer satisfaction management, mediante l’utilizzo di una metodologia articolata in 6 fasi, sperimentate dal Dipartimento della Funzione Pubblica con oltre 70 amministrazioni.

I Tutorial, 4 tutoriali di tipo multimediale che illustrano i diversi step e gli accorgimenti necessari per utilizzare e personalizzare la cassetta degli attrezzi, simulando il processo di assistenza tipico da parte dei consulenti

che hanno seguito – nella prima fase di attività – i percorsi di affiancamento allo scopo di accompagnare le Amministrazioni nella personalizzazione della cassetta degli attrezzi sviluppata nel corso della 1^a fase di progetto.

Per approfondire

La piattaforma MiglioraPA a questo link www.migliorapa.it

Atti e registrazioni video dei 4 Webinar:

Guida pratica alla realizzazione di un'indagine di customer satisfaction
10 giugno 2013 |

Indagine di CS: impostare le campagne di promozione e comunicazione dei risultati
4 luglio 2013 |

migliorapa.it: percorsi guidati verso la customer satisfaction
11 luglio 2013 |

Guida pratica all'utilizzo degli strumenti: Limesurvey.
16 luglio 2013 |

Gli atti dei webinar sono anche consultabili su
<http://qualitapa.gov.it/iniziative-in-corso/migliorapa> nella sezione “webinar.

Una metodologia in 6 fasi

A partire dall'[European Primer on Customer Satisfaction Management](#) (EUPAN - European Public Administration Network), documento che aveva l'obiettivo di offrire un insieme di metodologie e pratiche sul tema della customer satisfaction, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha messo a punto delle Linee Guida con l'intento di supportare le amministrazioni nell'adozione di politiche di ascolto dell'utenza.

Tali Linee Guida, attraverso il progetto MiglioraPA, sono state tradotte in una metodologia e in una serie di strumenti operativi a disposizione delle amministrazioni con l'intento di fornire soluzioni di rapido utilizzo e che assicurassero l'omogeneità metodologica.

La metodologia è articolata in 6 fasi, ciascuna delle quali sarà esplorata in dettaglio nei prossimi capitoli insieme agli strumenti operativi specifici:

Fase 1: Individuazione del servizio oggetto dell'indagine. È la fase in cui l'amministrazione deve valutare, tra i servizi che offre, quello da sottoporre all'indagine in funzione delle sue peculiarità; mappare il processo sottostante il servizio, definendo le fasi di lavoro e le relative attività; individuare, per ciascuna fase di lavoro, gli elementi qualitativi da rilevare attraverso l'indagine.

Fase 2: Impostazione dell'indagine. In questa fase viene messa a punto l'indagine nei suoi elementi principali. In relazione al servizio scelto l'amministrazione deve definire le modalità con le quali realizzare l'indagine (ad es. se con strumenti qualitativi, quantitativi, etc.), progettare lo strumento (es. questionario) e individuare i destinatari (l'universo di riferimento).

Fase 3: Realizzazione dell'indagine. Questa è la fase di rilevazione vera e propria, in funzione delle modalità scelte l'amministrazione realizza la raccolta delle opinioni degli utenti.

Fase 4: Raccolta, elaborazione e analisi dei dati. In questa fase l'amministrazione analizza, con strumenti statistici, i dati raccolti con l'obiettivo di comprendere quali sono le opinioni degli utenti anche in funzione delle loro caratteristiche. L'elaborazione dei dati raccolti è sintetizzata in un report conclusivo che, condiviso con i referenti del servizio oggetto di indagine, costituirà la base per l'elaborazione delle azioni di miglioramento.

Fase 5: Impostazione dei piani di miglioramento. È la fase di lavoro successiva all'individuazione delle criticità: per ciascuna l'amministrazione deciderà le azioni da intraprendere individuando tempi e risorse per il conseguimento dell'obiettivo.

Fase 6: Comunicazione dei risultati. È il momento di restituzione ai cittadini dei risultati dell'indagine delle azioni che l'amministrazione intende compiere per il miglioramento dei servizi.

CAPITOLO 1

Individua il servizio oggetto dell'indagine - Fase 1

IL CAPITOLO IN SINTESI

In questo capitolo è illustrata la Fase 1, relativa all'individuazione del servizio oggetto dell'indagine. L'utente è guidato nell'utilizzo di strumenti operativi funzionali ad analizzare tutte le dimensioni significativi dei diversi servizi prestati dall'Amministrazione per scegliere quello sul quale attivare indagini di customer in modo congruente con gli obiettivi strategici dell'Amministrazione.

Il capitolo esplora 3 dimensioni:

- a. In cosa consiste l'individuazione del servizio oggetto dell'indagine?*
- b. Quali strumenti l'utente ha a disposizione per fare la sua scelta?*
- c. Quali sono gli snodi critici a cui fare attenzione?*

In calce al capitolo, link ipertestuali consentono all'utente di scaricare gli strumenti metodologici indicati nella trattazione e documentazione di approfondimento suggerita.

Gli stessi materiali sono reperibili sulla piattaforma www.migliorapa.it selezionando, al momento della profilazione, la Fase I.

Individuare il servizio oggetto dell'indagine: come e con quali strumenti

Il punto di partenza di ogni indagine di customer satisfaction è, naturalmente, la scelta del servizio rispetto al quale effettuare la rilevazione.

Ma quale è il primo passo in concreto che dovrai compiere?

Ti suggeriamo 3 passaggi che possono esserti d'aiuto:

- a) se non esiste, fai un **censimento interno dei servizi**¹ erogati dalla tua struttura;
- b) per ognuno di questi servizi disegna le caratteristiche di erogazione normalmente utilizzate dalla tua amministrazione;
- c) tieni in considerazione eventuali dati che indicano (una o più) **criticità** specifiche

Fatta la lista dei servizi erogati dalla tua amministrazione, per contestualizzarli e confrontare il diverso impatto che ciascuno di essi ha rispetto agli obiettivi strategici dovrai utilizzare **uno strumento di mappatura adeguato**: potrebbe esserti d'aiuto una "matrice", ossia una tabella che ti consente di organizzare i dati in modo logico e facilmente interpretabile. La matrice che ti suggeriamo organizza le seguenti dimensioni:

- ✓ **Trasversalità**. Dovrai valutare questo criterio domandandoti:
 - Quante altre amministrazioni (oltre la mia) sono coinvolte per ogni servizio censito?
 - Oppure il servizio attiene solo alla mia amministrazione ?
- ✓ **Ciclicità**. La domanda che dovrai porti è:
 - Il servizio è continuo oppure riguarda sistematicamente periodi specifici dell'anno?
- ✓ **Generalità**. Questo criterio ha a che fare con la natura del target di utenza, ovvero la questione rilevante è:
 - Il servizio è rivolto a un target generico o ad un target specifico?

¹ A questo proposito la Delibera Civit n. 3/2012 "Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici" che fornisce indicazioni sul processo di definizione degli standard di qualità dei servizi, integrando quanto contenuto nella delibera n. 88/2010 impegna le amministrazioni pubbliche a definire un elenco di servizi al fine di assicurare la completa definizione e l'aggiornamento degli standard di qualità per tutti i servizi erogati.

- ✓ **Empatia.** E' necessario chiedersi:
 - Il servizio è organizzato secondo un processo che si adatta alle esigenze dell'utente?

- ✓ **Presenza di misure.** Questo criterio riguarda la presenza di indicatori, ossia:
 - Esiste una metodologia che misuri efficienza ed efficacia del servizio?

- ✓ **Impatto sull'immagine dell'amministrazione.** Da domandarsi:
 - L'erogazione del servizio influenza l'immagine che l'utente ha dell'amministrazione?

- ✓ **Complessità organizzativa.** La questione è:
 - Il processo cui si riferisce il servizio è articolato in un significativo numero di attività?

Ciascuna dimensione² dovrà essere valutata: confrontandoti con il team di progetto attribuirai un valore a ogni dimensione, per esempio, da 1 a 5, dove 1 equivale all'assenza del tratto valutato e 5 alla sua presenza in assoluto. Posiziona queste valutazioni in tabella (vedi l'esempio in figura 1): alla fine il servizio che avrà ottenuto il punteggio complessivo più alto sarà quello prioritario sul quale, preferibilmente, avviare la valutazione di customer satisfaction.

² La Delibera Civit n. 3/2012 “Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici” prevede un’ulteriore dimensione obbligatoria da mappare e valutare, ovvero “l’esistenza di uno standard di qualità già definito per quello specifico servizio”.

Figura 1 - Matrice

	Trasversalit� a (numero comuni coinvolti)	Ciclicit� a (1-5)	Generalit� a (1-5)	Carico di lavoro (1-5)	Presenza di misure (No=0; Si=1)	Empatia (1-5)	Impatto su immagine dell'ente (1-5)	Complessit� a organizzativ e (1-5)	TOTALE (somma dei punteggi)
Pratiche scolastiche									
Tasse – TARSU									
Pratiche edilizie									
Multe									
Certificati anagrafici									
ICI									

Hai individuato il servizio? Bene. Sugeriamo una scheda descrittiva che ne riepiloghi le caratteristiche principali come quella indicata, a titolo puramente esemplificativo, qui di seguito:

Nome del servizio	XXX
Obiettivo	Il servizio XXX gestisce
Descrizione del processo	Il servizio XXX si colloca all'interno dell'Ufficio YYY che rappresenta una struttura strategica e uno dei principali
Tipologia di servizio	Servizio rivolto alla collettivit�
Destinatari	Tutti gli utenti che fanno esplicita richiesta di.....

Come "tipologia di servizio" indicherai quella in cui   inquadrabile il servizio: questa collocazione rende pi  immediata l'individuazione dell'universo e del campione di riferimento.

Le tipologie a cui puoi far riferimento sono queste:

Servizi rivolti alla collettivit�	Possono essere definiti i "Servizi per tutti", ovvero quei servizi offerti alla comunit� e utilizzati da tutti i cittadini e i cui benefici – anche nei casi in cui non vi sia una fruizione diretta individuale – si riflettono sulla vita di tutti (es. raccolta rifiuti).
--------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Come si individua? La popolazione per tali tipi di servizio è rappresentata da tutti i cittadini le liste di riferimento sono rappresentate dagli elenchi anagrafici dei residenti</p>
<p>Servizi rivolti ad una parte della popolazione</p>	<p>Servizi offerti all'intera comunità ma che interessano specificamente una parte dei cittadini (es. servizi per le scuole).</p> <p>Come si individua? La popolazione può essere individuata in una selezione particolare dei residenti, le liste di riferimento sono rappresentate dagli elenchi anagrafici sui quali devono essere effettuati specifici filtri (ad esempio per fasce d'età)</p>
<p>Servizi rivolti a particolari gruppi di utenti</p>	<p>Servizi rivolti a particolari tipologie di utenti o utilizzati solo da una parte della popolazione (es. utenti asili nido).</p> <p>Come si individua? La popolazione può essere individuata soltanto ricorrendo all'estrazione di una lista specifica degli utenti da parte dell'ente erogatore del servizio</p>

Il passo successivo è procedere a descrivere in maniera organizzata il processo nel quale il servizio si sviluppa.

Anche qui ti può facilitare il lavoro l'utilizzo di una tabella. Quella che ti proponiamo è detta "Matrice di Processo" (guarda l'esempio in Figura 2), e consente di definire e descrivere sinteticamente ma in modo compiuto le seguenti dimensioni:

- a. macro-attività;
- b. attività specifiche;
- c. destinatari finali e/o intermediari;
- d. output;
- e. fattori critici di successo per ogni attività: sono gli elementi del servizio che impattano maggiormente sulla soddisfazione degli utenti;
- f. misure specifiche della qualità di ciascuna attività;
- g. item di qualità ossia il "valore prodotto" per ciascuna attività: sono le caratteristiche del servizio che saranno valutate nel questionario (ne parleremo nel capitolo dedicato alla Fase 3).

Figura 2 - Matrice di Processo

Nome Ente						
Scheda di analisi del Processo						
Dipartimento						
Servizio						
Referente						
Macro attività	Attività	Destinatari finali ed intermedi	Output	Fattori critici di successo (1)	Misura (2)	Item di qualità (3)

(1) **Fattori critici di successo** sono gli elementi del servizio (chiamati "caratteristiche" nelle tabelle DPP) che impattano maggiormente sulla soddisfazione degli utenti
 (2) **Misura** è l'insieme di indicatori che non è obbligatorio mappare in ogni fase
 (3) **Item di qualità** sono le caratteristiche del servizio che saranno valutate nel questionario

Hai, a questo punto, tutti gli elementi per procedere con la seconda fase: ti rimandiamo al capitolo successivo. Vogliamo solo concludere con qualche “punto di attenzione” suggerito dalle Amministrazioni che hanno seguito la sperimentazione nel corso della prima fase del progetto MiglioraPA e che potrebbero esserti utili ad organizzare il lavoro.



Punti di attenzione

Alcune Amministrazioni hanno aderito al progetto promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica per poi accorgersi, a percorso iniziato, di non avere risorse - umane, gestionali ed economico-finanziarie - sufficienti a coprire le attività.

Le priorità espresse dagli organi politici e dagli organi amministrativi potrebbero essere disallineati! Nella Pubblica Amministrazione è necessario che vi sia un elevato grado di integrazione e condivisione fra il decisore politico e la struttura amministrativa che opera sul territorio con i propri utenti.

La destinazione di risorse finanziarie ad una determinata attività è generalmente segno di uno specifico indirizzo politico e/o dell'importanza attribuita a tale attività nell'economia della vita pubblica. Una “perenne” indisponibilità di risorse su attività di customer satisfaction potrebbe essere segno di una “non sufficiente” presa di coscienza dell'importanza di questa attività per una Pubblica Amministrazione. In questo caso sarebbe utile

portare avanti attività di sensibilizzazione interna alle Pubbliche Amministrazioni capace di portare all'attenzione, anche gradualmente, del decisore pubblico specifiche esigenze dell'utenza.

La Matrice di Processo del Comune di Mazara del Vallo nell'ambito del progetto MiglioraPA

Il documento sintetizza, in modo efficace, le fasi di utilizzo del sito web da parte di un utente: parte dall'accesso al portale del Comune, prosegue con la navigazione all'interno dei contenuti del sito, con la ricerca delle informazioni, dei documenti e/o dei materiali, e termina con il download dei materiali stessi.

Macrofas e	Attività	Destinatari finali e intermedi	Output	Fattori critici di successo	Misura	Item di qualità
Accesso al sito internet	Accesso al sito	Utenti sito internet	Accesso alla home effettuato	Accessibilità al sito e ai servizi online	Tempo medio per l'individuazione e del sito - Tempo medio di caricamento - Indice di soddisfazione dell'utenza	Facilità di accesso al sito internet Velocità caricamento (immagini e testo) del sito internet Qualità grafica e opzioni di visualizzazione
Consultazione/navigazione	Ricerca e consultazione contenuti (informazioni, documenti, materiali...)	Utenti sito internet	Informazioni, documenti cercati	Modalità di navigazione Design del sito Organizzazione e mappatura delle informazioni disponibili Gestione del contatto con l'utente	Indice di soddisfazione dell'utenza	Semplicità della navigazione - Semplice e funzionale organizzazione dei contenuti del sito - Disponibilità di informazioni aggiornate e complete -Criteri di ricerca intuitivi - Ampia disponibilità di servizi online - Idoneità a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi
Download documenti, materiali, ricevute, certificati	Ricerca e individuazione delle informazioni, documenti, materiali etc	Utenti sito internet	Download completo	Modalità di download	Tempi medi per il Download - Indice di soddisfazione dell'utenza	Facilità e velocità di download - Guida e istruzioni per il download - Rimando a programmi di download qualora l'utente ne sia sprovvisto - Aggiornamento dei documenti da scaricare

Il percorso di customer satisfaction condotto dal Comune di Mazara del Vallo nell'ambito del progetto MiglioraPA è riportato, in dettaglio, nel capitolo 7, dedicato alle Esperienze delle Amministrazioni.

Per finire

Questi sono gli strumenti che ti abbiamo indicato nella trattazione del capitolo e che puoi utilizzare. Puoi anche consultarli e scaricarli su www.migliorapa.it, attraverso la funzione “cerca”:



Strumento 1 - [Matrice di individuazione del servizio](#) oggetto dell'indagine



Strumento 2 - [Scheda analisi di processo](#)

Questi sono documenti di approfondimento che potresti trovare utile consultare. Puoi anche consultarli e scaricarli su www.migliorapa.it, attraverso la funzione “cerca”:



[La mappatura dei processi di servizio](#): strumenti e metodologie – a cura di Sebastiano di Guardo



[La realizzazione dell'indagine](#) – Individuazione del servizio oggetto dell'indagine

CAPITOLO 2

Imposta l'indagine di customer satisfaction - Fase 2

IL CAPITOLO IN SINTESI

In questo capitolo è illustrata la Fase 2 relativa all'impostazione dell'indagine di customer satisfaction. L'utente è guidato nel riconoscimento e definizione degli elementi funzionali alla pianificazione dell'indagine: la determinazione di una strategia, la scelta del metodo, la selezione degli strumenti, la progettazione del questionario e la stesura del piano di campionamento.

Il capitolo esplora queste dimensioni:

- d. Quali sono i fattori che condizionano la scelta verso una determinata strategia o un dato metodo d'indagine?*
- e. Quali strumenti l'utente ha a disposizione per fare la sua scelta?*
- f. Quali sono gli snodi critici a cui fare attenzione?*

In calce al capitolo, link ipertestuali consentono all'utente di scaricare gli strumenti metodologici indicati nella trattazione e documentazione di approfondimento suggerita.

Gli stessi materiali sono reperibili sulla piattaforma www.migliorapa.it selezionando, al momento della profilazione, la Fase 2.

IN CHE COSA CONSISTE

Nel capitolo precedente ci siamo concentrati sull'individuazione del servizio su cui effettuare l'indagine di customer satisfaction. Questa fase è invece finalizzata alla pianificazione dell'indagine in maniera adeguata e avere una visione complessiva delle attività. Val la pena insistere sulla necessità di eseguire ogni fase con la massima attenzione per garantire la buona riuscita del progetto: dalle scelte che compirai da qui in avanti dipenderà in gran parte la qualità dei risultati della tua indagine.

Quali sono le tappe fondamentali della fase di “impostazione di un'indagine di customer satisfaction”?

- a. La determinazione della strategia;
- b. La scelta del metodo;
- c. La selezione degli strumenti;
- d. La progettazione del questionario e test;
- e. La stesura del piano di campionamento.

Prima di entrare nel merito di ogni azione specifica, tieni sempre a mente che:

- Qualcuno dovrà compiere le attività che individuerai! La presenza di risorse umane interne competenti è essenziale. Se sottovalutassi questo aspetto potresti essere costretto ad una ripianificazione in corso d'opera.
- Le attività devono avere copertura finanziaria (anche minima)! Sei sicuro di disporre delle necessarie risorse? Hai attivato, nei tempi e nei modi, le misure necessarie gli adempimenti per l'utilizzo di questi fondi?
- Le attività che vai a preparare devono essere collocate all'interno di una pianificazione più ampia! La tua struttura è impegnata nel “core business costitutivo”, pertanto dovrai essere molto attento che l'inserimento di nuove attività sia pur molto importanti siano allineate agli obiettivi organizzativi e gestionali che derivano dalle strategie generali dell'ente e non incidano, anche solo indirettamente, in modo negativo sulla qualità dei servizi. Per un'attività di misurazione del livello di soddisfazione dell'utenza sarebbe un paradosso, non trovi?

- Ogni obiettivo comporta l'utilizzo di metodi e strumenti proporzionati! Fissa l'obiettivo e scegli strumenti e metodologia adeguati per evitare indagini troppo complesse da gestire e poco utili dal punto di vista della qualità del dato. In altre parole: non sparare alle mosche con i cannoni!

Vediamo ora brevemente in cosa consiste ciascuna delle 5 tappe prima elencate:

Determinazione della strategia - “ Make or buy? In altre parole: possiamo farcela con le risorse interne?”

L'implementazione di una indagine di customer satisfaction è un'attività complessa, che rende necessario l'utilizzo di risorse in termini economici, ma anche di tempo, di competenze. La disponibilità o meno di tali risorse all'interno della tua struttura ti condiziona nella scelta della strategia più adatta per compiere una indagine di questo tipo.



Scegli una strategia make se:

la tua struttura possiede competenze, preferibilmente formate, preferibilmente con una relativa esperienza e conoscenza della metodologia della ricerca sociale. Competenze di tipo statistico sono ugualmente utili: queste risorse non devono essere “esperte” di customer satisfaction, la loro competenza è utile, a prescindere, nell'impostazione del metodo, costruzione dello strumento di indagine e nell'interpretazione finale dei dati.



Scegli una strategia buy se:

all'interno della tua struttura non ci sono competenze specifiche. Ricorda che una strategia di questo tipo comporta l'impegno di risorse finanziarie iniziali che devono essere poste a bilancio per tempo! Attenzione: è più conveniente investire risorse finanziarie per l'acquisizione di servizi di accompagnamento da parte di esperti in grado di trasferire alla tua amministrazione il know how specifico, piuttosto che acquistare un servizio “spot”. In altre parole: se puoi, investi in formazione!

Un pò e un po'

Nell'economia del tuo piano di lavoro potresti trovare conveniente esternalizzare le attività più onerose a livello operativo e che possono distrarre il tuo team dagli obiettivi specifici. Valuta attentamente la composizione della tua strategia operativa. Potresti insomma adottare un approccio misto Make/Buy.

Scelta del metodo

Fra le metodologie funzionali alle indagini di customer ti suggeriamo due approcci per misurare la soddisfazione dei tuoi utenti:

Il monitoraggio delle attese e delle percezioni.

Questo metodo mette a confronto la qualità percepita con le aspettative/attese dei destinatari di un determinato servizio. Consente di misurare di quanto la qualità percepita da chi ha usufruito del servizio è superiore o inferiore alle aspettative o permette di dedurre che è perfettamente aderente alle attese.

Tipico di questo modello è un'organizzazione delle domande secondo questo schema:

La cortesia del personale ha deluso le sue aspettative o ha superato le sue aspettative?

<p>Ha deluso le aspettative</p> <p>←—————→</p> <p>1 2 3 4 5</p>	O	<p>Ha superato le aspettative</p> <p>—————→</p> <p>1 2 3 4 5</p>
------------------------------------------------------------------------	---	-------------------------------------------------------------------------

Questo metodo è consigliato nei casi in cui il servizio è nuovo o è stato rinnovato. Infatti, nell'ipotesi di utenti abituali fruitori del servizio indagato, risulta difficile per il cittadino ricordare le sue originarie aspettative.

Nelle forme più avanzate si misura la “soglia di tolleranza” che è rappresentata dell'intervallo tra la prestazione minima accettabile dall'utente del servizio e la prestazione ideale.

Esempio di questionario a tre colonne per misurare la qualità percepita:

“Chiediamo la sua opinione sulle caratteristiche del servizio “X” rispetto alle sue aspettative. La preghiamo di considerare due differenti livelli di aspettative: il livello minimo di prestazione che lei considera adeguato e il livello di prestazione desiderato.

Per **ciascuna caratteristica del servizio** indicata nel questionario dovrà essere indicato il **livello minimo di servizio**, il **livello desiderato** e la **percezione del livello di servizio fornito**”.

CARATTERISTICHE	il mio LIVELLO MINIMO di servizio è	il mio LIVELLO DESIDERATO di servizio è:	la mia PERCEZIONE del servizio erogato è
Locali decorosi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Attrezzatura efficiente e facile da utilizzare	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Facilità di accesso al servizio	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Cortesìa e professionalità del personale	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Adeguatezza delle informazioni	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Rapidità nella fornitura del servizio	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Locali decorosi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Valutiamo, per esempio, una possibile risposta dell’utente rispetto ad una qualsiasi delle caratteristiche:

valore della qualità minima (livello minimo) = **4**
 valore della qualità desiderata (livello desiderato) = **6**
 valore della qualità percepita (livello della percezione) = **5**

5 - 6 = - 1 rispetto al livello di qualità desiderata
5 - 4 = +1 sulla qualità minima accettabile

La valutazione della soddisfazione ponderata, se sceglierai questo approccio allora dovrai proporre all’utente due domande, una tesa a conoscere quanto è importante per l’utente che un servizio abbia certe caratteristiche e l’altra per misurare la soddisfazione relativamente alle stesse caratteristiche del servizio.

Le domande che si pongono sono del tipo: “quanto è importante per Lei” e “

quanto è soddisfatto relativamente alla...(esempio: facilità di accesso al servizio)”.

Riprendendo le caratteristiche esposte prima, il questionario sarebbe articolato come segue:

caratteristica	quanto CONSIDERA IMPORTANTE la caratteristica indicata? (1 = per nulla – 5 = moltissimo)					quanto RITIENE che la stessa caratteristica sia presente nel servizio considerato? (1 = per nulla – 5 = moltissimo)				
Locali decorosi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Attrezzatura efficiente e facile da utilizzare	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Facilità di accesso al servizio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Cortesìa e professionalità del personale	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Adeguatezza delle informazioni	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rapidità nella fornitura del servizio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

SCHEDA APPROFONDIMENTO METODOLOGICO.

L'uso delle emoticons nel progetto "Mettiamoci la faccia"



Una metodologia interessante ed estremamente diffusa per la sua semplicità e immediatezza è quella adottata dal Progetto "Mettiamoci la faccia", utile sia in un approccio di monitoraggio delle attese e delle percezioni, sia se ci si è orientati sulla scelta della valutazione ponderata.

In questo caso le risposte vengono "costrette" sull'asse ideale pienamente soddisfatto/per niente soddisfatto in cui il grado di soddisfazione è rappresentato attraverso dei simboli, più esattamente delle "faccine" che esprimono in maniera inequivocabile e diretta il giudizio dell'utente.

Scelta degli strumenti

La scelta degli strumenti è funzionale al tipo di indagine che intendi fare, che sono sostanzialmente 2: qualitativo e quantitativo.

Indagini qualitative

Sono quelle per le quali non è necessaria (o non è possibile) la costruzione di un campione rappresentativo. Organizzerai indagini qualitative per esplorare aspetti legati alla soddisfazione prescindendo dalla loro frequenza statistica. Potresti trovare utile pianificare una indagine qualitativa per:

- compiere indagini preliminari, utili a individuare dimensioni da investigare in successive indagini quantitative;
- individuare le principali caratteristiche e i confini delle problematiche in esame;
- individuare alcune caratteristiche relative alla richiesta e all'utilizzo del servizio oggetto di indagine;
- impostare correttamente il piano di campionamento (di cui parleremo a breve) per una indagine quantitativa che seguirà;
- favorire una stesura del questionario il più efficace possibile per esempio attraverso una somministrazione critica di alcuni utenti che ci aiuteranno in un affinamento dello strumento di rilevazione;
- individuare i fattori di soddisfazione, raggruppandoli per segmenti e gerarchizzarli.

Per realizzare l'indagine qualitativa gli strumenti utili sono perlopiù colloqui preliminari liberi attraverso:



l'intervista in profondità...

richiede una specifica preparazione professionale dell'intervistatore nell'assetto e nella gestione della relazione con l'intervistato e nell'applicazione delle diverse tecniche.

Viene utilizzata quando si sente il bisogno di conoscere la totalità degli atteggiamenti del singolo individuo nei confronti di un problema, un servizio, ecc. Puoi trovarla utile, inoltre, per trattare tematiche che richiedono una ricostruzione più approfondita dell'esperienza personale, o per *target* con situazioni logistiche ed organizzative particolari (es. opinion leader, esperti, ecc.).

L'intervista in profondità può avere una durata che varia da 15 minuti a 2 -3 ore. **ATTENZIONE:** questo metodo di ricerca ha costi elevati, tempi lunghi e un impianto organizzativo complesso per questo, nonostante gli indubbi vantaggi, potrebbe non essere adatto se la tua amministrazione deve fare i conti con risorse limitate.



il gruppo di discussione (focus group)...

si fonda sull'interazione personale tra i partecipanti che garantisce - in virtù proprio della reciproca esposizione alle

opinioni e agli atteggiamenti degli altri soggetti - la ricchezza e l'articolazione dell'informazione generata. Puoi utilizzarlo quando ti interessa individuare - facendoli poi interagire tra di loro - tutti i possibili punti di vista in relazione a un determinato tema, nonché gli eventuali processi di convergenza o di divergenza tra le diverse percezioni individuali. Lo scopo del “focus group” è dunque quello di individuare le dimensioni della qualità (ossia una serie di elementi rilevanti del servizio che ne determinano la qualità e che pertanto devono essere presi in considerazione nell'analisi di “customer satisfaction”) e le modalità con le quali gli utenti descrivono la qualità di un servizio, al fine di sviluppare delle misurazioni valide per valutare tali dimensioni.

Le caratteristiche del servizio emerse dal “focus group” ti consentono di comprendere i criteri utilizzati dall'utente per valutare la qualità del servizio e, conseguentemente, ti permettono di definire le proposizioni delle dimensioni della qualità.

Risulta quindi particolarmente utile quando devi individuare e valutare anticipatamente potenzialità e limiti di un nuovo servizio, ambiente di lavoro, realtà organizzativa o quando vuoi attivare dei flussi creativi per formulare, ad esempio, nuove ipotesi di servizi, di comunicazione.

I gruppi si compongono generalmente di 8/10 partecipanti, possono essere omogenei o misti per genere e ruolo, e possono essere distinti in tipi diversi per finalità specifiche e tipo di tecniche utilizzate. La durata media di una discussione di gruppo è di un'ora o un'ora e mezza.

Indagini quantitative

Se devi confrontarti con una popolazione di riferimento ampia potresti avere difficoltà a ottenere indicazioni valide adottando un approccio “qualitativo”. Come già suggerito potresti fare un passaggio pre-conoscitivo attraverso strumenti qualitativi per orientarti; poi, però, dovresti necessariamente affrontare la pianificazione di una tipologia di indagine che ti consenta di generalizzare i risultati su grandi numeri.

La scelta che innanzitutto devi fare riguarda il tuo riferimento di indagine: campione o universo?

Campione o universo?

Per **indagine sull'universo** si intende una modalità di rilevazione delle informazioni rivolta alla totalità delle persone che compongono il target oggetto della ricerca (indagine completa). Nel caso di indagini di customer satisfaction si intendono ovviamente tutti gli utenti (o se preferisci tutti gli

stakeholder) che si rivolgono per i servizi alla tua Amministrazione.

Per **indagine campionaria** si intende una modalità di rilevazione delle informazioni rivolta a persone appartenenti ad un campione rappresentativo del target oggetto della ricerca (indagine su campione).

Nota che le indagini complete sulla totalità della popolazione si effettuano soltanto quando si vuole portare l'indagine ad un elevato livello di dettaglio e l'universo da indagare è molto piccolo. Nella maggior parte dei casi, le indagini vengono svolte su campione in quanto l'analisi di tutte le unità che compongono l'universo necessiterebbe di un'organizzazione complessa, con costi elevati e tempi eccessivamente lunghi.

La statistica ci rassicura mettendoci a disposizione l'utilizzo del così detto *campione statistico* ossia di un estratto di popolazione che garantisca (a determinate condizioni) di poter generalizzare i risultati dell'indagine alla totalità dell'universo statistico. L'attività di estrarre dall'universo un gruppo rappresentativo di soggetti da interrogare è detto appunto "campionamento": l'individuazione di un campione statisticamente significativo su cui condurre l'indagine è l'elemento chiave per cogliere indicazioni significative ai fini del miglioramento dei processi realizzati e della qualità dei servizi erogati. Indubbiamente, anche nel caso del campionamento le decisioni circa la numerosità del campione sono condizionate dalla disponibilità di risorse economiche che la tua amministrazione può destinare all'indagine.

I primi elementi che devi definire ai fini della costruzione del campione sono dimensione e struttura dell'universo di riferimento. Ad esempio, se sei uno Sportello Unico per le Attività Produttive e vuoi rilevare la soddisfazione delle imprese del territorio rispetto ai servizi offerti non solo dovrai conoscere il numero di imprese presenti sul territorio, ma dovrai anche cercare di raccogliere informazioni sulla loro localizzazione nei diversi quartieri della città, sulla distribuzione per settore produttivo, ed altri dati che possano descrivere la struttura del tessuto imprenditoriale. In tal modo potrai costruire un campione il più possibile "somigliante" all'universo di riferimento.

Le tecniche di campionamento sono diverse e non è possibile definirne una migliore di un'altra. Si possono distinguere due famiglie di campionamenti: *campionamenti probabilistici* (o casuali) e i *campionamenti non probabilistici* (o non casuali).

Il campionamento casuale è caratterizzato dalla scelta casuale delle unità. La casualità interviene nella selezione delle unità ed è quindi legato al disegno del campionamento e non alla dimensione del campione che, invece, è l'unica determinante della significatività del campione stesso.

Nel campionamento non casuale il campione è formato da unità scelte in modo da somigliare alla popolazione da cui sono tratte. Esso è tanto più affidabile quante più sono le informazioni su cui si basa la scelta. La tipologia più diffusa di campione ragionato è il **campione stratificato**. Esso consiste nel:

- suddividere la popolazione in sottopopolazioni (strati) il più possibile omogenee rispetto alla variabile da stimare, utilizzando una o più variabili ad essa correlate;
- estrarre un campione casuale semplice da ogni strato;
- unire i campioni dei singoli strati per ottenere il campione globale.

L'errore di campionamento. In ogni indagine su campione è fisiologico il rischio di errore chiamato "errore di campionamento". Rappresenta il margine di approssimazione dovuto alla così detta generalizzazione (si attribuiscono al "tutto" i caratteri statistici di una parte.

In pillole....

- Il campione da sottoporre a intervista dipende dalla dimensione della popolazione di riferimento e dalla disponibilità di risorse economiche e di tempo a disposizione;
- Una buona regola pratica è che per una popolazione che può essere considerata infinita (migliaia di unità), un campione significativo è costituito da almeno il 3% della popolazione.
- Il test del questionario va effettuato almeno sul 10% del campione.

Progettazione del questionario

Un questionario non è altro che un insieme organizzato e standardizzato di domande. Nella scheda di approfondimento al termine del paragrafo ti diamo un'idea delle varie tipologie di quesiti che è possibile inserire all'interno di un questionario.

Costruire un questionario presuppone un'analisi preliminare attenta. Potresti:

- a. Approfondire la documentazione disponibile sul tema che ti sei proposto di investigare. Questo step è detto in gergo “**fase di scouting**”. Ad esempio come sono state costruite indagini precedenti sullo stesso tema, non solo all'interno della tua Amministrazione – il benchmark è sempre un'azione utile e anche fortemente consigliata da Amministrazioni che non hanno trovato al proprio interno parametri di confronto utili. Internet è sempre una riserva preziosa di informazione, ma ci sono anche case-study diffusi attraverso i canali più vari – su www.migliorpa.it ce ne sono molti – rispetto ai quali potresti confrontarti.
- b. Realizzare dei colloqui preliminari. Potresti organizzarli utilizzando lo strumento delle interviste di profondità o, se hai disponibilità di tempi e spazi adeguati, organizzare dei focus group. Quest'ultima soluzione è particolarmente utile nella stesura di un questionario: potresti ricevere un gran numero di idee dai partecipanti e circoscrivere con più precisione le aree da investigare!

Chiarite le idee, procedi con la costruzione del questionario: cosa non può assolutamente mancare?

Chi risponde? Inserisci una sezione anagrafica che sia utile a capire le caratteristiche di chi risponde!

Però, ricorda: chiedi all'utente solo le informazioni che ti serviranno per le finalità dell'indagine e non essere invasivo con le richieste di dati personali. A parte tutti i problemi legati alla gestione della *privacy policy* in generale gli utenti si esprimono più liberamente e con maggiore sincerità quando sono certi di restare anonimi. Un profilo utente coerente e funzionale alle tue esigenze potrebbe essere costruito a partire da dati come sesso, nazionalità, età, condizione professionale, livello di istruzione.

Dai una struttura visibile e riconoscibile al tuo questionario. Evita effetti fastidiosi come l'utilizzo di caratteri troppo piccoli o "troppo creativi". Abbi cura anche di non esagerare nell'utilizzo di colori che potrebbero infastidire o distrarre l'utente. Se il questionario è complesso o particolarmente lungo puoi organizzarlo in aree tematiche. Serviranno a te per una decodifica più efficiente e rapida e renderanno più semplice il lavoro di compilazione all'utente.

Trova il giusto equilibrio tra completezza e ridondanza. Ogni informazione non raccolta sarà perduta quindi fa in modo che il questionario sia il più completo possibile. Allo stesso tempo evita un numero eccessivo di domande (domande inutili o dalla risposta scontata): rischi che l'utente interpellato abbandoni l'intervista prima della sua conclusione o risponda in maniera disattenta alle ultime domande.

Scegli con cura la tipologia di domande. Devi aver presente il target di utenti a cui ti rivolgi, gli obiettivi dell'indagine, i tempi che hai pianificato per l'intero progetto!

Per aiutarti nella scelta del tipo di domande da inserire nel questionario troverai qui di seguito una breve rassegna (vedi la *Scheda di Approfondimento. Le tipologie di domanda*).

Metti in chiaro lo scopo dell'indagine. Una breve introduzione o una spiegazione sintetica degli obiettivi dell'indagine è d'obbligo per un impatto trasparente utile all'utente per comprendere e partecipare alle finalità dell'indagine.

Rassicura inoltre l'utente delle modalità con le quali verranno trattate le informazioni che fornirà, in particolare alle eventuali informazioni di carattere sensibile o personale.

Organizza le domande in ordine logico. Tieni conto del vissuto esperienziale dell'utente così da aiutarne la memoria. Se, per esempio, raccogli la valutazione di un utente in merito alla fruizione di un servizio di sportello potresti richiedere le impressioni in sequenza su questi aspetti:

- accesso alla sede;
- segnaletica degli uffici;
- servizi di accoglienza;
- tempi di attesa;
- contatto con il personale;
- erogazione delle prestazioni.

Informa sempre l'utente sulla modalità di trattamento dei dati. Inoltre, se devi raccogliere dati coperti da normativa sulla privacy, prevedi, oltre una parte riguardante l'informativa, la richiesta del relativo consenso per il trattamento dei dati.

Valutare la soddisfazione dell'utenza rispetto al sito internet dell'Amministrazione: il questionario MiglioraPA

Il questionario costruito all'interno del progetto MiglioraPA e sperimentato da molte amministrazioni ti offre spunti utili su come organizzare il tuo questionario, coerentemente ai punti di attenzione su elencati.

Questionario di rilevazione della customer satisfaction relativo al sito internet

Gentile Signore/a, il <NOME AMMINISTRAZIONE> sta realizzando una rilevazione per valutare la soddisfazione degli utenti relativamente al proprio sito internet. Saremmo lieti di poter avere le Sue opinioni sull'utilizzo del sito internet.

*“esplicita
l'obiettivo
dell'indagine”*

Le risposte che Lei ci darà saranno ritenute confidenziali e non saranno trattate a livello nominale, ma elaborate assieme alle risposte fornite da tutti gli altri componenti del campione di utenti.

Grazie per la collaborazione.

Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)

*“evita caratteri troppo piccoli,
non esagerare con i colori,
se il questionario è complesso
organizzalo in aree tematiche”*

A1. Ritengo che il sito internet dell'Ente, per contenuti, organizzazione e grafica, sia complessivamente soddisfacente	1 2 3 4 5 6
A1. Il sito internet è facilmente raggiungibile	1 2 3 4 5 6
A2. È facile accedere ai servizi presenti sul sito	1 2 3 4 5 6
A3. È facile effettuare la registrazione per poter usufruire dei servizi presenti sul sito	1 2 3 4 5 6
A4. Sul sito trovo tutte le informazioni di cui ho bisogno per utilizzare i servizi senza necessità di rivolgermi altrove	1 2 3 4 5 6
A5. Il sito contiene informazioni aggiornate	1 2 3 4 5 6
A6. Il sito contiene informazioni complete	1 2 3 4 5 6
A7. Trovo che utilizzare i servizi di questo sito sia più vantaggioso rispetto ai canali tradizionali (telefono, sportello, fax, etc.)	1 2 3 4 5 6
A8. L'offerta dei servizi presenti sul sito soddisfa le mie esigenze	1 2 3 4 5 6

A9. Eventuali errori nell'inserimento dei dati sono segnalati tempestivamente	1 2 3 4 5 6
A10. È facile ottenere i documenti e/o le ricevute di cui ho bisogno	1 2 3 4 5 6
A11. Il servizio che ho utilizzato mi è stato erogato in tempi che reputo soddisfacenti	1 2 3 4 5 6
A12. La navigazione all'interno del sito internet è semplice	1 2 3 4 5 6
A13. L'aspetto grafico del sito è gradevole	1 2 3 4 5 6
A14. Riesco a localizzare le informazioni di cui ho bisogno con pochi click	1 2 3 4 5 6
A15. I contenuti del sito sono ben organizzati	1 2 3 4 5 6
A16. Questo sito offre la possibilità di contattare facilmente l'Ente	1 2 3 4 5 6
A17. Ha formulato quesiti attraverso il sito?	Si No
A18. Ho ottenuto in tempi rapidi le soluzioni ai quesiti formulati	1 2 3 4 5 6
A19. Il sito offre strumenti adeguati per effettuare un reclamo	1 2 3 4 5 6
A20. Ha effettuato reclami?	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p style="text-align: center;"><i>“inserisci domande “a imbuto” che agiscono da filtro per quelle successive”</i></p> </div> Si No
A21. Il reclamo effettuato si è risolto in tempi rapidi	1 2 3 4 5 6

A22. I servizi offerti da questo sito semplificano le mie attività	1	2	3	4	5	6
A23. Trovo che questo sito migliori l'immagine che ho dell'Ente	1	2	3	4	5	6
A24. Mi sento sicuro nell'inserire in questo sito dati riservati	1	2	3	4	5	6
A25. Tenendo conto degli aspetti sopra indicati, ritengo che l'utilizzo del sito e dei servizi on line sia complessivamente soddisfacente	1	2	3	4	5	6
<i>Indichi l'importanza dei seguenti aspetti dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)</i>						
A26. Facilità di accesso ai servizi on line	1	2	3	4	5	6
A27. Completezza delle informazioni on line	1	2	3	4	5	6
A28. Idoneità del servizio on line a soddisfare le esigenze degli utenti	1	2	3	4	5	6
A29. Adeguatezza dell'impostazione grafica e organizzazione dei contenuti del sito	1	2	3	4	5	6
A30. Idoneità del sito a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi	1	2	3	4	5	6
A31. Livello di privacy nell'utilizzo del sito	1	2	3	4	5	6
L) PROFILO UTENTE						
						<i>“costruisci un profilo di chi ti risponde evitando domande invasive”</i>
Sesso	M		F			

Anno di nascita		
Professione	Operaio	<input type="radio"/>
	Impiegato	<input type="radio"/>
	Dirigente	<input type="radio"/>
	Commerciante	<input type="radio"/>
	Libero prof.	<input type="radio"/>
	Pensionato	<input type="radio"/>
	Studente	<input type="radio"/>
	Disoccupato	<input type="radio"/>
	Altro	<input type="radio"/>
Nazionalità (Italiana, Comunitaria, Extracomunitaria)		

Il testing

C'è una fase successiva a quella della costruzione del questionario: il testing. Quando avrai costruito uno strumento di rilevazione che pensi ti soddisfi, sarà giunto il momento di sottoporlo a un testing. Lasciando da parte tecniche specifiche che la statistica mette a disposizione per misurare l'affidabilità di un questionario, ci sono anche degli standard empirici che possono essere utilizzati a questo scopo in modo soddisfacente. Come prima cosa, proponi la lettura critica del questionario a persone, possibilmente con competenze specifiche, che non abbiano partecipato alla sua stesura. In secondo luogo potresti misurare direttamente la comprensione del questionario sottoponendolo "in versione beta" ad un piccolo campione di utenti oppure allo stesso gruppo potresti proporre un focus group specifico dedicato alla revisione.



Punti di attenzione

Nella fase di pianificazione un punto sottolineato dalle Amministrazioni ascoltate è il disallineamento tra chi materialmente costruisce l'indagine e l'obiettivo che il livello decisionale si è dato. Questo scostamento produce uno strumento (il questionario) non coerente che, in definitiva, restituisce informazioni importanti, ma non utili.

Un suggerimento che troviamo utile proporre, oltre a condividere gli obiettivi con i vertici dell'Amministrazione attraverso incontri sia in fase preliminare che nel corso dell'attività - è formalizzare per iscritto l'obiettivo. Questo consente non solo di chiarire in modo inequivocabile cosa interessa conoscere e cosa si vuole fare con le informazioni richieste, ma anche di comprendere se tutta l'attività pianificata sia coerente con gli obiettivi strategici generali che l'Amministrazione si è data.

Ulteriore punto di attenzione riguarda la durata complessiva dell'indagine: le Amministrazioni ascoltate hanno avuto, nelle loro esperienze di customer, comportamenti molto difforni che vanno dai 30 giorni (salvo poi prorogare la rilevazione) a periodi molto più lunghi. Anche in questo caso il metodo empirico ci può venire in aiuto: indagini che si protraggono per molti mesi rischiano di far fare alle Amministrazioni le valutazioni finali su dati che non corrispondono più alla situazione reale. Allo stesso modo è evidentemente poco utile lasciare l'indagine aperta per un periodo molto breve: si rischia che i dati non siano effettivamente rappresentativi.

Altra breve indicazione che emerge sempre da un confronto con le Amministrazioni riguarda una specifica tipologia di domanda: le domande Arrays - o a matrice - che possono risultare di difficile lettura qualora vengano inserite in questionari destinati alla somministrazione on line per persone con specifiche inabilità, per esempio le persone ipovedenti. Un valido suggerimento che si può dare, in questo senso, è di preferire domande che producono lo stesso effetto, in termini di risultanze, senza incorrere in questo rischio: per esempio le domande a scelta numerica multipla o le domande a lista.

La strutturazione del questionario nell'esperienza dell' INPS (ex INPDAP) - Direzione Regionale Sicilia nell'ambito del progetto MiglioraPA

Il caso della Direzione Regionale Sicilia dell'INPS sintetizza in modo efficace le indicazioni date nel corso del capitolo.

2.2.2 Questionario

QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE DELLA CUSTOMER SATISFACTION SUI SERVIZI HOME CARE PREMIUM	
<p><i>Gentile Signora, Gentile Signore la Direzione Regionale dell'Inps gestione ex Inpdap sta realizzando un sondaggio per valutare la soddisfazione relativamente ai servizi che offre in collaborazione con i comuni. Saremmo lieti di poter avere le Sue opinioni sincere ed oggettive sul servizio di assistenza di assistenza domiciliare erogato.</i></p> <p><i>Le risposte che Lei ci darà saranno ritenute confidenziali e non saranno trattate a livello nominale, ma elaborate assieme alle risposte fornite da tutti gli altri componenti del campione di utenti.</i></p> <p><i>Grazie per la collaborazione.</i></p>	
Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente d'accordo) a 6 (completamente d'accordo)	
1. Ritengo che il servizio che mi è stato fornito sia complessivamente soddisfacente	1 2 3 4 5 6
2. La comunicazione di avvio del servizio di assistenza domiciliare e presentazione del progetto ai cittadini e alla stampa sono avvenuti in modo completo ed esaustivo	1 2 3 4 5 6
3. I servizi Home Care Premium (assistenza domiciliare) vengono erogati con regolarità	1 2 3 4 5 6
4. Il Punto di Accesso Unico (PUA), presso il quale ottenere informazioni sul servizio di assistenza, è ben organizzato	1 2 3 4 5 6
5. L'orario di apertura del PUA è adeguato	1 2 3 4 5 6
6. La sede del PUA è facilmente raggiungibile e non presenta barriere architettoniche	1 2 3 4 5 6
7. Riesco a individuare facilmente l'operatore cui mi devo rivolgere per informazioni o questioni riguardanti l'assistenza	1 2 3 4 5 6
8. Gli ambienti sono puliti, confortevoli e funzionali (es. punti di appoggio per scrivere, contenitori moduli, sistemi eliminacode, etc.)	1 2 3 4 5 6
9. I tempi di attesa per completare la richiesta di ottenimento del Servizio sono rapidi	1 2 3 4 5 6
10. Ottengo facilmente le informazioni di cui ho bisogno	1 2 3 4 5 6
11. Le informazioni mi vengono fornite con un linguaggio semplice	1 2 3 4 5 6
12. La sequenza delle operazioni da compiere per richiedere il Servizio a domicilio è chiara	1 2 3 4 5 6
13. I documenti da allegare alla domanda di richiesta del servizio di Home Care Premium sono facili da ottenere/reperire	1 2 3 4 5 6
14. La modulistica è di facile comprensione e di rapida compilazione	1 2 3 4 5 6
15. Gli operatori del PUA, riguardo le informazioni sul servizio, sono cortesi e disponibili	1 2 3 4 5 6

16. Gli operatori del PUA, riguardo le informazioni sul servizio, sono competenti e professionali	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
17. Gli assistenti sociali che effettuano l'incontro preliminare per l'elaborazione del Piano di Assistenza Individualizzato (PAI) sono cortesi e disponibili	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
18. Gli assistenti sociali che effettuano l'incontro preliminare per l'elaborazione del PAI sono competenti e professionali	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
19. Gli assistenti sociali che effettuano l'incontro preliminare per l'elaborazione del PAI si comportano in modo corretto e trasparente	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
20. Gli operatori che erogano i servizi a domicilio sono figure professionali competenti	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
21. Gli operatori che erogano i servizi a domicilio sono attenti alle necessità dell'utente e rispettosi della privacy	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
22. Gli operatori che erogano i servizi a domicilio instaurano un buon rapporto con l'utente	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
23. Le modalità di presentazione della richiesta del servizio Home Care Premium sono chiare	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
24. I criteri per usufruire del servizio Home Care Premium sono chiari e trasparenti	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
25. I tempi di attivazione del servizio a domicilio sono adeguati	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
26. Il PAI (Piano di Assistenza Individualizzato) erogato è adeguato alle esigenze e condizioni socio-assistenziali dell'utente	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
27. I servizi accessori offerti (es. disbrigo pratiche, ricovero di sollievo, vacanze assistite) sono adeguati alle necessità richieste dall'utente	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
28. In caso di aggravamento delle condizioni mediche o di cambiamento delle condizioni socioassistenziali, i tempi e le modalità di richiesta di modifica del PAI sono adeguati	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
29. È stato facile effettuare reclami, proporre suggerimenti, segnalazioni, ottenere sostituzioni dalla cooperativa che fornisce il servizio o modifiche al PAI	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
30. L'ente ha affrontato le mie richieste, reclami o suggerimenti in modo soddisfacente	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
Indichi quanto è importante ognuna delle seguenti affermazioni dando un voto da 1 (per niente importante) a 6 (molto importante)	
1. Facilità e velocità nel raggiungere il PUA e accedere al servizio di Home Care Premium	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
2. Chiarezza, completezza e rapidità delle informazioni	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
3. Semplicità della modulistica	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6
4. Competenza, cortesia e credibilità dei dipendenti	<input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 <input type="text"/> 6

5. Competenza, professionalità, sensibilità e attenzione degli operatori che erogano i servizi a domicilio	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/>
6. Adeguatezza del PAI nel rispondere alle necessità degli utenti	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/>
7. Proporre suggerimenti o modifiche al PAI	<input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="3"/> <input type="text" value="4"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="6"/>
PROFILO DEL RISPONDENTE	
Sesso	<input type="text" value="M"/> <input type="text" value="F"/>
Nazionalità	<input type="text" value="Italiana"/> <input type="text" value="Comunitaria"/> <input type="text" value="Extracomunitaria"/>
Fascia d'età	<input type="text" value="da 15 a 19 anni"/> <input type="text" value="da 20 a 29 anni"/> <input type="text" value="da 30 a 39 anni"/> <input type="text" value="da 40 a 50 anni"/> <input type="text" value="oltre 50 anni"/>
Condizione di non autosufficienza	<input type="text" value="Basso"/> <input type="text" value="Medio"/> <input type="text" value="Alto"/>
Fascia di reddito	<input type="text" value="Meno di 10.000 euro"/> <input type="text" value="Tra 10.000 e 20.000 euro"/> <input type="text" value="Tra 20.000 e 30.000 euro"/> <input type="text" value="Più di 30.000 euro"/>
Il questionario è stato compilato da	<input type="text" value="Familiare"/> <input type="text" value="Tutore"/> <input type="text" value="Conoscente"/> <input type="text" value="Assistito"/>

Il percorso di customer satisfaction condotto dalla Direzione Regionale Sicilia dell'INPS nell'ambito del progetto MiglioraPA è riportato, in dettaglio, nel **capitolo 7, dedicato alle Esperienze delle Amministrazioni**.

Per finire

Questi sono gli **strumenti** che ti abbiamo indicato nella trattazione del capitolo e che puoi utilizzare. Puoi anche consultarli e scaricarli su www.migliorapa.it, attraverso la funzione “cerca”:



[*La scheda di impostazione dell'indagine*](#)



Gli strumenti di indagine di tipo qualitativo: il [*focus group, il panel - La tabella per la definizione del campione*](#)

Questi sono **documenti** di approfondimento che potresti trovare utile consultare. Puoi anche consultarli e scaricarli su www.migliorapa.it, attraverso la funzione “cerca”:



[*Impostazione della customer satisfaction*](#)



[*ServQual: la misurazione ed il monitoraggio della customer satisfaction delle imprese di servizi*](#)



[*Valutare la qualità: i modelli di riferimento - Misurare la customer satisfaction: il modello Servqual*](#)

CAPITOLO 3

Realizza l'indagine - Fase 3

IL CAPITOLO IN SINTESI

In questo capitolo è illustrata la Fase 3 relativa alla realizzazione di un'indagine di customer satisfaction. L'utente sarà guidato nella scelta delle modalità operative di somministrazione del questionario, raccolta delle informazioni e caricamento dati congruenti con le scelte di strategia e metodo già operate.

Il capitolo esplora queste dimensioni:

- g. Quali sono i fattori che condizionano la scelta verso una modalità di somministrazione piuttosto che un'altra?*
- h. Quali strumenti l'utente ha a disposizione per fare la sua scelta?*
- i. Quali sono gli snodi critici a cui fare attenzione?*

In calce al capitolo, link ipertestuali consentono all'utente di scaricare gli strumenti metodologici indicati nella trattazione e documentazione di approfondimento suggerita.

Gli stessi materiali sono reperibili sulla piattaforma www.migliorapa.it selezionando, al momento della profilazione, la Fase 3.

Il progetto di indagine

Pronto per realizzare la tua indagine di customer satisfaction? Una lista di 4 punti di attenzione ti aiuterà a tener tutto sotto controllo:

Hai chiari gli obiettivi dell'indagine? Ti sei preoccupato di dividerli con il gruppo di lavoro in maniera chiara?

Nei capitoli precedenti abbiamo visto i passi da compiere in una individuazione consapevole e ragionata del servizio oggetto dell'indagine. Ti sono stati forniti alcuni utili strumenti metodologici che vengono utilizzati a tale scopo, in particolare le matrici **di processo** e **di individuazione del servizio oggetto dell'indagine**.

Quali sono tutti gli attori coinvolti in quest'attività? Quali gli attori interni? Quali quelli esterni? Che capacità di controllo hai su ciascuno?

Sono moltissimi gli attori che potrebbero essere coinvolti nelle diverse fasi in cui si articola la tua indagine di customer satisfaction.

Alcuni daranno il loro apporto nella fase di promozione e sensibilizzazione interna del tuo progetto e quindi nell'inserimento del progetto tra le priorità dell'ente, altri saranno tuoi "partner" in questa fase più operativa di impostazione e realizzazione dell'indagine. Infine avrai bisogno di ricorrere all'aiuto di altri soggetti quando dovrai dar seguito all'analisi dei risultati pianificare un piano di miglioramento.

Se ancora non l'hai fatto, questo è il momento di individuare per ogni fase il gruppo di attori coinvolti inserendoli in un documento di lavoro. Organizzati come credi: potresti per esempio compilare un piccolo database contenente i riferimenti di ciascun contatto, diviso per fasi di progetto. In questo modo avresti sempre davanti in un "plan" sintetico le informazioni sui tuoi attori.

Ogni realtà naturalmente avrà una propria organizzazione formale e non si potrà prescindere dalla specifica "catena decisionale", ma – a titolo di esempio – potresti inserire nel tuo elenco

- ✓ il vertice decisionale dell'ente;
- ✓ l'ufficio qualità o l'ufficio relazioni con il pubblico;
- ✓ gli operatori dei servizi coinvolti;
- ✓ gli utenti.

Hai fissato tempi di realizzazione congrui e credibili? Hai condiviso con il gruppo di lavoro tempi e responsabilità in maniera precisa?

Ricordati che dovrai inserire il quadro delle attività di Customer nell'ambito di una **realtà in movimento**: le tue attività si muovono all'interno di un piano di lavoro più ampio. Pianificare correttamente le attività significa distribuirle in maniera congrua in un arco temporale sufficiente. Possibilmente scandisci *steps* intermedi che consentano a te e ai tuoi collaboratori di comprendere "a che punto siete". Il rischio che si corre in caso di una pianificazione non efficiente è il così detto *burn out* (periodi di iperlavoro), oppure l'impossibilità di raggiungere obiettivi troppo ambiziosi o mal calibrati. Nelle attività di Customer si potrebbe infatti in questo modo la bontà dei risultati di indagine, vanificando le energie fin qui investite.

Hai selezionato strumenti metodologici adatti al raggiungimento degli obiettivi e congruenti con la realtà nella quale dovrai operare? Sei perfettamente in grado di gestire questi strumenti in autonomia o necessiti del ricorso esperto di "una mano" esterna?

Se fino a questo step hai individuato gli obiettivi della tua struttura, se hai guadagnato l'entusiasmo e la partecipazione dei membri del gruppo di lavoro e delle altre persone interne alla tua PA, ora dovrai essere capace di "mettere in moto" il processo e soddisfare le aspettative che hai sapientemente suscitato negli altri.

Se la risposta è "sì" ai 4 check point appena descritti puoi mettere in campo gli "arnesi" da lavoro. Fa che siano adeguati, adatti al contesto rispetto al quale andrai a rilevare i dati e proporzionato alle tue conoscenze specifiche.

Immagina di dover rilevare i livelli di soddisfazione degli utenti dell'URP di un piccolo comune frequentato da utenti anziani con poca familiarità rispetto alla tecnologia. Difficilmente potrai pensare ad una "survey online". Anche il linguaggio adottato con i tuoi utenti dovrà essere debitamente calibrato: l'uso sfrenato di tecnicismi anglofoni ti aiuterebbe ben poco negli scopi della rilevazione e direbbe molto al tuo target sul tuo reale desiderio di metterti in ascolto.

Ci sono in questa fase 3 step fondamentali:

1. la somministrazione del questionario
2. la raccolta delle informazioni
3. il caricamento dati

Somministrazione del questionario

I metodi principali per la somministrazione dei questionari sono:

- l'autosomministrazione: ciascun rispondente legge le domande e poi risponde singolarmente;
- la somministrazione condotta da un intervistatore, che pone le domande e registra le risposte.

Nell'uno o nell'altro caso i canali di fruizione possono essere diversi: nel caso dell'autosomministrazione la compilazione può essere cartacea o on line, fatta direttamente agli sportelli di servizio o negli uffici preposti o inviata a casa per via postale; le interviste, dal canto loro, possono essere fatte in presenza o per telefono.

Ciascuna delle modalità elencate ha punti di forza e di debolezza che dovrai tenere in considerazione e valutare attentamente.

Prendiamo il caso dell'autocompilazione: puoi pensare di lasciare un questionario cartaceo bene in vista negli uffici preposti al servizio in modo che l'utente possa prenderne una copia e compilarlo. Facile, veloce ad organizzarsi, non comporta oneri particolari. Ma, a meno di dedicare una risorsa a fare da motivatore e proporre puntualmente la compilazione ad ogni singolo utente, si rischia che in pochi ci facciano attenzione e che il ritorno sia basso. Inoltre l'autocompilazione è il tipico caso in cui il campione si "autoseleziona" e quindi perde di rappresentatività: è probabile che chi risponde siano gli utenti particolarmente soddisfatti del servizio che in un moto di entusiasmo decidano di compilarlo; o il caso opposto, chi è talmente scontento che approfitta del primo canale di comunicazione individuato. Entrambi questi casi sono 2 estremi.

La somministrazione postale permette di contattare un gran numero di cittadini distribuiti su un territorio relativamente vasto e a costi contenuti; d'altra parte il rischio è un basso tasso di restituzione del questionario compilato. In tal senso questa tipologia di somministrazione andrebbe utilizzata con un campione ad alta motivazione a rispondere.

O, ancora, in caso di intervista: senz'altro il livello di approfondimento in questo caso sarà altissimo, la raccolta dei dati accurata e la qualità molto buona, ma è una modalità di somministrazione molto impegnativa e molto onerosa, gli intervistatori devono essere formati, dovrai organizzarti per fornirli di un quadro di regole ben precise a cui attenersi e mettere a disposizione ambienti idonei dove possano lavorare.

Per fare la scelta più accurata, potrebbe tornarti utile riflettere su questi punti:

- A chi è rivolto il questionario?
- Quanti sono i possibili utenti che risponderanno all'indagine?
- Quale è il miglior modo di raggiungere gli utenti sulla base delle loro specifiche abitudini? (Per esempio mappa le modalità di interazione dei potenziali rispondenti con la tua struttura: vengono in sede, attendono in fila allo sportello, il servizio è erogato su appuntamento, oppure è solo online).

Qualunque sia la scelta, una volta operata è bene, tendenzialmente, mantenerla in tutte le successive rilevazioni se si vuole che i risultati siano confrontabili nel tempo.

Le emoticons del progetto “Mettiamoci la Faccia”

Nelle indagini di customer satisfaction puoi chiedere ai cittadini di esprimere il proprio livello di soddisfazione in merito ad un aspetto specifico del servizio o, invece, di valutare il servizio nella sua interezza in termini di adeguatezza ad una dimensione specifica (cortesia, rapidità,...).

A tal fine nella costruzione del questionario potrai ricorrere alla costruzione delle così dette “scale di valutazione”, ossia un insieme ordinato di valori crescenti o decrescenti, che nel nostro caso misurano la soddisfazione. Questi strumenti di valutazione prendono il nome di Scale Likert, dal nome del loro inventore.

Raccolta delle informazioni e caricamento dei dati

Coincide con il momento nel quale ciascun utente si trova davanti il questionario da compilare o viene intervistato.

Se l'inserimento dei dati nel questionario avviene attraverso uno strumento tecnologico, per esempio un PC o un tablet, la fase di inserimento dei "dati" si esaurisce, ovviamente, nel momento stesso in cui si effettua la somministrazione. Sarà il sistema informatico a collocare ciascuna risposta in un database e ordinarle per agevolare l'analisi. Così ad esempio avviene nel caso di indagini online. Se questo non fosse possibile e, ad esempio, la tua Customer comportasse l'utilizzo di questionari cartacei, sarai costretto ad un inserimento successivo dei dati in un file organizzato.

Orientarsi sull'organizzazione dei dati raccolti: software e dintorni

Esistono diversi software adatti all'organizzazione dei dati di una rilevazione. Alcuni sono molto sofisticati e possono richiedere competenze specifiche di carattere statistico e informatico (per esempio il software SPSS, che consente un trattamento estremamente accurato dei dati). Nel caso la tua familiarità con questi strumenti sia meno forte puoi utilizzare un software più comune (anche se non meno complesso) come Excel o un gestore di fogli di calcolo opensource (ad esempio quello contenuto in Open Office).

Indipendentemente dalla tipologia di software sul quale poggia, un database si compone di due sezioni:

- **Un'area dati:** dove vengono inserite le risposte ai questionari dopo essere state codificate in base alle classi previste. Nel database ogni riga rappresenterà un questionario, quindi un intervistato, e ogni colonna rappresenterà una delle variabili di cui il questionario si compone.
- **Un'area del codebook:** contiene la lista dei codici e i relativi criteri di decodifica e, in particolare, sono indicati:
 - il numero della domanda
 - il testo della domanda
 - le categorie di risposta
 - la scala di risposta

A proposito di codifica: prima di inserire i dati è bene individuare un codice di riferimento che identifichi il singolo questionario. Questo può essere utile qualora la rilevazione venga fatta, per esempio, attraverso punti di accesso differenti dello stesso servizio. In questo modo le informazioni sono “georeferenziate” si può cioè portare traccia della zona di riferimento nella quale sono stati raccolti i dati, che in un’analisi di soddisfazione dell’utenza, legata anche ad aspetti logistici o di accoglienza, oltre che di qualità nel merito del servizio, non è banale.

Organizzato il database potrai procedere al calcolo di medie o percentuali e all’eventuale rappresentazione dei risultati ottenuti in grafici che, sicuramente, facilitano la visualizzazione e l’interpretazione.

I calcoli matematici e statistici sono complessi: questo è il momento in cui ti tornerà utile ricorrere ad un esperto, se pure a digiuno o appena informato del tema specifico di Customer che deve affrontare.

SCHEMA DI APPROFONDIMENTO LimeSurvey

Su www.migliorapa.it, nella sezione “[La tua indagine](#)” è stata installata un’applicazione specifica per la gestione e la somministrazione di sondaggi on line: LimeSurvey. Il Dipartimento della Funzione Pubblica ha voluto, in questo modo, consentire alle amministrazioni di rendersi realmente autonome anche per la costruzione e somministrazione dei questionari. Nella sezione, liberamente consultabili, sono a disposizione alcuni dei questionari sperimentati dalle amministrazioni che hanno partecipato al progetto MiglioraPA nella sua prima fase per rilevazioni su alcuni specifici servizi: possono essere utili indicazioni per costruire indagini coerenti con la metodologia “MiglioraPA” pur nell’adattamento ad ogni specifico contesto e a esigenze puntuali di ciascuna amministrazione.

L’accesso alla piattaforma di indagine può avvenire solo attraverso una procedura che richiede un intervento dell’utente di Amministrazione del Sistema. A fronte di una specifica richiesta inoltrata all’indirizzo email indicato – migliorapa@funzionepubblica.it - l’utente di amministrazione apre un profilo e comunica le credenziali personali di accesso all’utente. Da quel momento l’utente è libero di muoversi sull’applicazione che non richiede particolari conoscenze di programmazione per essere utilizzata. Una volta costruito e diffuso, il questionario è di facile e intuibile compilazione anche per cittadini che non hanno una stretta familiarità con le tecnologie.

Sul tema specifico della costruzione di un questionario attraverso LimeSurvey, il progetto MiglioraPA ha dedicato un webinar: possono essere, quindi, d’aiuto [le slide](#) e il [video di presentazione dello strumento](#).



Punti di attenzione

Molte delle amministrazioni coinvolte hanno portato all’attenzione il problema della gestione della privacy in modo particolare rispetto all’utilizzo di strumenti come LimeSurvey (cui fa riferimento la scheda di approfondimento).

Posto che le modalità secondo cui verranno trattati i dati raccolti devono sempre essere comunicate in modo trasparente all’utenza al momento della somministrazione del questionario, qualsiasi sia la modalità scelta, tool

come LimeSurvey garantiscono la riservatezza dei dati dal momento che consentono la costruzione di questionari completamente anonimi, in cui in nessun modo il sistema può rintracciare l'origine dei dati dell'utente. Diverso è il caso in cui si decida di attivare questionari rivolti a target molto puntuali e ben identificati e che, consapevolmente, rispondono alle domande in forma non anonima: LimeSurvey in questo caso consente di tracciare perfettamente le risposte associandole ai singoli utenti, ma è una scelta precisa, che deve essere comunicata in modo chiaro agli utenti coinvolti.

Per finire

Questi sono gli **strumenti** che ti abbiamo indicato nella trattazione del capitolo e che puoi utilizzare. Puoi anche consultarli e scaricarli su www.migliorapa.it, attraverso la funzione “cerca”:



[*Realizzazione dell'indagine - Fase 3*](#)

Questi sono **documenti** di approfondimento che potresti trovare utile consultare. Puoi anche consultarli e scaricarli su www.migliorapa.it, attraverso la funzione “cerca”:



[*Accorgimenti per la fase di redazione del questionario*](#)

CAPITOLO 4

Analizza i dati - Fase 4

IL CAPITOLO IN SINTESI

In questo capitolo è illustrata la Fase 4 del processo relativa all'analisi dei dati di un'indagine di customer satisfaction. L'utente sarà guidato nelle procedure e nell'utilizzo di strumenti che gli consentano di passare dall'insieme organizzato ma generico di dati raccolti a delle evidenze per trarre conseguenze e significati dal raggruppamento delle singole risposte dei singoli questionari.

Il capitolo esplora queste dimensioni:

- a. Come sceglie l'utente le tecniche di trattamento dei dati più congrue rispetto all'obiettivo che vuole raggiungere?*
- b. Quali strumenti l'utente ha a disposizione per fare la sua scelta?*
- c. Quali sono gli snodi critici a cui fare attenzione?*

In calce al capitolo, link ipertestuali consentono all'utente di scaricare gli strumenti metodologici indicati nella trattazione e documentazione di approfondimento suggerita.

Gli stessi materiali sono reperibili sulla piattaforma www.migliorapa.it selezionando, al momento della profilazione, la Fase 4.

Dal dato al racconto

La fase di Analisi dei dati è quella nella quale, dall'insieme organizzato ma generico di dati raccolti, dovrai passare a delle evidenze, trarre conseguenze e significati dal raggruppamento delle singole risposte dei singoli questionari. Dovrai, per così dire, passare dal "dato" al "racconto".

La scienza statistica mette a disposizione numerose tecniche per il trattamento dei dati. La scelta fra queste tecniche dipende anzitutto dalla tipologia del dato che ti troverai a dover analizzare. E' la così detta natura del dato. Senza volerci addentrare in un trattamento di profondità dell'argomento possiamo perlomeno distinguere due tipologie di dati principali - quantitativi e qualitativi - che possono essere valutati indipendentemente o in forma aggregata.

Dati qualitativi e quantitativi

In maniera semplice possiamo dire che ci troviamo nel primo caso quando il "valore" espresso è di tipo numerico (1, 100 metri, 10%, 15°...); viceversa ci troviamo davanti un dato qualitativo se il valore è espresso in termini o concetti (buono, sufficiente, alto, basso, mai, spesso...).

Entrambe le tipologie sono frutto di preziose valutazioni da parte dell'utente e bisognerà avere cura di trattarle con il sufficiente grado di attenzione.

Modalità di valutazione: ciascuno per sé o in forma aggregata

Solitamente, è bene partire con un'analisi *univariata* dei dati (cioè la descrizione delle risposte ad ogni singola domanda) che si occupa di osservare la distribuzione dei caratteri presi singolarmente: è l'analisi più semplice, d'immediata comprensibilità, e quella che in genere meglio soddisfa le esigenze di conoscenza descrittiva. Successivamente, può essere interessante passare a un'analisi *bivariata*, che tende ad accertare la presenza di una relazione tra le variabili prese due a due, e *multivariata* per la ricerca di relazioni fra gruppi di variabili.

L'analisi monovariata considera una variabile alla volta studiandone la distribuzione dei dati. Così per esempio in un'indagine di customer satisfaction otterrai informazioni su variabili quali il sesso, il titolo di studio, l'età degli utenti, il livello medio di soddisfazione relativamente a un servizio erogato.

Un esempio di analisi univariata

Supponi di voler misurare, su un campione di 10 persone, la soddisfazione - su una scala da 1 a 6 (dove 1 è il punteggio minimo e 6 il punteggio massimo) - rispetto alla cortesia del personale dedicato all'accoglienza, alla velocità di risposta alle domande degli utenti, alla qualità delle informazioni restituite in un servizio di sportello. All'interno del dataset per ogni domanda del questionario inserirai in una colonna il numero degli individui ascoltati (nel tuo caso 10), nell'altra il valore del giudizio espresso da ciascuno. Alla fine conterai la distribuzione di frequenze assolute: in pratica, conterai quante volte gli intervistati hanno risposto 1, quante volte 2, quante volte 3 e così via.

Individuo	Soddisfazione
1	3
2	1
3	1
4	4
5	4
6	5
7	2
8	2
9	3
10	6

Tabella 1: esempio di distribuzione unitaria

Dalla distribuzione di frequenze assolute puoi passare alle frequenze relative - dividendo le frequenze assolute per il numero totale di osservazioni - e a quelle percentuali (pari alla frequenza relativa moltiplicata per 100). Il vantaggio di usare le frequenze relative o percentuali è apprezzabile quando vuoi confrontare distribuzioni relative a "collettivi" di numerosità diversa. Le frequenze assolute, infatti, dipendono dalla numerosità campionaria, mentre quelle relative e percentuali non sono influenzate da tale informazione.

Punteggio di soddisfazione	Frequenza assoluta	Frequenza relativa	Frequenza percentuale
1	2	$2:10 = 0,2$	20%
2	2	$2:10 = 0,2$	20%
3	2	$2:10 = 0,2$	20%
4	2	$2:10 = 0,2$	20%
5	1	$1:10 = 0,1$	10%
6	1	$1:10 = 0,1$	10%
totale	10	1	100%

Tabella 2: Distribuzione di frequenza della soddisfazione

Il passo successivo è lo studio della relazione tra due variabili, altrimenti nota come analisi bivariata. Nelle indagini di customer satisfaction le tecniche bivariate permettono per esempio di rilevare il rapporto tra il livello di soddisfazione e servizi o il genere (maschio o femmina).

Un esempio di analisi bivariata

Considera un dataset formato dalle variabili soddisfazione complessiva e genere (vedi tabella seguente) misurate sul solito campione di 10 persone, 5 uomini (codificati con il numero 1) e 5 donne (codificate con il numero 2):

Individuo	Genere	Soddisfazione
1	2	3
2	2	1
3	1	1
4	1	4
5	1	4
6	1	5
7	2	2
8	2	2
9	2	3
10	1	6

Tabella 3: Esempio di distribuzione unitaria doppia

L'informazione contenuta nella distribuzione sopra riportata è sintetizzabile in una tabella a così detta "doppia entrata", come quella riportata di seguito:

Soddisfazione	Genere		Totale
	Maschio = 1	Femmina = 2	
1	1	1	2
2	0	2	2
3	0	2	2
4	2	0	2
5	1	0	1
6	1	0	1
totale	5	5	10

Tabella 4: esempio di tabella a doppia entrata

Il problema principale di questo livello d'analisi è che, nella realtà sociale, tutto è interconnesso; le relazioni tra una variabile e l'altra sono di solito rese più incerte e complesse ("spurie") dalla presenza di numerose altre variabili "intervenienti", variamente legate alle due prese in esame. Nell'analisi bivariata si procede a una scomposizione del problema in coppie di variabili e non si ha una visione d'insieme del fenomeno.

Esistono in statistica tecniche di analisi più avanzate che ti permettono di studiare il fenomeno di interesse nella sua interezza, portando alla luce il sistema di relazioni fra variabili per comprendere come si forma la soddisfazione complessiva nei confronti del servizio a partire dai singoli indicatori di qualità che lo caratterizzano

Un esempio di analisi multivariata

La scelta della tecnica da adottare dipende dall'obiettivo che intendi raggiungere e dalla natura del dato. Per individuare, ad esempio, gli indicatori di soddisfazione che hanno un impatto diretto sul fenomeno che ti interessa, ossia la soddisfazione complessiva, puoi ricorrere alla tecnica della "regressione multipla".

La selezione delle variabili da inserire nel modello avviene con una serie di procedure statistiche che verificano, mediante opportuni test statistici, la significatività dei coefficienti delle variabili nel modello.

Dal momento che un valore del coefficiente pari a zero annullerebbe la relazione funzionale tra la variabile esplicativa e quella dipendente, per validare la significatività dei coefficienti si verifica l'ipotesi (detta "nulla") "il valore del coefficiente è uguale a zero" contro l'ipotesi alternativa "il valore è diverso da zero". Per decidere quale delle due ipotesi è vera, si osserva un opportuno valore (di probabilità), detto p (*p value*). Se questo è superiore al livello di significatività rispetto al quale è stato costruito il test allora si accetta l'ipotesi nulla e si dice che il coefficiente non è significativo, altrimenti si accetta l'ipotesi alternativa. In questo secondo caso è come approvare che il coefficiente è significativamente diverso da zero e quindi la variabile ad esso associata viene inclusa nel modello. Il livello di significatività del test (α) è solitamente fissato pari a 0,05.

Con il modello di regressione multipla si intende spiegare un fenomeno – variabile dipendente osservata – tramite le informazioni derivanti da un insieme di variabili dette esplicative, anche esse osservate. Nel modello di regressione multipla la variabile dipendente (codificata spesso con Y) è funzione di una combinazione lineare di variabili esplicative indicate con X_1, X_2, \dots, X_n opportunamente selezionate.

Il modello di regressione può essere costruito, ossia le variabili esplicative che ne fanno parte possono essere scelte, ad esempio, tramite una procedura per passi detta stepwise. La direzione della procedura può essere forward o backward. Nel caso forward si parte stimando un modello che contiene una sola variabile esplicativa e si aggiungono una alla volta le variabili che presentano un coefficiente significativo; nel caso backward si parte da un modello che contiene tutte le variabili esplicative e, di volta in volta, si eliminano dal modello le variabili che presentano un coefficiente non significativo. La procedura stepwise invece alterna in modo più opportuno passi forward e passi backward.

Venendo alla realtà che ti interessa, attraverso il modello puoi spiegare la soddisfazione complessiva – ossia variabile dipendente del modello – tramite gli indicatori di soddisfazione, che svolgono il ruolo di variabili indipendenti (esplicative). Verosimilmente, non tutte le variabili esplicative risulteranno significative nello spiegare la soddisfazione complessiva. La scrematura si esegue sulla base dei risultati dell’output della regressione. La prima informazione dell’output è l’equazione di regressione con tutte le variabili esplicative corrispondenti agli indicatori del questionario, cui si associa la stima dei rispettivi coefficienti che indicano la misura dell’impatto sulla soddisfazione del singolo indicatore. L’output restituisce anche una tabella che riporta per ogni coefficiente (intercetta compresa) informazioni circa la significatività del coefficiente. Di particolare interesse è il valore p : i valori p superiori a 0,05 suggeriscono che quella variabile è da eliminare dal modello.

Nella tabella seguente codici e valori associati a ciascun indicatore sono dettagliati per facilità di comprensione.

Variabile esplicativa	Descrizione dell'indicatore	Valore del coefficiente di regressione	<i>p value</i>
Intercetta		0,681	0,060
A.1	Riesco ad accedere con facilità al servizio on line	0,213	0,0025
I.1	Sul sito trovo tutte le informazioni di cui ho bisogno per utilizzare il servizio on-line	0,0998	0,0220
R.1	Utilizzare l'"iscrizione on-line" è più	0,098	0,360

	vantaggioso rispetto ai canali tradizionali		
R.2	E' facile compilare la domanda di iscrizione on-line	- 0,176	0,217
R.3	Il tempo di connessione internet concesso per la compilazione della domanda è adeguato	0,200	0,068
R.4	I criteri utilizzati per definire la graduatoria sono di facile comprensione	0,0928	0,0177
D.1	Riesco a localizzare le informazioni di cui ho bisogno con pochi click	0,0643	0,456
U.1	questo sito offre la possibilità di contattare facilmente il servizio	0,280	0,021
PA.1	Il servizio on-line semplifica le mie attività	0,002	0,992
S.1	Mi sento sicuro nell'inserire in questo sito dati riservati	0,0478	0,575
U.2	Il sito offre strumenti adeguati per effettuare un reclamo	- 0,0176	0,789

Tabella 5: Codice, descrizione, valore del coefficiente e p value delle variabili indipendenti (indicatori) del modello di regressione iniziale

Dalla lettura dei valori p si riescono a evidenziare le variabili da eliminare dal modello. Si può procedere ad esempio eliminando una per volta le variabili che presentano coefficienti con valori di p superiori a 0,05 partendo dal valore più alto.

Variabile esplicativa	Descrizione dell'indicatore	Valore del coefficiente di regressione	p value
Intercetta		0,681	0,060
A.1	Riesco ad accedere con facilità al servizio on line "servizio 06"	0,213	0,0025
R.3	il tempo di connessione internet concesso per la compilazione della domanda è adeguato	0,200	0,068
R.4	i criteri utilizzati per definire la graduatoria sono di facile comprensione	0,0928	0,0177

U.1	questo sito offre la possibilità di contattare facilmente il servizio	0,280	0,021
-----	-----------------------------------------------------------------------	-------	-------

Tabella 10: Codice, descrizione, valore del coefficiente e p value delle variabili indipendenti (indicatori) del modello di regressione finale

L'analisi dei coefficienti mostra che la variabile in grado di contribuire maggiormente a spiegare la soddisfazione complessiva, ossia la variabile che nel modello presenta un coefficiente dal valore più elevato, è la possibilità di contattare facilmente il personale dell'amministrazione (U.1). A seguire le variabili facilità di accesso al servizio on-line (A.1); tempo di connessione per la compilazione della domanda (R.3); facilità di comprensione di criteri per definire la graduatoria (R.4). Considerando la tipologia di variabili esplicative della soddisfazione finale presenti nel modello, si osserva che, sulla base dei dati a disposizione, la soddisfazione del servizio è determinata sia da aspetti legati alla capacità di rispondere alle esigenze dell'utente, sia da aspetti legati all'accessibilità al servizio e alla facilità di contatto. **Interpretazione e rappresentazione dei dati**

Uno degli obiettivi dell'analisi dei dati è quello di contribuire a individuare le aree di miglioramento della qualità del servizio e a fissare delle priorità di intervento.

Il questionario è progettato anche per rispondere a questo scopo. Una volta completata l'indagine, disporrai, quindi, dei dati per calcolare tre grandezze medie: il giudizio di soddisfazione complessiva; il giudizio di soddisfazione sulle singole componenti del servizio; il giudizio di importanza attribuito alle singole dimensioni del servizio medesimo.

Per definire un quadro interpretativo dei dati raccolti e delle tre grandezze medie (giudizio negativo, giudizio sufficiente, giudizio positivo) potrai avvalerti di due strumenti principali:

- La mappa delle priorità;
- La graduatoria degli items a più elevata priorità di intervento.

Entrambe le modalità permettono di identificare gli items con maggior fabbisogno di attenzione e fungono da supporto decisionale.

La mappa delle priorità

E' una modalit  di rappresentazione dei dati che ti aiuta a "misurare" le risposte raccolte come entit  complessiva e comparata, fornendoti anche uno strumento di visualizzazione molto efficiente.

Si costruisce impostando un grafico a due dimensioni. In un asse (y) misurerai l'importanza attribuita ad un determinato servizio (o aspetto) misurato. Nell'altro asse (x) misurerai la soddisfazione espressa su quel servizio (o aspetto) misurato. Sostanzialmente si tratta di riportare su un grafico le relazioni tra i dati analizzati per evidenziare i punti di forza del servizio e i punti di debolezza sui quali intervenire prontamente. Inserendo i requisiti su una mappa in base ai loro scostamenti dal valore medio di importanza e dal valore medio di soddisfazione,   facile visualizzare i punti di forza e debolezza dell'impresa nell'erogazione del servizio. (Confronta la Figura 4)

Figura 4

S O D D I S F A Z I O N E	alta	<div style="background-color: #e0ffff; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">VALORIZZAZIONE</div> Orari di apertura	<div style="background-color: #ffcc99; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">AZIONI DI PRESIDIO</div> Tempestivit� delle risposte
	bassa	<div style="background-color: #ffff99; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">MIGLIORAMENTO</div> Aspetti tangibili	<div style="background-color: #ccffcc; padding: 5px; margin-bottom: 10px;">AZIONI PRIORITARIE</div> Affidabilit�
		bassa	alta
IMPORTANZA			

Ad ogni quadrante del grafico corrisponderà un'azione diversa da parte della tua amministrazione. Il quadrante in alto a sinistra, in cui è collocato il requisito degli *orari di apertura*, è caratterizzato da un elevato grado di soddisfazione, ma non da rilevante importanza; per questo, compito dell'amministrazione sarà quello di valorizzare il requisito in questione per sensibilizzare gli utenti a ritenerlo di maggiore importanza. Il requisito nel quadrante in alto a destra rappresenta il punto di forza dell'amministrazione ed è caratterizzato sia da un buon livello di soddisfazione, sia da una elevata importanza attribuitagli (*requisito della tempestività*). In questo caso la tua amministrazione procederà con azioni di presidio volte al mantenimento della situazione. Il requisito posizionato nel quadrante in basso a destra, invece, prevede un basso grado di soddisfazione e un elevato grado di importanza (*requisito relativo all'affidabilità*). Compito del management sarà quello di intervenire attraverso azioni prioritarie. Il quadrante in basso a sinistra (*requisito degli aspetti tangibili*) è caratterizzato da soddisfazione inferiore alla media, ma non è ritenuto eccessivamente importante dall'utente, pertanto l'amministrazione agirà con azioni volte al miglioramento.

Graduatoria degli items

La mappa rappresenta un primo strumento di analisi che fornisce un'immediata e chiara rappresentazione del posizionamento degli item e ti consente di orientare il processo di decisione con maggiore riferimento agli item "a maggiore fabbisogno di attenzione". Allo scopo di potenziare la profondità nella lettura dei dati puoi ricorrere ad un metodo – facile da costruire e di comprensione immediata – che ti consente di organizzare una graduatoria degli item a più elevata priorità di intervento. Per fare questo puoi tra considerare due valori:

I = giudizio medio di importanza

S = giudizio medio di soddisfazione

Di questi due valori, considerati su ciascuno degli aspetti misurati, devi calcolare un rapporto numerico (I/S).

Otterrai quindi una serie di indici da ordinare in una classifica. **Gli items con indici maggiori, quelli ai primi posti della graduatoria, dovrai considerarli prioritari.**

Item di soddisfazione (domanda del questionario)	Soddisfazione media (S)	Importanza media (I)	Quoziente (I/S)
-----	4,55	5,46	1,200
-----	4,66	5,07	1,088
-----	5,15	5,48	1,064
-----	5,25	5,46	1,040

Una volta elaborati e interpretati devi condividerli e utilizzarli in funzione del miglioramento del servizio.

In particolare, è utile restituire i risultati dell'indagine:

- al committente interno (responsabile e/o dirigente del servizio);
- ai colleghi perché siano coinvolti nel processo di miglioramento;
- ai cittadini, attraverso una comunicazione delle azioni di miglioramento che si intendono realizzare.

Sulla base dei dati è possibile cominciare il processo di miglioramento del servizio nel rispetto degli obiettivi che ti sei dato.

Mappa delle priorità e racconto dei dati del Comune di Mazara del Vallo e della Questura di Catanzaro nell'ambito del progetto MiglioraPA

Riportiamo di seguito 2 esempi di lettura e analisi dei risultati di indagini di customer satisfaction realizzate nell'ambito del progetto MiglioraPA che sintetizzano in modo efficace le indicazioni date nel corso del capitolo.

Comune di Mazara del Vallo

*La risposta dei cittadini ha permesso all'Amministrazione di tracciare una **mappa delle priorità di intervento**, ottenuta dalla valutazione integrata dell'indice di soddisfazione e dell'importanza dei fattori di qualità che incidono sulla customer satisfaction. La mappa rappresenta un primo strumento di analisi che fornisce una immediata e chiara rappresentazione del posizionamento delle dimensioni e consente di orientare il processo di decisione con particolare riferimento agli aspetti del servizio a maggiore fabbisogno di attenzione.*

Nell'area delle criticità compare la dimensione della sicurezza, indicando che un intervento in questo ambito è prioritario. La dimensione della capacità di risposta, così come quella del miglioramento del rapporto fra PA e cittadino, risultano come importanti da monitorare, per verificare che le aspettative degli utenti non crescano rispetto al livello attuale di soddisfazione. Le dimensioni di adeguatezza delle informazioni e di design del sito sono invece a cavallo fra l'area delle criticità e quella del monitoraggio: pertanto è consigliabile un intervento per migliorare la soddisfazione degli utenti, poiché le loro aspettative sono già pericolosamente alte. La gestione del contatto con l'utente è un ambito dimensionale da valorizzare per aumentarne l'importanza percepita dai visitatori del sito. Infine l'accessibilità rimanda ad un elemento di forza e di competitività: soddisfazione e importanza sono entrambe elevate e l'orientamento è di mantenerle a tali livelli, in quanto rappresentano il punto di forza del servizio.

Questura di Catanzaro

Sono stati raccolti in totale 287 questionari, superando significativamente il campione statistico rappresentativo che era stato calcolato in 207. Il questionario è stato compilato in prevalenza da uomini (65%) circa i due terzi del campione; la fascia di età del campione risultata prevalente è quella compresa tra 51 e 60 anni, mentre le restanti fasce sono distribuite in modo pressoché omogeneo; la maggioranza relativa degli utenti esercita la professione di impiegato (23%), seguita da liberi

professionisti (22%) e disoccupati (19%). Il resto dell'utenza si divide fra pensionati, commercianti, operai, studenti.

Livello di soddisfazione complessiva dei servizi: la soddisfazione complessiva, esprimibile sulla base di un parametro da 1 a 6, è molto elevata, con un'altissima percentuale di giudizi positivi pari al 97%, mentre, le valutazioni negative sono inferiori all'1%, e il restante 2% circa è costituito da un giudizio di livello medio. Dalle risposte fornite nei questionari emerge come gli aspetti che riguardano il personale, la capacità di risposta e l'adeguatezza delle informazioni rappresentino punti di forza degli uffici. Per il 98% dei giudizi il personale che opera presso gli sportelli risulta cortese, competente e professionale, e garantisce accuratezza e rispetto della privacy. Rispetto, invece, alle criticità, queste riguardano gli aspetti tangibili legati ai locali, non sempre di dimensioni adeguate e con sufficienti posti a sedere. Su queste criticità, sono già state avviate alcune iniziative di miglioramento tra le quali un progetto di ampliamento della struttura dell'Ufficio Immigrazione e un nuovo locale più accogliente per l'URP.

Il percorso di customer satisfaction condotto dalla Questura di Catanzaro e dal Comune di Mazara del Vallo nell'ambito del progetto MiglioraPA sono riportati, in dettaglio, nel **capitolo 7, dedicato alle esperienze delle amministrazioni.**

Per finire

Questi sono gli **strumenti** che ti abbiamo indicato nella trattazione del capitolo e che puoi utilizzare. Puoi anche consultarli e scaricarli su www.migliorapa.it, attraverso la funzione “cerca”:



[La Mappa delle priorità](#)



[Il report dell'indagine](#)



[Analisi e misurazione dei dati](#)

Questi sono **documenti** di approfondimento che potresti trovare utile consultare. Puoi anche consultarli e scaricarli su www.migliorapa.it, attraverso la funzione “cerca”:



[*Pillole di statistica: tipo e fonti dei dati*](#)



[*Vademecum per il dimensionamento e la scelta del campione statistico*](#)

CAPITOLO 5

Definisci il piano di miglioramento - Fase 5

IL CAPITOLO IN SINTESI

In questo capitolo è illustrata la Fase 5 relativa all'impostazione del piano di miglioramento di un'indagine di customer satisfaction. L'utente sarà guidato nelle procedure e nell'utilizzo di strumenti che, a partire dalle criticità individuate, lo porteranno a pianificare le azioni di miglioramento.

Il capitolo esplora queste dimensioni:

- d. Come individua l'utente gli interventi di miglioramento in modo coerente agli obiettivi che si era dato?*
- e. Quali strumenti l'utente ha a disposizione per fare la sua scelta?*
- f. Quali sono gli snodi critici a cui fare attenzione?*

In calce al capitolo, link ipertestuali consentono all'utente di scaricare gli strumenti metodologici indicati nella trattazione e documentazione di approfondimento suggerita.

Gli stessi materiali sono reperibili sulla piattaforma www.migliorapa.it selezionando, al momento della profilazione, la Fase 5.

Una fase strategica

Sei arrivato alla stesura del cosiddetto piano di miglioramento. Sentita l'utenza, raccolti gli input, analizzati i dati hai a disposizione materiale concettuale sufficiente per restituire un piano di azioni di miglioramento che trasformino le tue azioni in progetto comune di tutta l'Amministrazione.

È una fase nevralgica, è in funzione di questa azione che hai fatto un'indagine di Customer: se non hai intenzione di apportare dei miglioramenti al servizio che sottoponi al giudizio degli utenti evita di fare indagini!

Il punto di partenza è, ovviamente, l'orientamento alla qualità; l'obiettivo è coprire il "gap" fra il livello atteso nell'erogazione di un determinato servizio e il livello effettivamente percepito dall'utenza.

Il piano di miglioramento è lo strumento che ti conduce verso questo obiettivo: integrerai nel Piano le informazioni ottenute per organizzare e rendere **esplicite le azioni da intraprendere per la risoluzione delle criticità** individuate.

È un'attività strutturata, (devi cioè svilupparla secondo progetti ed obiettivi definiti), sistematica, deve essere guidata dai responsabili e sottoposta a revisione durante la sua realizzazione. Dovrai definire tutte le fasi del processo di miglioramento e per ciascuna individuare i vincoli, i tempi, le responsabilità, le risorse, gli indicatori e i relativi obiettivi.

Soprattutto ricorda che è un processo che coinvolge tutti i soggetti che, all'interno dell'Amministrazione, sono responsabili o si occupano delle attività relative al processo di erogazione del servizio sul quale stai intervenendo.

Naturalmente se i risultati evidenziassero un allineamento tra i servizi offerti e le esigenze dell'utenza non si renderebbe necessario predisporre il piano.

Per iniziare: raccogli le idee

Gli obiettivi di miglioramento. Ossia quanto e come ti proponi di migliorare? Potresti esprimere questo target in termini di soddisfazione da raggiungere in una prossima indagine (da fare, per esempio, fra un anno). Oppure l'obiettivo potrebbe riguardare la sostituzione di un servizio percepito obsoleto con un altro più efficiente. Potresti prevedere percorsi

formativi per personale di front office, qualora fossero emersi elementi di insoddisfazione degli utenti nei confronti degli operatori.

E' importante che questo obiettivo sia sintetico e misurabile in un risultato univoco, il più preciso possibile.

Le responsabilità. Un processo di *mutamento guidato* presuppone che ci siano delle responsabilità specifiche nelle fasi di implementazione del servizio. Nell'attribuire le responsabilità fai attenzione ad accompagnarle con livelli di "potere" interno adeguati.

Le risorse destinate. Come ben sai è possibile fissare all'interno delle organizzazioni degli obiettivi a "costo zero" o basso. Preferibilmente parti da questi. E, naturalmente, non è detto che tutti i cambiamenti debbano essere "costosi": si possono trovare accorgimenti in apparenza banali, in alcuni casi anche la sostituzione di un macchinario difettoso può essere, per l'utente, un segnale di attenzione. Tuttavia alle volte è necessario che la tua struttura investa somme di denaro. Tieni conto delle prassi inerenti gli stanziamenti di fondi sulle linee di bilancio della tua Amministrazione. Un'altra cosa da considerare sono le risorse non finanziarie: persone e tempi. Per quanto riguarda le prime è necessario che esista una disponibilità di sufficienti risorse operative per portare avanti adeguati processi di mutamento. Hai persone che possono lavorare su questo?

I tempi di realizzazione. Anche il tempo, dicevamo, è una risorsa *scarsa*. Per ciascun aspetto critico, determinato l'obiettivo di miglioramento, responsabilità e risorse, occorre fissare obiettivi in termini temporali stringenti ma razionali (raggiungibili e proporzionati).

Organizza il tuo piano

Ci sono 4 step distinti che ti aiutano a comporre il tuo Piano: i primi due – lo studio dei risultati derivanti dall'analisi quantitativa e l'individuazione delle priorità di intervento - li hai già affrontati al momento dell'analisi dei dati (vedi il Capitolo 4). Concentrati ora sui passi successivi:

- **step 3** – individuazione delle cause che determinano le criticità individuate;
- **step 4** – pianificazione delle azioni di miglioramento più idonee.

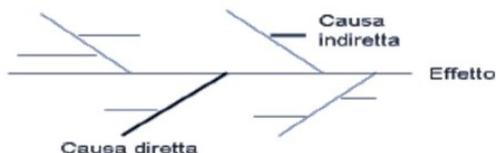
Step 3 – individuazione delle cause che determinano le criticità individuate

Cosa ha contribuito a produrre la criticità individuata dagli utenti? Hai due strumenti per individuare le cause, tra loro complementari, uno più strutturato dell'altro ma entrambi basati su uno sforzo di analisi creativa. In altre parole sono metodi che si fondano non su dati certi, ma su ipotesi che si ritengono possibili. Ma funzionano!

- il **brainstorming**: raccogli velocemente un certo numero di idee tra colleghi e fa emergere quelle più condivise
- il **diagramma causa effetto** (detto a lisca di pesce): ti permette di individuare le cause potenziali dirette o indirette che producono un effetto indesiderato riportandole in una forma ordinata

Figura 6

Disegna una lisca di pesce (Figura 6): sulla destra indica il problema da migliorare (l'effetto) e sulla sinistra elenca le cause dirette e indirette che pensi abbiano contribuito a determinarlo



Una volta fatto questo esercizio puoi organizzare in una tabella riepilogativa le cause di insoddisfazione

criticità individuata	cause	azione di miglioramento	risultato atteso
-----------------------	-------	-------------------------	------------------

E poi creare la tua “scheda servizio”:

<i>Servizio su cui sono state individuate criticità</i>	
<i>Nome del servizio</i>	
XXX	
<i>Livello di criticità individuato</i>	
<i>(alto – medio – basso)</i>	
<i>Tipologia di criticità</i>	
<i>Problemi inerenti le risorse</i>	
<i>Problemi inerenti il personale</i>	
<i>Problemi inerenti le tecnologie</i>	
<i>Problemi logistici</i>	
.....	
<i>Descrizione delle criticità</i>	
<i>Problemi inerenti le risorse</i>
<i>Problemi inerenti il personale</i>
.....	
<i>Indicatori di riferimento</i>	
indicatore	valore misurato
Indicatore 1	5
Indicatore 2	3
.....	

L'esperienza diretta delle amministrazioni può esserti d'aiuto: ti proponiamo, di seguito, la "scheda di servizio" in cui l'ASL di Lecce ha raccolto e sintetizzato una delle criticità riscontrate nel servizio CUP di 5 sedi distinte: la dimensione messa in discussione è quella dell'adeguatezza delle informazioni fornite all'utenza.

Criticità numero 1: Adeguatezza delle informazioni

Servizio coinvolto dalle criticità

Servizio numero 1 - CUP ed, in particolare, 5 sedi in altrettanti Distretti: Martano, Casarano, Gallipoli, Lecce e Gagliano del Capo.

Livello di gravità della criticità (alto – medio – basso)

basso

Tipologia di criticità

a) Problematiche relative all'adeguatezza delle informazioni fornite ai Cittadini

b).....

c)

Descrizione della criticità

I CUP nei Distretti di Martano e Gagliano del Capo risultano più problematici di altri in riferimento a tutte le dimensioni ma la criticità che si intende affrontare riguarda la difficoltà di capire la sequenza delle operazioni da compiere per ottenere il servizio, anche se con giudizi non particolarmente negativi, intorno al 4 in una scala da 1 a 6. Tale carenza è segnalata dagli utenti di 5 sedi del CUP inserite anche in Distretti diversi dai due più critici.

L'obiettivo di fornire informazioni adeguate ai Cittadini è avvertito come prioritario dalla direzione dell'ASL LE e richiede un intervento specifico per le modifiche recenti nell'organizzazione del servizio.

Infatti, a seguito del piano di riordino della rete ospedaliera si è intervenuti con la chiusura dei 4 Stabilimenti, con una conseguente riduzione complessiva dei posti letto da 1999 a 1804.

E' in fase di attuazione la riconversione dei 4 Stabilimenti Ospedalieri dismessi in presidi Territoriali per la Salute, sul modello della "Casa della Salute", dove verranno organizzate tutte le attività territoriali sanitarie e sociosanitarie, all'interno di percorsi sanitari integrati.

La fase di riordino ha portato, quindi, ad un profondo cambiamento con la riorganizzazione dell'assistenza specialistica territoriale ed il continuo ampliamento dell'offerta di percorsi diagnostico terapeutici integrati, strutturati in "Day Service" (Ipertensione, Diabete, ecc).

Cambiamenti così significativi fanno scaturire l'esigenza di informare prima di tutto gli operatori della ASL a tutti i livelli e poi di conseguenza gli utenti. Si può dire altresì che l'obiettivo di fornire informazioni adeguate è raggiungibile attraverso una migliore organizzazione del servizio e l'aggiornamento del personale. Ne consegue che anche la

dimensione Personale è coinvolta nel Piano di miglioramento.

Indicatori di riferimento

Indicatore 1: Indice di soddisfazione complessiva (over all media tra le 24 sedi)

Valore misurato: 76,2 giudizi positivi

Step 4 – pianificazione delle azioni di miglioramento più idonee

Anche in questo caso ti suggeriamo due strumenti funzionali all'analisi e progettazione delle iniziative di miglioramento:

- **Il PDCA o ciclo di Deming (ciclo di PDCA - plan-do-check-act) ovvero:**

PLAN: definizione del metodo e definizione degli obiettivi.

DO: realizzazione dell'iniziativa, secondo processi, tempi e modalità definiti, rispetto alle aree target dell'organizzazione

CHECK: controllo e misura regolare dello sviluppo dell'iniziativa per poter raggiungere l'obiettivo e migliore nei tempi e con le risorse disponibili

ACT: azioni correttive e di miglioramento sono assunte a seguito del controllo dei risultati

Per questo strumento vedi anche la SCHEDA DI APPROFONDIMENTO

- **Sette domande che permettono di distinguere tra idee e soluzioni:**

CHI

COSA

DOVE

COME

QUANDO

QUANTO

PERCHE'

SCHEDA DI APPROFONDIMENTO

Il Ciclo di Deming (PDCA)

Il PDCA o ciclo di Deming (ciclo di PDCA - plan-do-check-act). È un modello molto utilizzato per il miglioramento continuo dei processi e dei progetti, per cui, una volta raggiunti gli obiettivi iniziali, si passa a fissare nuovi obiettivi per aumentare il livello qualitativo ed abbattere le non-conformità. Le 4 azioni – che andrebbero ripetute ciclicamente - sono:

- **PLAN:** ovvero definizione del metodo e definizione degli obiettivi. Nel dettaglio in questa parte metti a sistema molte delle azioni che hai già fatto:
 - specifica gli obiettivi del miglioramento da attuare
 - raccogli i dati relativi al problema
 - mappa il processo utilizzando un diagramma di flusso
 - individua le cause principali dei vincoli da rimuovere
 - determina interventi necessari e i risultati attesi
 - definisci le responsabilità
 - pianifica le risorse
- **DO:** realizzazione dell'iniziativa, secondo processi, tempi e modalità definiti, rispetto alle aree target dell'organizzazione. Durante questa fase devi mettere in atto le soluzioni ed i piani precedentemente definiti
- **CHECK:** controllo e misura regolare dello sviluppo dell'iniziativa per poter raggiungere l'obiettivo e migliore nei tempi e con le risorse disponibili. Dopo la prima applicazione delle soluzioni progettate, devi sottoporle ad un controllo nel tempo per verificare la sostenibilità di quanto realizzato ed eventualmente approfondire cosa non ha funzionato. In questa riprendi le attività di analisi delle cause dei problemi per individuare cosa deve essere fatto per superare le difficoltà o le anomalie che ancora persistono.
- **ACT:** azioni correttive e di miglioramento sono assunte a seguito del controllo dei risultati. Una volta che le soluzioni adottate hanno dimostrato di funzionare, è opportuno che tu proceda a:
 - standardizzare il miglioramento ottenuto applicandolo in via definitiva;
 - individuare eventuali esigenze di formazione del personale per rendere operative le soluzioni adottate;
 - continuare a monitorare la situazione ripetendo il ciclo più volte fino a raggiungere i miglioramenti desiderati.

Selezionati gli aspetti prioritari del servizio e le cause di insoddisfazione, realizza la pianificazione delle azioni di miglioramento e fai il tuo cronoprogramma. Ti proponiamo un'esemplificazione.

Progetto “Riduzione dei tempi di attesa del servizio XXX”			
Titolare del Progetto		Dott.ssa Rosa Bianchi	
Personale coinvolto		M. Rossi, L. Verdi,	
Indicatore di riferimento		Tempo medio per il rilascio del.....	
Valore iniziale	150 giorni	Valore obiettivo	80 giorni
Data inizio	12/12/2012	Data scadenza	12/12/2013
Descrizione del progetto			
<inserire una breve descrizione del progetto>			
Azioni da intraprendere			
Azione 1	<inserire una breve descrizione>		
Azione 2	<inserire una breve descrizione>		
Azione 3	<inserire una breve descrizione>		



Punti di attenzione

Sul fronte dei vincoli e delle opportunità che possono condizionare la riuscita del Piano, sicuramente un fattore critico di successo del Piano è rappresentato dal personale del Settore, rispetto al quale il Piano avrà un forte impatto nella misura in cui intende incidere sull'assetto organizzativo della struttura e sulla politica di gestione organizzativa e di programmazione delle attività. E' in tal senso evidente che tale politica di gestione, nonché la stessa riorganizzazione della struttura, richiede una forte condivisione da parte di quanti rappresentano i perni su cui l'architettura organizzativa si poggia.

Una regola generale: la scelta delle aree di miglioramento su cui focalizzare l'attenzione in termini di iniziative concrete da implementare per ridurre la criticità dovrebbe essere fatta tenendo presente, oltre al criterio della priorità/rilevanza in termini di impatto, anche la fattibilità delle iniziative

stesse. In altre parole le aree di miglioramento (a monte) andrebbero decise in funzione del livello di autonomia di decisione e di azione in quell'area e in funzione del possesso, senza dipendere da altre sedi decisionali ed operative, di tutte le leve necessarie ad agire sull'area da migliorare.

Il piano di miglioramento nell'esperienza della ASL di Lecce nell'ambito del progetto MiglioraPA

Il piano di miglioramento nell'esperienza della ASL di Lecce
Il piano di miglioramento formulato dall'ASL di Lecce sintetizza, in modo efficace, le indicazioni date nel corso del capitolo.

Nome del progetto

Più utenti informati, meno lavoro per la P.A.

Riduzione del numero di volte che l'utente torna al CUP, degli interventi dell'URP per gestire le eventuali proteste e richieste di chiarimenti e del numero di reclami

Titolare del progetto

D.ssa XXX

Funzionari coinvolti

Operatori delle 18 sedi dell'URP e delle 24 del CUP

Indicatore di riferimento

N° reclami e/o interventi dell'URP

Valore iniziale: N° 44.490 richieste di informazioni sul CUP pervenute all'URP (dirette, telefoniche e per mail)

Valore obiettivo: N° 30.000 richieste di informazioni sul CUP pervenute all'URP (dirette, telefoniche e per mail)

Data di inizio 01/07/2012

Data di scadenza 30/06/2012

Descrizione

Il Piano di riordino dei servizi sanitari richiede un'attività di comunicazione mirata agli utenti interni dell'ASL LE, così come i risultati dell'indagine di CS realizzata, oltre a quella diretta ai Cittadini.

Il gruppo di lavoro dell'URP procederà, in primo luogo, alla restituzione dei dati ai responsabili dei Distretti e, subito dopo, agli operatori di tutti i CUP; analizzerà insieme a loro la qualità percepita all'interno dell'Amministrazione e le cause dei disservizi.

Tutto ciò anche avendo presente la nuova organizzazione dell'Azienda e raccogliendo informazioni sui principali gap di comunicazione.

La stessa operazione si ripeterà per le Associazioni dei malati facenti parte del Comitato consultivo misto aziendale, predisponendo una reportistica su quanto emergerà.

L'analisi dei risultati degli incontri di restituzione incrociati con quelli dell'indagine sulla CS permetteranno di individuare gli aspetti del Piano di riordino dei servizi forniti dall'Azienda che occorre mettere in luce perché radicalmente diversi dal passato, poco chiari agli operatori e agli utenti; proprio in riferimento a questi elementi il gruppo di lavoro dell'URP predisporrà materiali informativi adeguati: schede descrittive dei processi, dei responsabili, delle tempistiche previste ecc.

Si valuterà come utilizzare al meglio i diversi canali comunicativi esistenti.

Seguiranno eventi di lancio e iniziative per il trasferimento del know how al personale del CUP e il monitoraggio dell'efficacia dell'intervento.

Azioni da intraprendere

Azione 1

Restituzione dei dati ai responsabili dei Distretti e, subito dopo, agli operatori di tutti i CUP e analisi insieme a loro la qualità percepita all'interno dell'Amministrazione e le cause dei disservizi.

Azione 2

Restituzione dei dati alle Associazioni dei malati facenti parte del Comitato consultivo misto aziendale

Azione 3

Analisi dei risultati degli incontri di restituzione incrociati con quelli dell'indagine sulla CS; individuazione degli aspetti del Piano di riordino dei servizi forniti dall'Azienda particolarmente diversi dal passato e poco chiari agli operatori e all'utenza; predisposizione di nuovi materiali informativi ad hoc.

Azione 4

Eventi di lancio e iniziative per il trasferimento del know-how al personale del CUP.

Azione 5

Monitoraggio dell'efficacia dell'intervento mediante la raccolta dei reclami e una nuova indagine di CS

Risorse finanziarie assegnate

YYYYYY

Il percorso di customer satisfaction condotta dall'ASL di Lecce nell'ambito del progetto MiglioraPA è riportato, in dettaglio, nel **capitolo 7, dedicato alle Esperienze delle Amministrazioni.**

Per finire

Questi sono gli **strumenti** che ti abbiamo indicato nella trattazione del capitolo e che puoi utilizzare. Puoi anche consultarli e scaricarli su www.migliorapa.it, attraverso la funzione “cerca”:



[*Strumento 10 piano di miglioramento*](#)

Questi sono **documenti** di approfondimento che potresti trovare utile consultare. Puoi anche consultarli e scaricarli su www.migliorapa.it, attraverso la funzione “cerca”:



[*Il percorso verso il miglioramento dei servizi*](#)



[*Identificare le priorità, verificare la fattibilità e pianificare il miglioramento*](#)

CAPITOLO 6

Comunica i risultati - Fase 6

IL CAPITOLO IN SINTESI

In questo capitolo è illustrata la Fase 6 relativa all'impostazione del piano di comunicazione di un'indagine di customer satisfaction. L'utente sarà guidato sull'utilizzo degli strumenti più idonei, dei linguaggi e dei canali da utilizzare in modo congruente ai diversi target di portatori di interesse a cui dovrà rivolgersi.

In calce al capitolo, link ipertestuali consentono all'utente di scaricare gli strumenti metodologici indicati nella trattazione e documentazione di approfondimento suggerita.

Gli stessi materiali sono reperibili sulla piattaforma www.migliorapa.it selezionando, al momento della profilazione, la Fase 6.

Comunicare sì. Ma a chi?

Per eseguire una buona indagine di customer satisfaction è indispensabile prevedere un'adeguata fase di comunicazione dei risultati direzionata sia ai pubblici esterni sia ai pubblici interni.

Ritroverai, anche nella tua esperienza, molteplici ragioni che stanno alla base di questa duplice necessità. Per citare le principali possiamo ricordare che:

- a. La COMUNICAZIONE ESTERNA conclude il ciclo di CS con la finalità di dar seguito al rapporto fiduciario che lega le amministrazioni con i loro utenti, renderli consapevoli e partecipi dei processi di miglioramento e rassicurarli sulla propensione della PA ad incrementare genuinamente i livelli di soddisfazione nell'erogazione dei servizi.
- b. Nella COMUNICAZIONE INTERNA l'attività di customer satisfaction si interseca inesorabilmente con le attività (e le finalità) di people satisfaction (PS), ossia del livello di soddisfazione misurato all'interno delle organizzazioni. La completezza delle informazioni messe a disposizione dei pubblici interni, oltre a coinvolgerli con un ruolo di primo piano nei processi di miglioramento, sono capaci di favorire processi di PS positivi. Inoltre ricorda:

“Nessuna Organizzazione può comunicare bene, in maniera continuativa, con i suoi clienti/utenti (comunicazione esterna) se non funzionano efficacemente i flussi di comunicazione interna”.

[Marco Stancati
Webinar Migliora PA – luglio 2013]

Rischi tra effetti placebo ed effetti boomerang

E' utile tener presente che la customer satisfaction oltre a misurare il livello di soddisfazione ha essa stessa un “effetto” positivo nel determinare maggiori livelli di soddisfazione nell'utenza, che si sente protagonista in un processo di ascolto. Tuttavia occorre essere coscienti del fatto che si tratta di un effetto “placebo” di cui non abusare: se non si è capaci di dare seguito

all'indagine con azioni di miglioramento e di comunicazione potresti determinare un effetto boomerang sui livelli di soddisfazione, difficili a questo punto da recuperare in maniera convincente.

L'intero ciclo deve essere ben calibrato perché esiste sempre il rischio di ottenere effetti contrari quali l'insoddisfazione dell'utenza coinvolta in maniera approssimativa, risultati non significativi dell'indagine, effetto di "ascolto simulato", etc .

Motivo per il quale dovrai presidiare il processo comunicativo anche DURANTE le fasi di realizzazione dell'indagine.

Quindi per punti essenziali:

- Va comunicata ogni singola fase di un'iniziativa di customer satisfaction e non solo i risultati finali;
- Il primo destinatario della comunicazione deve essere il pubblico interno (nel senso più ampio e omnicomprensivo: dal front line al vertice aziendale). La comunicazione interna svolge un ruolo importante nel supportare la customer satisfaction in quanto agisce su diversi aspetti: coinvolgere e motivare le persone, generare atteggiamento positivo e attenuare resistenze al cambiamento; costruire la cultura della customer satisfaction e sostenere, sollecitare, stimolare nel tempo l'impegno di tutti i membri dell'Amministrazione verso la soddisfazione dei cittadini.

Il piano di comunicazione

Ma, in pratica...?

Puoi strutturare il Piano di comunicazione dei risultati organizzandolo in una tabella (confronta Figura 7) che ti restituisca, in modo sintetico, tutte le informazioni che ti servono: la tabella riportata in figura distingue le singole dimensioni e, per ciascuna, quelle dirette al pubblico interno e quelle dirette agli utenti esterni (attraverso l'utilizzo di due diversi colori, il verde e il blu).

Alcune dimensioni vanno, a loro volta, ulteriormente articolate: oltre alla la specifica “iniziativa” o attività che intendi monitorare devi indicare in dettaglio a chi è affidata la rilevazione, con quali modalità e in quali tempi. Sui risultati è utile sempre misurare il “delta”, ossia la differenza fra quelli attesi e quelli poi conseguiti. Tanto maggiore è la differenza tanto inferiore la nostra consapevolezza e probabilmente la nostra empatia con i pubblici che assistiamo.

Figura 7

Iniziativa che si intende monitorare	Rilevazione (affidata a...; modalità...; tempi previsti...)	Risultati attesi	Risultati conseguiti	Delta	Azioni di miglioramento	Chi (è competente per l'az. di miglioramento) ed entro quando	Nuova indagine	E si ricomincia
 	 		 		 		 	

 da comunicare al pubblico interno
 da comunicare al pubblico esterno (utenti, clienti, stakeholders...)

Nel piano di comunicazione è opportuno indicare, per ogni attività individuata, a quale azione di miglioramento si riferisce (vedi fase 5), le responsabilità o le competenze della persona o delle persone che dovranno compierla. Devi anche indicare se e quando ciascuna attività dovrà essere ripetuta in futuro.

La Customer come abitudine nel rapporto con gli utenti

Le attività di customer satisfaction devono essere, compatibilmente con le risorse disponibili, gestite in maniera ciclica, ripetute periodicamente: questo va comunicato e devi fare il modo che il cittadino riconosca una dimensione di continuità fra rilevazione, individuazione delle criticità e infine miglioramento effettivo.

Ricorda inoltre, al termine dell'indagine, di cristallizzare l'esperienza vissuta. In altre parole: impara da eventuali insuccessi, evita tatticismi nella comunicazione con gli utenti, utilizza uno stile chiaro e diretto.

Il linguaggio.

La comunicazione dei risultati deve consentirti di raggiungere gli specifici target. Significa che il linguaggio utilizzato (formale/informale/istituzionale) deve essere attentamente calibrato sulle caratteristiche dei gruppi di persone che saranno destinatarie del messaggio. Con lo stesso criterio dovrai scegliere veicoli di comunicazione adeguati. Le opzioni a tua disposizione sono tante: report di ricerca, sintesi e short summary, newsletter e supplementi, video, avvisi via mail, etc.

Per concludere tieni bene a mente che dovrai utilizzare l'indagine (e comunicare i risultati) per consentire un momento di "connessione civica" e non come mero strumento/prodotto di marketing.

Nella diffusione dei risultati evita di essere troppo sofisticato. La semplicità è un approccio straordinario per consentire al "messaggio" di raggiungere il destinatario.

La chiarezza e l'immediatezza devono essere la regola per una buona diffusione dei risultati. Solo soddisfatti questi criteri troverai un "design" che ti soddisfi.



Punti di attenzione

Ponendoci in ascolto delle Amministrazioni abbiamo sentito spesso lamentare un'utenza che non si presta a essere oggetto di indagini di customer satisfaction.

Attenzione ai pre-giudizi (= giudizi espressi sulla base delle nostre convinzioni e non supportati da fatti specifici) sulla tua utenza in tema di bisogni; devi piuttosto trovare strumenti e metodologie più adatte a raggiungere il target con i quali hai a che fare. Pianifica adeguatamente tutta l'indagine e successivamente "cattura" l'attenzione dei tuoi utenti rendendoli protagonisti di un'adeguata, onesta e robusta fase di comunicazione.

Per finire

Questi sono gli **strumenti** che ti abbiamo indicato nella trattazione del capitolo e che puoi utilizzare. Puoi anche consultarli e scaricarli su www.migliorapa.it, attraverso la funzione “cerca”:



[*Il piano di comunicazione, Strumento 6*](#)



[*Comunicazione dei risultati, Fase 6*](#)

Questi sono **documenti** di approfondimento che potresti trovare utile consultare. Puoi anche consultarli e scaricarli su www.migliorapa.it, attraverso la funzione “cerca”:



[*Strumenti metodologici: dalla rilevazione al miglioramento del servizio*](#)



[*Comunicare la customer satisfaction*](#)

CAPITOLO 7

L'esperienza delle Amministrazioni

Nel corso della seconda fase del progetto MiglioraPA, abbiamo voluto, a corollario delle attività di sintesi degli strumenti concettuali contenuti in questa Guida, ascoltare o seguire più da vicino alcune amministrazioni sulla loro esperienza di customer satisfaction. Ci siamo confrontati con i referenti di varie amministrazioni, differenti per tipologia di servizio erogato, numerosità dell'utenza servita, livello di esperienza, che hanno contribuito con entusiasmo a delineare un quadro di sintesi.

Da questo "ascolto" abbiamo tratto utili indicazioni che vogliamo proporre in questa guida sotto 2 aspetti:

*La **SWOT** Analysis (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) che ti presentiamo, frutto di una sintesi compositiva dei contributi apportati, illustra, organizzandoli, punti di forza e di debolezza, opportunità e criticità espresse da ciascuna amministrazione, in un insieme il cui valore è superiore, crediamo, alla somma dei singoli contributi.*

*L'**esperienza**, concreta e diretta, di 4 amministrazioni in particolare, che hanno compiuto all'interno del progetto MiglioraPA un percorso di CS di diverso tipo e con differenti livelli di approfondimento. Di queste esperienze sintetizziamo qui gli aspetti più significativi.*

LA SWOT

La SWOT Analysis (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) sintetizza i contributi apportati da ciascuna delle amministrazioni sentite e ci consente di cogliere in modo organico punti di forza e di debolezza, opportunità e criticità rilevate nelle indagini di Customer Satisfaction.

Perché una SWOT? Il semplice elenco di punti di forza e di debolezza di ciascuna esperienza di customer satisfaction, così come emersi dai singoli colloqui, rischiava di descrivere troppo semplicisticamente la realtà in cui ciascuna amministrazione si è trovata ad operare, sia per quanto riguarda le variabili interne, sia per quanto riguarda l'analisi dell'ambiente esterno e probabilmente ci avrebbe fatto fermare ad una valutazione "soggettiva" e non veritiera delle quattro variabili prese in esame. La SWOT ci ha permesso di organizzare non solo le risposte puntuali a domande precise, ma le considerazioni non espresse e i suggerimenti latenti che abbiamo colto nel corso della narrazione. Il risultato è una visione d'insieme che, come detto, ci sembra abbia più valore dell'elenco dei singoli contributi e che mette le amministrazioni di fronte alle domande:

- Come utilizzare al meglio i punti di forza?
- Come migliorare e minimizzare i punti di debolezza?
- Come sfruttare le opportunità che l'ambiente esterno ci offre?
- Come ridurre la portata delle minacce e, se possibile, aggirandole, farle diventare nuove opportunità?

<p>Punti di forza</p> <p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fattori interni al contesto da valorizzare - Attenzione all'utenza (esterna e interna) - Cultura organizzativa proattiva - Attenzione ai segnali di insoddisfazione - Propensione al <i>problem solving</i> - Conversione dei successi in leve motivazionali - Comunicazione e condivisione 	<p>Punti di debolezza</p> <p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scarsità di risorse - Inadeguatezza tecnologica - Inadeguatezza degli skill professionali - Errato approccio metodologico - Inadeguatezza di strumenti valutativi - Poca o nessuna permeabilità fra persone, uffici, settori, aree - Vertice politico disattento al tema CS - Dipendenza decisionale e finanziaria dall'alto
<p>Opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento di consapevolezza interna sui processi in atto - Inserimento del cittadino in un processo di ascolto - Ascolto di target diversi equivalgono a interventi migliorativi più completi - Applicazione costante di indagini di CS affinano la metodologia e la capacità di analisi - Applicazione sistematica di indagini di CS rovescia il paradigma di relazione amministrazione-cittadino - La CS incrementa il rapporto fiduciario utenti-amministrazione <p>O</p>	<p>Rischi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Digital divide amministrativo - Uso improprio degli strumenti: strumenti vecchi, inadeguati, non condivisi - Incapacità di capitalizzare le esperienze - Programmazione di indagini senza obiettivi chiari di cambiamento - Creare aspettative non in grado di soddisfare: effetto boomerang per le amministrazioni <p>T</p>

Nella parte alta - i primi due quadranti - sono evidenziati gli aspetti "interni", "propri", materiali e immateriali che caratterizzano, in positivo (punti di forza) e in negativo (punti di debolezza) le indagini di Customer Satisfaction nella percezione delle amministrazioni ascoltate.

Punti di forza

Strengths

Punti di debolezza

Weakness

PUNTI DI FORZA

È riconosciuta – normalmente in tutte le amministrazioni ascoltate - un'importanza di primo piano alla presenza di una sensibilità diffusa rispetto al tema. E' ritenuto essenziale che questo tratto caratterizzi, all'interno della struttura, in egual modo vertici e operatori dei servizi.

Tale sensibilità in genere si accompagna sinergicamente con l'attenzione ai temi inerenti il miglioramento organizzativo, la comunicazione interna ed esterna, la propensione generale all'ascolto sia dei pubblici esterni (customer satisfaction) sia di quelli interni (people satisfaction). La consapevolezza dell'importanza di tali temi, da sola, non basta.

Questa sensibilità deve necessariamente accompagnarsi a capacità di pianificazione, proattività e ad un approccio graduale alle attività di CS che preveda un livello via via crescente di complessità, di obiettivi e strumenti.

Questi i punti in dettaglio:

- **Attenzione all'utenza:**
 - **esterna:** orientamento all'ascolto, propensione alla soddisfazione dei bisogni dell'utente anche se non formalizzata, sensibilità ai modelli della CS diffusa ad ogni livello amministrativo;
 - **interna:** propensione alla comunicazione interna; attenzione al benessere organizzativo e al miglioramento continuo; ricorso a strumenti adeguati di comunicazione interna; allineamento negli obiettivi della comunicazione interna ed esterna.

- **Cultura organizzativa proattiva** disponibilità a riorganizzarsi sia dal punto di vista tecnologico che delle metodologie e soprattutto delle risorse

umane, in modo che il sistema sia in grado di pianificare le azioni di CS in tempo;

- Attenzione adeguata ai segnali di insoddisfazione, anche i più deboli;
- Propensione al problem solving (a dispetto dei limiti organizzativi);
- Pianificazione sistematica di indagini di CS;
- Differenziazione di strumenti e canali di indagine;
- Riconoscimenti esterni o interni all'amministrazione trasformati in leve motivazionali;
- Contesto locale degli organi di informazione collaborativi;
- Comunicazione e condivisione fra amministrazioni di metodi, esperienze e strumenti (per un risparmio di risorse economiche, umane e di tempo).

PUNTI DI DEBOLEZZA

Fra i principali elementi che influenzano negativamente la possibilità delle amministrazioni pubbliche di portare avanti azioni di customer c'è la scarsità di risorse finanziarie disponibili, variabile che incide in maniera negativa sulla quantità di risorse umane e sul tempo da poter dedicare.

Non è raro che il “problema” della soddisfazione dell'utente passi in secondo piano o sia lasciato alla sensibilità personale di operatori o dirigenti locali. In questo senso aiuterebbe a trovare risorse un perfetto allineamento di obiettivi tra livello politico e amministrativo.

Altri elementi negativi indicati dagli intervistati sono l'inadeguatezza degli strumenti tecnologici a disposizione che inficia le attività stesse di formazione e aggiornamento su questo e su altri temi.

Un errato approccio al tema può, inoltre, portare a risultati frustranti e disincentivanti per gli operatori. In questo senso l'indicazione è: pianificare invece di improvvisare. Una cultura organizzativa adeguata deve legarsi all'acquisizione sistematica di metodi e tecniche di rilevazione della CS.

Non aiuta la distanza “fisica” del decisore centrale rispetto alle diramazioni sul territorio della struttura: chi decide è altrove.

Infine è penalizzante la mancanza di modalità premianti o valorizzanti e il non inserimento di questi temi negli strumenti di valutazione delle performance di servizio.

Questi i punti in dettaglio:

- Scarsità di risorse finanziarie e umane da dedicare;
- Inadeguatezza tecnologica;
- Inadeguatezza degli skill professionali;
- Errato approccio metodologico:
 - scarsità di tempo dedicato all'attività di CS;
 - episodicità e scollegamento delle indagini;
 - inesperienza specifica su metodi e strumenti utilizzati nella CS;
- Inadeguatezza di strumenti valutativi sulla CS nell'ambito delle attività di valutazione delle performance;
- Mancanza di incentivi e meccanismi premianti;
- Poca o nessuna permeabilità fra persone, uffici, settori, aree;
- Poca attenzione dei vertici politici ai temi della CS;
- Dipendenza decisionale e finanziaria dall'alto: chi finanzia il miglioramento non è sul territorio.

Nella parte bassa dello spazio sono, invece, elencati le forze, le tendenze e i fattori che possono offrire sostegno ed occasioni di sviluppo, opportunità appunto, e quelli che potrebbero peggiorare e rendere critica la situazione esistente o limitare le possibilità future: rischi, minacce.

Opportunità  pportunities	Rischi  hreats
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------

OPPORTUNITÀ

La domanda posta alle nostre Amministrazioni è stata: in cosa la customer satisfaction rappresenta una opportunità? L'opinione diffusa è che il customer satisfaction management rappresenti una vera e propria sfida

organizzativa per le pubbliche amministrazioni. Nelle fasi di co-decisione, co-produzione, co-progettazione, co-valutazione che scandiscono il ciclo del CSM, infatti, l'organizzazione è chiamata ad aprirsi ad intelligenze esterne, assecondando una cultura di condivisione e cooperazione che tradizionalmente non le appartiene. Rispetto ai servizi pubblici, il cittadino stesso diventa un cliente che sa misurare. Da questo punto di vista, il rapporto tra l'organizzazione pubblica che eroga servizi e il cittadino-cliente è profondamente diverso rispetto al passato. Disegnare e offrire un servizio misurabile dal punto di vista della qualità, richiede la capacità di mettersi in discussione ad un livello molto profondo. Questo non può che avere un profondo impatto sull'organizzazione, sui suoi modi di lavorare e soprattutto sulla sua cultura organizzativa.

Questi i punti in dettaglio:

- La customer satisfaction è capace di aumentare il livello di consapevolezza interna circa i processi in atto e consente una prima autovalutazione;
- Si possono e si devono utilizzare i risultati dell'indagine come temi di discussione interna volti al miglioramento della soddisfazione interna;
- Quando si interroga l'utenza esiste un effetto di incremento indotto della soddisfazione già solo per aver inserito il cittadino all'interno di un processo di ascolto;
- L'ascolto di target di utenza diversi consente una rilevazione da più punti di vista e accompagna verso un processo di miglioramento più completo.;
- Il tempo dedicato operativamente alla CS garantisce un incremento dell'efficacia metodologica degli strumenti di rilevazione e della qualità dei risultati.
- La sistematicità delle indagini e' un'abitudine al cambiamento capace di rovesciare il paradigma relazionale fra amministrazione e cittadino in modo positivo;
- La CS incrementa la permeabilità e la qualità del rapporto fiduciario fra utenza e amministrazione.

Nelle attività di customer satisfaction le amministrazioni si sono trovate ad affrontare alcuni aspetti negativi relativi al proprio contesto specifico che provenienti dall'esterno, aspetti che possono minare fino a rendere vana la motivazione rispetto ai temi della CS.

Questi i punti in dettaglio:

- Digital divide amministrativo: la frustrazione dell'insufficienza di strumenti tecnologici induce a rinunciare ad attività complesse anche di formazione, di partecipazione e di apertura;
- Uso improprio degli strumenti: non sempre una rilevazione semplice (ad esempio con le faccette) è adatta a cogliere realtà complesse;
- Incapacità di capitalizzare le esperienze: le difficoltà scoraggiano più che tradursi in lezioni per il futuro;
- Programmazione di indagini senza obiettivi chiari di cambiamento: se non si vogliono (o possono) apportare miglioramenti, non si devono fare indagini, è uno spreco di risorse e una perdita di tempo per l'utente;
- Creare aspettative nell'utenza può essere un boomerang che si ritorce contro chi fornisce il servizio, se questi non è in grado di soddisfare le aspettative che sono state espresse;
- Uno strumento non adatto può demotivare gli utenti. L'utente che soffre una situazione critica per ragioni legate al suo stato personale (disoccupato,...) può non aver voglia di rispondere a questionari;
- Strumento "calato dall'alto": attenzione a costruire i questionari senza dividerli con gli operatori;
- Attenzione al rischio di una progettazione "una volta per tutte": gli strumenti di rilevazione invecchiano!

LE ESPERIENZE

SCHEDA: ASL DI LECCE

Tipo Ente:	ASL
Ufficio:	URP
Servizio:	CUP

Il contesto

L'ASL LE è una delle più grandi e articolate aziende del servizio sanitario della Regione Puglia. La popolazione di riferimento coincide con il territorio della Provincia di Lecce ed è di circa 816 mila abitanti, divisi in 97 comuni. L'assistenza sanitaria è erogata attraverso 6 presidi ospedalieri, che comprendono a loro volta 5 stabilimenti ospedalieri. A seguito del piano di riordino della rete ospedaliera si è intervenuti con la chiusura di 4 ospedali, con una conseguente riduzione complessiva dei posti letto da 1999 a 1804. L'assistenza territoriale è garantita da 10 distretti socio sanitari, cui afferiscono i comuni del territorio provinciale, e da 4 dipartimenti: salute mentale, dipendenze patologiche, riabilitazione e prevenzione.

La fase di riordino ha portato, quindi, ad un profondo cambiamento con la riorganizzazione dell'assistenza specialistica territoriale e con l'ampliamento dell'offerta di percorsi diagnostico terapeutici integrati, strutturati in "day service" (ipertensione, diabete, ecc). Questo cambiamento organizzativo produce effetti positivi: consente l'erogazione per "pacchetti di prestazioni", portando a compimento l'iter di un intero percorso diagnostico/terapeutico, e migliora, semplificandolo, l'accesso dei cittadini ai servizi (con un'unica prenotazione CUP si eseguono tutte le prestazioni necessarie) ma, come ogni cambiamento, necessita di comunicazione e condivisione interna ed esterna.

Il servizio di prenotazione delle prestazioni sanitarie (CUP) è erogato attraverso:

- 24 sportelli CUP gestiti in proprio dall'azienda, presenti in 19 dei 97 comuni della provincia;

- farmacie e parafarmacie convenzionate;
- centro unico prenotazioni telefonico;
- prenotazioni online attraverso il portale regionale della salute;
- sportelli gestiti da associazioni di volontariato.

Obiettivo dell'indagine

Obiettivo dell'indagine è la rilevazione della qualità percepita dagli utenti nella fruizione dei servizi del CUP a cura del Servizio URP dell'amministrazione.

Con l'indagine in oggetto si intende rilevare:

- l'efficienza del processo dal momento della ricezione della richiesta fino al rilascio della prenotazione
- criticità del servizio al fine di proporre azioni di miglioramento

L'azienda ha sentito il bisogno di avere feed back sulle situazioni critiche, cogliere esigenze specifiche e, in particolare, di poter confrontare la qualità percepita dagli utenti dei servizi erogati presso tutti gli sportelli CUP aziendali (24), nella fase in cui stava progettando la realizzazione di un CUP on line attraverso il portale regionale della salute (entrato in funzione il 22 maggio 2012) ed in considerazione della complessa fase di cambiamento organizzativo conseguente al piano di riordino della rete ospedaliera.

Destinatari dell'indagine

Tutti gli utenti che hanno utilizzati il CUP nell'ultimo anno prima dell'attivazione dell'indagine.

Uffici coinvolti nell'indagine

Servizio URP

Descrizione del Processo

Il processo ha la funzione di prenotare le visite specialistiche e gli esami diagnostici scegliendo tra le diverse sedi e date disponibili

Fase	Attività	Destinatari finali	Output	Fattori critici di successo	Item di qualità
Ritiro del numero dall'eliminazione code	Predisposizione e dell'eliminazione code e suo monitoraggio	Cittadini italiani e extra comunitari muniti di tessera sanitaria	Svolgimento regolare della coda	Tempi di attesa Chiarezza e completezza delle procedure	Tempi di attesa Chiarezza e completezza in merito al funzionamento dello sportello Facilità di individuazione dello sportello Aggiornamento del sistema informativo AUSL Chiarezza, completezza e trasparenza rispetto alle date e sedi disponibili Chiarezza della modulistica di prenotazione Tempi di attesa
	Ricezione delle richieste di prenotazione/cambio data Proposta di date e sedi disponibili	Cittadini italiani e extra comunitari muniti di tessera sanitaria AUSL LE	Informazioni	Cortesia Chiarezza e completezza delle procedure	
Prenotazione o cambio data	Rilascio della prenotazione richiesta	Cittadini italiani e extra comunitari muniti di tessera sanitaria	Prenotazione Aggiornamento del sistema informativo AUSL	Chiarezza della modulistica di prenotazione Tempi di attesa	
	Riscossione del ticket	Cittadini italiani e extra comunitari muniti di tessera sanitaria	Riscossione del ticket Aggiornamento del sistema informativo AUSL		Aggiornamento del sistema informativo AUSL
Pagamento prestazione prenotata	Rilascio ricevuta	Cittadini italiani e extra comunitari muniti di tessera sanitaria	Ricevuta	Chiarezza della modulistica di prenotazione Tempi di attesa	Chiarezza/complettezza della modulistica di pagamento Tempi di attesa
	Cancellazione della prenotazione	Cittadini italiani e extra comunitari muniti di tessera sanitaria AUSL LE	Aggiornamento del sistema informativo AUSL		Aggiornamento del sistema informativo AUSL
Annullamento o della prenotazione	Rilascio della ricevuta di annullamento	Cittadini italiani e extra comunitari muniti di tessera sanitaria	Rilascio della ricevuta di annullamento		Chiarezza della modulistica di annullamento Tempi di attesa

Strumento utilizzato

La rilevazione della customer satisfaction è stata effettuata utilizzando un questionario che è stato lasciato a disposizione, in formato digitale, sul sito web della ASL attraverso un software che, alla chiusura dell'indagine, ha consentito anche l'elaborazione dei dati.

L'azienda attiva anche percorsi quali/quantitativi di CS con focus group rivolti alle associazioni dei malati, pazienti e personale interno e questionari quantitativi in riferimento ad attività ripetitive come la dialisi che costringe i pazienti a stare 2-3 giorni alla settimana in ospedale per tutta la vita oppure su attività a forte impatto emotivo come quelle dei reparti oncologici o di lungodegenza. Le ultime due tipologie di pazienti forse reagirebbero con insofferenza ad un questionario quantitativo e, di conseguenza, si ipotizza di realizzare un percorso qualitativo.

Le fasi del percorso

Fase 1 – Individuazione del servizio/processo, rispetto al quale realizzare l'indagine di customer satisfaction. Si tratta in particolare dei flussi di comunicazione interna tra direzione e sportelli CUP.

Fase 2 – Analisi del servizio oggetto di CS e del relativo processo di lavoro, che ne consente l'erogazione. In tal senso sono stati esplicitati gli elementi di contesto nei quali il servizio viene svolto, procedendo alla disamina puntuale delle attività che costituiscono il processo di erogazione.

Fase 3 – Impostazione della customer satisfaction, a partire dalle specifiche esigenze conoscitive espresse dall'azienda. Si sono esplicitati gli obiettivi conoscitivi e le aspettative dell'ente, si è definito il livello al quale effettuare l'indagine; si sono pianificate e programmate nel dettaglio le attività per la realizzazione dell'indagine nel suo complesso, è stato personalizzato lo strumento di rilevazione (questionario ad hoc) ed è stato individuato il campione sul quale condurre l'indagine.

Fase 4 – Realizzazione della customer satisfaction. In questa fase sono stati coinvolti gli operatori dei Punti Informativi dell'URP e sono state informate dell'avvio del progetto, ed invitate a partecipare alla rilevazione, le

associazioni facenti parte del comitato consultivo misto aziendale. Sono stati raccolti 775 questionari, più del campione previsto (751) in meno di 3 settimane.

Fase 5 – Analisi dei dati raccolti, interpretazione dei risultati, individuazione di eventuali criticità e realizzazione di un report di sintesi contenente le informazioni utili all'individuazione delle aree che possono essere oggetto di progetti di miglioramento.

Fase 6 – Impostazione dei piani di miglioramento del servizio oggetto di indagine, per ciascuna delle criticità individuate e per le aree di miglioramento identificate. Il piano è stato corredato di obiettivi (di miglioramento), responsabilità, risorse destinate e tempi di realizzazione.

Analisi delle criticità riscontrate

Criticità numero 1: Adeguatezza delle informazioni

Servizio coinvolto dalle criticità

Servizio numero 1 - CUP ed, in particolare, 5 sedi in altrettanti Distretti: Martano, Casarano, Gallipoli, Lecce e Gagliano del Capo.

Livello di gravità della criticità (alto – medio – basso)

basso

Tipologia di criticità

a) Problematiche relative all'adeguatezza delle informazioni fornite ai Cittadini

b).....

c).....

Descrizione della criticità

I CUP nei Distretti di Martano e Gagliano del Capo risultano più problematici di altri in riferimento a tutte le dimensioni ma la criticità che si intende affrontare riguarda la difficoltà di capire la sequenza delle operazioni da compiere per ottenere il servizio, anche se con giudizi non particolarmente negativi, intorno al 4 in una scala da 1 a 6. Tale carenza è segnalata dagli utenti di 5 sedi del CUP inserite anche in Distretti diversi dai due più critici.

L'obiettivo di fornire informazioni adeguate ai Cittadini è avvertito come prioritario dalla direzione dell'ASL LE e richiede un intervento specifico per le modifiche recenti nell'organizzazione del servizio.

Infatti, a seguito del piano di riordino della rete ospedaliera si è intervenuti con la chiusura dei 4 Stabilimenti, con una conseguente riduzione complessiva dei posti letto da 1999 a 1804.

E' in fase di attuazione la riconversione dei 4 Stabilimenti Ospedalieri dismessi in presidi Territoriali per la Salute, sul modello della "Casa della Salute", dove verranno organizzate tutte le attività territoriali sanitarie e sociosanitarie, all'interno di percorsi sanitari integrati.

La fase di riordino ha portato, quindi, ad un profondo cambiamento con la riorganizzazione dell'assistenza specialistica territoriale ed il continuo ampliamento dell'offerta di percorsi diagnostico terapeutici integrati, strutturati in "Day Service" (Ipertensione, Diabete, ecc).

Cambiamenti così significativi fanno scaturire l'esigenza di informare prima di tutto gli operatori dell'ASL a tutti i livelli e poi di conseguenza gli utenti. Si può dire altresì che l'obiettivo di fornire informazioni adeguate è raggiungibile attraverso una migliore organizzazione del servizio e l'aggiornamento del personale. Ne consegue che anche la dimensione Personale è coinvolta nel Piano di miglioramento.

Indicatori di riferimento

Indicatore 1: Indice di soddisfazione complessiva (over all media tra le 24 sedi)

Valore misurato: 76,2 giudizi positivi

Valore misurato: 76,2 giudizi positivi

I risultati dell'indagine

I risultati dell'indagine sono largamente positivi: la valutazione complessiva finale, intesa come media sulle 24 sedi, presenta giudizi positivi per il 76,2% degli utenti e sufficienti per il 23,2%. Pur in un quadro di giudizi

largamente positivi sui servizi ricevuti, l'analisi dei dati segnala criticità negli sportelli di alcune strutture.

Il piano di miglioramento

Progetto di Miglioramento Servizio XXX

Nome del progetto

Più utenti informati, meno lavoro per la P.A.

Riduzione del numero di volte che l'utente torna al CUP, degli interventi dell'URP per gestire le eventuali proteste e richieste di chiarimenti e del numero di reclami

Titolare del progetto	D.ssa XXX		
Funzionari coinvolti	Operatori delle 18 sedi dell'URP e delle 24 del CUP		
Indicatore di riferimento	N° reclami e/o interventi dell'URP		
Valore iniziale:	N° 44.490 richieste di informazioni sul CUP pervenute all'URP (dirette, telefoniche e per mail)	Valore obiettivo:	N° 30.000 richieste di informazioni sul CUP pervenute all'URP (dirette, telefoniche e per mail)

Data di inizio	01/07/2012	Data di scadenza	30/06/2012
----------------	------------	------------------	------------

Descrizione

Il Piano di riordino dei servizi sanitari richiede un'attività di comunicazione mirata agli utenti interni dell'ASL LE, così come i risultati dell'indagine di CS realizzata, oltre a quella diretta ai Cittadini.

Il gruppo di lavoro dell'URP procederà, in primo luogo, alla restituzione dei dati ai responsabili dei Distretti e, subito dopo, agli operatori di tutti i CUP; analizzerà insieme a loro la qualità percepita all'interno dell'Amministrazione e le cause dei disservizi. Tutto ciò anche avendo presente la nuova organizzazione dell'Azienda e raccogliendo informazioni sui principali gap di comunicazione.

La stessa operazione si ripeterà per le Associazioni dei malati facenti parte del Comitato consultivo misto aziendale, predisponendo una reportistica su quanto emergerà.

L'analisi dei risultati degli incontri di restituzione incrociati con quelli dell'indagine sulla CS permetteranno di individuare gli aspetti del Piano di riordino dei servizi forniti dall'Azienda che occorre mettere in luce perché radicalmente diversi dal passato, poco chiari agli operatori e agli utenti; proprio in riferimento a questi elementi il gruppo di lavoro dell'URP predisporrà materiali informativi adeguati: schede descrittive dei processi, dei responsabili, delle tempistiche previste ecc.

Si valuterà come utilizzare al meglio i diversi canali comunicativi esistenti. Seguiranno eventi di lancio e iniziative per il trasferimento del know how al personale del CUP e il monitoraggio dell'efficacia dell'intervento.

Azioni da intraprendere

Azione 1	Restituzione dei dati ai responsabili dei Distretti e, subito dopo, agli operatori di tutti i CUP e analisi insieme a loro la qualità percepita all'interno dell'Amministrazione e le cause dei disservizi.
Azione 2	Restituzione dei dati alle Associazioni dei malati facenti parte del Comitato consultivo misto aziendale
Azione 3	Analisi dei risultati degli incontri di restituzione incrociati con quelli dell'indagine sulla CS; individuazione degli aspetti del Piano di riordino dei servizi forniti dall'Azienda particolarmente diversi dal passato e poco chiari agli operatori e all'utenza; predisposizione di nuovi materiali informativi ad hoc.
Azione 4	Eventi di lancio e iniziative per il trasferimento del know-how al personale del CUP.
Azione 5	Monitoraggio dell'efficacia dell'intervento mediante la raccolta dei reclami e una nuova indagine di CS

Risorse finanziarie assegnate	YYYYYY
-------------------------------	--------

Il Piano di lavoro

Progetto A	12 Mensilità del Progetto											
	lug	ago	set	ott	nov	dic	gen	feb	mar	apr	mag	giu
Fase 0 – Action Plan dell'intervento												
0,1 Piano Operativo												
Fase 1 – Restituzione dei risultati dell'indagine di CS al personale interno												
1.1 Restituzione dei risultati dell'indagine di CS ai responsabili di Distretto												
1.2 Restituzione dei risultati dell'indagine di CS agli operatori del CUP												
Fase 2 – Restituzione dei dati alle Associazioni dei malati facenti parte del Comitato consultivo misto aziendale												
2.1 Restituzione dei risultati dell'indagine di CS alle Associazioni dei malati												
Fase 3 – Organizzazione della campagna di comunicazione e predisposizione dei materiali informativi												
3.1 Analisi dei risultati degli incontri di restituzione incrociati con quelli dell'indagine sulla CS												
3.2 Individuazione degli aspetti del Piano di riordino poco chiari												
3.3 Predisposizione di nuovi materiali informativi ad hoc												
Fase 4 – Eventi di lancio e iniziative per il trasferimento del know-how al personale del CUP												
4.1 Organizzazione di eventi di lancio												
4.2 iniziative per il trasferimento del know-how al personale del CUP												
4.3 Pubblicazione sul sito aziendale e in altri canali												
Fase 5 – Monitoraggio della qualità e dell'efficacia												
4.1 Controllo sulla qualità del CUP e sull'efficacia del sistema scelto mediante i reclami e una nuova indagine di CS												

Cronoprogramma del Progetto A

Progetto di miglioramento N°

.....

Punti di forza

Il percorso MiglioraPA del CUP si inserisce in un approccio “sistemico” e complesso alla qualità organizzativa a cui la ASL LE sta lavorando e si innesta in una prospettiva di più ampio respiro: l’azienda intende rafforzare il ruolo dell’URP come soggetto che promuove la qualità dei servizi attraverso l’ascolto dei cittadini - grazie al progetto si è svolta anche una breve attività formativa - e predisporre un piano di comunicazione a beneficio dei decisori, del personale interno e degli utenti.

SCHEDA: COMUNE DI MAZARA DEL VALLO

Tipo Ente: Comune
Servizio: Sito Web

Il contesto

Mazara del Vallo (TP), una popolazione di 52.000 abitanti che sale a oltre 70.000 nel periodo estivo, comune capofila del distretto socio sanitario che comprende i comuni di Mazara del Vallo – Salemi – Vita – Ghibellina, un'utenza variegata e complessa anche per la presenza di un rilevante numero di immigrati – ci sono decine di etnie diverse, alcune radicate e consolidate nel territorio come quella magrebina altre, invece, di più recente immigrazione - che significa, oltre alla normale complessità, anche una dimensione di intercultura che presuppone un'attenzione particolare alla tipologia di servizio da mettere a disposizione.

Obiettivo dell'indagine

Obiettivo dell'indagine è la rilevazione della qualità percepita dagli utenti nella fruizione del sito

internet istituzionale del Comune

Con l'indagine in oggetto si intende rilevare:

- la qualità delle informazioni e dell'organizzazione del sito;
- la facilità di ricerca del sito e delle informazioni al suo interno;
- l'accessibilità da parte di tutti gli utenti alle informazioni;
- eventuali fabbisogni non ancora rilevati dall'amministrazione.

Destinatari dell'indagine

Utenti che navigano e/o hanno accesso al sito internet del Comune di Mazara del Vallo.

Uffici coinvolti nell'indagine

Segreteria Generale ed Affari Istituzionali
Servizio Cultura e Promozione del Territorio
Servizio Affari Sociali e Pubblica Istruzione
Servizi Demografici

Servizi Finanziari
Servizio Entrate Tributarie ed Extratributarie
Servizio Edilizia ed Uso del Territorio
Ufficio Acquedotto e Fognatura
Servizio Sport, Spettacoli e Cultura
Servizio Innovazione, Competitività, Politiche Comunitarie
Ufficio Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura
Ufficio Protocollo
Polizia Municipale
Ufficio Sistemi Informativi
Servizio Pianificazione Urbanistica
Ufficio Relazioni con il Pubblico
Sportello Unico per le Attività Produttive
Ufficio Stampa
Ufficio Turismo

Descrizione del Processo

Le fasi di utilizzo del sito web da parte di un utente si articolano a partire dall'accesso al portale del Comune, proseguendo poi con la navigazione all'interno dei contenuti del sito, con la ricerca delle informazioni, dei documenti e/o dei materiali, terminando eventualmente con il download dei suddetti materiali.

Macrofase	Attività	Destinatari finali e intermedi	Output	Fattori critici di successo	Misura	Item di qualità
Accesso al sito internet	Accesso al sito	Utenti sito internet	Accesso alla home effettuato	Accessibilità al sito e ai servizi online	Tempo medio per l'individuazione del sito Tempo medio di caricamento Indice di soddisfazione dell'utenza	Facilità di accesso al sito internet Velocità caricamento (immagini e testo) del sito internet Qualità grafica e opzioni di visualizzazione Semplicità della navigazione Guida e istruzioni per la navigazione Semplice e funzionale organizzazione dei contenuti del sito Disponibilità di informazioni aggiornate e complete Criteri di ricerca intuitivi Ampia disponibilità di servizi online Idoneità a raccogliere quesiti, fornire soluzioni, risolvere disservizi
Consultazione/navigazione	Ricerca e consultazione contenuti (informazioni, documenti, materiali...)	Utenti sito internet	Informazioni, documenti cercati	Modalità di navigazione Design del sito Organizzazione e mappatura delle informazioni disponibili Gestione del contatto con l'utente	Indice di soddisfazione dell'utenza	Facilità e velocità di download Guida e istruzioni per il download Rimando a programmi di download qualora l'utente ne sia sprovvisto Aggiornamento dei documenti da scaricare
Download documenti, materiali, ricevute, certificati	Ricerca e individuazione delle informazioni, documenti, materiali etc	Utenti sito internet	Download completato	Modalità di download	Tempi medi per il Download Indice di soddisfazione dell'utenza	Facilità e velocità di download Guida e istruzioni per il download Rimando a programmi di download qualora l'utente ne sia sprovvisto Aggiornamento dei documenti da scaricare

Strumento utilizzato

La rilevazione della customer satisfaction è stata effettuata utilizzando un questionario che è stato lasciato a disposizione, in formato digitale, sul sito web del Comune e in formato cartaceo è stato proposto dagli stessi operatori all'attenzione degli utenti che si recavano presso gli sportelli URP.

Modalità di definizione del campione

L'Universo di riferimento considerato è stato di tutti gli utenti che hanno visitato il sito internet nel periodo (2 Aprile-29 Aprile 2012). Come fonte è stato considerato il contatore accessi al sito web

Dimensioni esplorate

- I dati statistici sugli utenti che hanno compilato il questionario
- Il livello di soddisfazione complessiva nei confronti del servizio
- Il livello di soddisfazione degli utenti intervistati rispetto alle componenti elementari del servizio:
 1. Accessibilità: descrive la facilità e velocità di utilizzo del sito web
 2. Adeguatezza delle informazioni: descrive la chiarezza e completezza delle informazioni fornite dal sito.
 3. Capacità di risposta: descrive l'idoneità del servizio a soddisfare le esigenze degli utenti.
 4. Design del sito: descrive l'organizzazione anche grafica del sito e la semplicità di navigazione.
 5. Gestione del contatto con l'utente: descrive la qualità degli strumenti attraverso i quali l'utente può contattare i gestori del sito web per effettuare reclami, segnalazioni ecc.
 6. Miglioramento del rapporto PA e cittadino: descrive l'effettiva semplificazione percepita dall'utente nel suo rapporto con l'Ente grazie alla presenza del sito web.
 7. Sicurezza: descrive la sicurezza percepita dall'utente nell'inserire i propri dati riservati all'interno del sito.
 8. Il giudizio di importanza che gli intervistati esprimono sulle dimensioni del servizio

I Risultati

La risposta dei cittadini, se pur quantitativamente abbastanza ridotta, ha comunque permesso all'Amministrazione di tracciare una mappa delle priorità di intervento, ottenuta dalla valutazione integrata dell'indice di soddisfazione e dell'importanza dei fattori di qualità che incidono sulla customer satisfaction. La mappa rappresenta un primo strumento di analisi che fornisce una immediata e chiara rappresentazione del posizionamento delle dimensioni e consente di orientare il processo di decisione con particolare riferimento agli aspetti del servizio a maggiore fabbisogno di attenzione.

Nell'area delle criticità compare la dimensione della sicurezza, indicando che un intervento in questo ambito è prioritario. La dimensione della capacità di risposta, così come quella del miglioramento del rapporto fra PA e cittadino, risultano come importanti da monitorare, per verificare che le aspettative degli utenti non crescano rispetto al livello attuale di soddisfazione. Le dimensioni di adeguatezza delle informazioni e di design del sito sono invece a cavallo fra l'area delle criticità e quella del monitoraggio: pertanto è consigliabile un intervento per migliorare la soddisfazione degli utenti, poiché le loro aspettative sono già pericolosamente alte. La gestione del contatto con l'utente è un ambito dimensionale da valorizzare per aumentarne l'importanza percepita dai visitatori del sito. Infine l'accessibilità rimanda ad un elemento di forza e di competitività: soddisfazione e importanza sono entrambe elevate e l'orientamento è di mantenerle a tali livelli, in quanto rappresentano il punto di forza del servizio.

Punti di forza

Puntare sulla competenza, sulla sperimentazione, sulla rete e venire a conoscenza di nuovi mondi, di nuove modalità di procedere e nuovi strumenti è l'unico modo per rimanere a galla e riuscire a raggiungere determinati obiettivi di cambiamento. Le opportunità come quelle offerte dal Dipartimento della Funzione Pubblica attraverso il progetto MiglioraPA, il supporto e l'affiancamento di professionisti esperti non sono solo funzionali al progetto in sé ma consentono di entrare in un circolo virtuoso,

di conoscere e fare rete con amministrazioni che hanno uguali difficoltà e pari voglia di emergere da uno stato di immobilismo.

Criticità riscontrate

Il ruolo dell'ente locale nello sviluppo del territorio è strategico, di regia, ma gli strumenti che gli Enti hanno a disposizione oggi sono veramente pochi: non ci sono risorse, ci sono buchi di bilancio, debiti contratti da sostenere, personale ce n'è sempre meno e i cittadini continuano a richiedere con sempre maggiore consapevolezza servizi più complessi.

Il Piano di lavoro

Attività	I^ settimana	II^ settimana	III^ settimana	IV^ settimana	V^ settimana	VI^ settimana	VII^ settimana	VIII^ settimana	VIX^ settimana	X^ settimana	XI^ settimana	XII^ settimana
Analisi del processo												
Condivisione scheda impostazione indagine												
Somministrazione questionario												
Raccolta e analisi dati												

SCHEMA: INPS (ex INPDAP) - Direzione Regionale Sicilia

Tipo Ente:	INPS
Ufficio:	Welfare e Comunicazione
Servizio:	Home Care

Il contesto

Fino al 31 dicembre 2011 l'Inpdap ha costituito il polo previdenziale per i pubblici dipendenti. In qualità di ciò si è occupato – e continua a occuparsi quale Inps gestione ex-Inpdap - della liquidazione e del pagamento delle pensioni, dei trattamenti di fine servizio (indennità premio servizio e indennità di buonuscita) e del trattamento di fine rapporto (Tfr). Ha inoltre offerto – e offre tutt'ora, analogamente con quanto avviene per pensioni e trattamenti di fine servizio e rapporto – prestazioni di carattere creditizio e sociale, sia ai dipendenti in servizio sia ai pensionati della pubblica amministrazione e ai loro familiari. Tali prestazioni includono prestiti e mutui; borse di studio per la frequenza di scuole medie e superiori, università, master post universitari e dottorati di ricerca; vacanze sport in Italia e vacanze studio all'estero; accoglienza di studenti in convitti di proprietà o in convenzione; stage all'estero; soggiorni in Italia e ospitalità in case albergo per anziani e in strutture residenziali convenzionate per malati di Alzheimer.

Le sedi provinciali Inpdap presenti in Sicilia sono 9, una in ciascun capoluogo di provincia. Svolgono attività di produzione, informazione e consulenza sulle prestazioni dell'Istituto, sotto il coordinamento territoriale della direzione regionale Sicilia che ha sede a Palermo.

Complessivamente, in Sicilia l'Inpdap gestisce servizi e prestazioni per circa 300.000 lavoratori iscritti e 200.000 pensionati. Previdenza e non solo: la direzione regionale Inpdap Sicilia, nell'ambito delle iniziative di welfare che vedono impegnato l'istituto a livello nazionale nell'erogazione di benefici sociali, offre, sul territorio siciliano servizi e opportunità di assistenza, studio e finanziamento per iscritti, pensionati e loro figli.

Dal 1° gennaio 2012 - per effetto del decreto legge 201/2011 ("decreto salva Italia"), poi convertito con modifiche nella legge 214 /2011 - l'Inpdap è confluito in Inps. Successivi decreti ministeriali stabiliranno il trasferimento delle risorse strumentali, umane e finanziarie dell'ente soppresso all'Inps. Nel frattempo, le strutture centrali e periferiche continuano ad espletare le attività connesse ai loro compiti istituzionali.

Obiettivi dell'indagine

Obiettivo del processo è gestire la richiesta e l'attivazione, ove ne ricorrano i presupposti, del servizio di assistenza domiciliare. Attraverso l'indagine si intende rilevare:

- l'efficienza del processo dal momento della ricezione della richiesta al rilascio del certificato richiesto
- l'esistenza di ambiti di servizio ancora non soddisfatti per i quali si rileva una specifica domanda
- criticità del servizio al fine di proporre azioni di miglioramento

Destinatari dell'indagine

Dipendenti, pensionati o familiari di primo grado di dipendenti pubblici, non autosufficienti, che hanno fatto richiesta del servizio

Uffici coinvolti nell'indagine

Ufficio Welfare e Comunicazione

Descrizione del Processo

Il processo si avvia con la richiesta, da parte dell'utente finale o dei suoi familiari, di attivazione del servizio di assistenza domiciliare al comune. La richiesta, presa in carico dall'ufficio competente (ss comunali), viene esaminata al fine di verificare la completezza della documentazione e l'esistenza dei presupposti per l'attivazione del servizio. In caso di riscontro

dell'esistenza dei requisiti per l'accesso al servizio, l'ufficio competente redige il piano di assistenza individuale.

Fase	Attività	Destinatari finali	Output	Fattori critici di successo	Misura	Item di qualità
Stipula convenzioni e comunicazioni	Valutazione progetti	Enti che presentano le richieste	Valutazione richiesta (eventuale graduatoria)	Rapidità nella progettazione; Rapidità Progetti efficienti; Coerenza delle proposte; Rete ampia di Partnership;		Rapidità
	Scrittura bozza convenzioni e	Risorse interne, Partner progetto, Utenti	Convenzione	Rapidità nella stipula, Completezza della convenzione	Tempi medi di stipula	Rapidità, Presenze
	Approvazione da parte del comune		Comunicato stampa Presentazione iniziativa agli utenti	Chiarezza; completezza e pubblicizzazione	Presenze alle presentazioni	
Gestione delle richieste	Raccolta moduli richieste	Utenti (candidati)	Ricezione richiesta	Modulistica di facile compilazione;	Tempo medio di compilazione; Facilità di accesso al punto unico del servizio	Trasparenza , conoscenza della procedura, facilità compilazione modulistica . Informazioni complete e di facile

						comprensione Trasparenza delle condizioni per l'accesso; Informazioni complete; Punto accesso unico del servizio; Tempi presentazione domande;
Valutazione e PAI (piano assistenza individualizzata)	Verifica presenza requisiti socio-sanitari per erogazione del servizio Progettazione piano di assistenza individualizzato (PAI)	Utenti	Valutazione richiesta (eventuale graduatoria) Piano di assistenza coerente con i bisogni degli utenti	Tempi di risposta Idoneità del servizio proposto	Tempi di attesa Soddisfazione del richiedente	Competenza, professionalità, trasparenza delle procedure; Idoneità del PAI alle esigenze del paziente
Erogazione del servizio	Erogazione PAI e servizi accessori Rimodulazione PAI (in caso di aggravamento) Accettazioni e nuove richieste	Utenti	Servizio di assistenza	Adeguatezza del servizio; Attenzione nei confronti dell'utente; tempi di attivazione; Varietà servizi offerti		Competenza; Sensibilità; Professionalità; Attenzione all'utente; Rapporto professionista-utente Rispetto della privacy Servizi accessori offerti Velocità della rimodulazione del PAI

Strumento utilizzato

La rilevazione della customer satisfaction è stata effettuata utilizzando un questionario somministrato in modalità telematica (on line e via mail) e cartacea (tramite assistenti sociali per gli utenti di Home Care Premium e loro familiari)

Le fasi del percorso

Fase 1 – Individuazione del servizio/processo, rispetto al quale realizzare l'indagine di customer satisfaction. Per definire, nell'ambito di questa prima selezione, il perimetro di intervento è stato necessario individuare i servizi prioritari. Secondo la metodologia del Dipartimento della Funzione Pubblica, i servizi sono stati valutati in base ai seguenti criteri:

- trasversalità (il servizio è erogato off line da un numero elevato di amministrazioni; criterio eventuale);
- ciclicità (il processo si svolge sistematicamente o in particolari periodi dell'anno);
- carico di lavoro;
- livello di interazione richiesto;
- presenza di misure (l'efficacia ed efficienza del processo sono misurate tramite indicatori);
- impatto sull'immagine dell'amministrazione;
- complessità organizzativa (il processo cui si riferisce il servizio off line è articolato in un significativo numero di attività).

Il servizio individuato come prioritario, su cui si è svolta l'analisi, è l'Home Care Premium

Fase 2 – Analisi del servizio oggetto di CS e del relativo processo di lavoro, che ne consente l'erogazione. In tal senso sono stati esplicitati gli elementi di contesto nei quali il servizio viene svolto, procedendo alla disamina puntuale delle attività che costituiscono il processo di erogazione. Per ogni macrofase del processo, a sua volta scomposta in Attività, sono quindi stati individuati: i destinatari finali e intermedi; gli output; fattori critici di successo (gli elementi che più impattano sulla soddisfazione degli utenti); gli indicatori di misura e gli item di qualità (gli elementi valutati nel questionario).

Fase 3 – Impostazione della customer satisfaction
Nei servizi oggetto d'analisi esistono porzioni importanti di processo che partecipano alla creazione della customer satisfaction totale dell'utente, ma che non sono erogate direttamente dall'istituto (comuni e loro aggregazioni, ASL).

La rilevazione della customer satisfaction assume quindi un'importanza maggiore, in termini di monitoraggio non solo della soddisfazione, ma anche del servizio stesso, delle partnership operative, del disegno dei processi di erogazione, del governo della filiera di welfare, ecc. Le prestazioni di welfare ex Inpdap sono gestite a livello regionale, nell'ambito di linee guida individuate a livello nazionale. Le prestazioni di welfare ex Inpdap sono individuate discrezionalmente, nell'ambito degli stanziamenti del fondo credito: sono centrali l'analisi della domanda e l'adeguatezza dell'offerta.

Fase 4 – Realizzazione della customer satisfaction. La somministrazione dei questionari è avvenuta in modalità telematica (on line e via mail) e cartacea tramite assistenti sociali per gli utenti di Home Care Premium e loro familiari. In particolare: 65 beneficiari di Home Care Premium per il 2011 e 400 per il 2012.

Fase 5 – Analisi dei dati raccolti, interpretazione dei risultati, individuazione di eventuali criticità e realizzazione di un report di sintesi contenente le informazioni utili all'individuazione delle aree che possono essere oggetto di progetti di miglioramento.

Fase 6 – Impostazione dei piani di miglioramento del servizio oggetto di indagine, per ciascuna delle criticità individuate e per le aree di

miglioramento identificate. Il piano è stato corredato di obiettivi (di miglioramento), responsabilità, risorse destinate e tempi di realizzazione.

Punti di forza

La modalità di lavoro proposta, che ha consentito loro di essere costantemente assistiti tecnicamente dal team di MiglioraPA attraverso le diverse e coordinate attività di supporto, è tale da poter essere riproposta nelle future indagini di customer satisfaction: è importante fare Customer ma è anche importante farla con criteri metodologicamente riconosciuti e condivisi.

Nei servizi di welfare esistono porzioni importanti di processo che partecipano alla creazione della customer satisfaction totale dell'utente, ma che non sono erogate direttamente dall'Istituto (comuni e loro aggregazioni, ASL). Per questo motivo la rilevazione della customer satisfaction assume un'importanza maggiore, in termini di monitoraggio non solo della soddisfazione, ma anche del servizio stesso, delle partnership operative, del disegno dei processi di erogazione, del governo della filiera di welfare.

SCHEMA: QUESTURA DI CATANZARO

Tipo Ente:	Questura
Ufficio:	Relazioni con il Pubblico
Servizio:	URP

Il contesto

Questura di Catanzaro: il bacino d'utenza comprende 80 Comuni e serve, nel complesso, oltre 370.000 cittadini attraverso la sede centrale e una serie di commissariati e uffici specializzati disseminati sul territorio. La questura è un organismo periferico di livello statale del Ministero dell'Interno, deputato alla sicurezza dei cittadini, nonché a gestire una serie di servizi amministrativi, tra cui: rilascio passaporti, licenze per particolari attività commerciali, porto d'armi, immigrazione. La questura, inoltre, organizza e partecipa a iniziative su tematiche di interesse sociale, legalità, prevenzione e sicurezza. Attraverso il Settore Comunicazione – URP, Ufficio Stampa, Sito Web, cura l'informazione ai cittadini sulle attività svolte e sui servizi, nonché le campagne di comunicazione su argomenti monotematici.

Obiettivi dell'indagine

Con l'indagine in oggetto si intende rilevare:

- l'efficienza del processo dal momento della ricezione della richiesta al momento della risposta all'utente;
- criticità del servizio al fine di proporre azioni di miglioramento.

Destinatari dell'indagine

Utenti dell'URP che di recano allo sportello per richiedere informazioni e/o richiedere il rilascio di un certificato/documento e i visitatori del sito Internet della Questura

Uffici coinvolti nell'indagine

Ufficio Relazioni con il Pubblico della Questura di Catanzaro

Descrizione del Processo

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico, al quale il cittadino ha accesso in multicanalità, rappresenta uno dei principali strumenti organizzativi attraverso cui le amministrazioni pubbliche possono assolvere ai loro compiti di comunicazione e relazione con il pubblico. Il processo di front office si avvia con il colloquio diretto con l'utente attraverso l'ascolto della necessità espressa o dell'informazione richiesta. Il servizio viene quindi attivato con la trasmissione da parte dell'utente della richiesta delle informazioni e/o certificati/documenti che può eventualmente essere compilata manualmente all'operatore delle sportello. Il processo termina con il rilascio dell'informazione e/o del certificato all'utente che può avvenire mediante diverse modalità: via mail, telefonicamente o di persona.

Macrofase	Attività	Destinatari finali e intermedi	Output	Fattori critici di successo	Misura	Item di qualità
Accoglienza	Accesso allo sportello	Utenti	Informazioni richieste	Personale di sportello Orari di apertura Logistica	Ampiezza orari apertura sportelli Indice di soddisfazione dell'utenza	Cortesia e disponibilità Competenza e professionalità Ampiezza sportello Tempi di attesa per l'accesso agli sportelli Locali accoglienti
Richiesta	Gestione richiesta	Utenti	Richiesta/requisiti verificati	Modalità di verifica della richiesta	Tempo medio per la gestione della richiesta	Brevi tempi di verifica documentazione Chiarezza delle procedure
Erogazione del servizio	Rilascio informazione/certificato	Utenti	Informazione/documento ricevuto	Modalità di erogazione delle informazioni	Tempo medio dalla richiesta al rilascio dell'informazione/certificato allo sportello	Rispetto della privacy Brevi tempi di rilascio

Strumento utilizzato

La rilevazione della customer satisfaction è stata effettuata utilizzando un questionario che è stato lasciato a disposizione, in formato digitale, sul sito web della Questura per 40 giorni; e in formato cartaceo è stato proposto dagli stessi operatori all'attenzione degli utenti che si recavano presso gli sportelli URP. Nel caso del questionario digitale i dati sono stati raccolti e registrati direttamente al momento della compilazione su web da parte dell'utenza attraverso un apposito software che, al momento della chiusura della rilevazione, ne ha consentito anche l'elaborazione

Per i questionari in cartaceo, i dati sono stati inseriti sul medesimo software dagli operatori dell'ufficio URP.

Modalità di definizione del campione

L'Universo di riferimento considerato è stato di tutti gli utenti che hanno espresso una richiesta all'Ufficio URP e i visitatori del sito web della Questura.

I Risultati

Sono stati raccolti in totale 287 questionari, superando significativamente il campione statistico rappresentativo che era stato calcolato in 207. Il questionario è stato compilato in prevalenza da uomini (65%) circa i due terzi del campione; la fascia di età del campione risultata prevalente è quella compresa tra 51 e 60 anni, mentre le restanti fasce sono distribuite in modo pressoché omogeneo; la maggioranza relativa degli utenti esercita la professione di impiegato (23%), seguita da liberi professionisti (22%) e disoccupati (19%). Il resto dell'utenza si divide fra pensionati, commercianti, operai, studenti.

Livello di soddisfazione complessiva dei servizi: la soddisfazione complessiva, esprimibile sulla base di un parametro da 1 a 6, è molto elevata, con un'altissima percentuale di giudizi positivi pari al 97%, mentre, le valutazioni negative sono inferiori all'1%, e il restante 2% circa è costituito da un giudizio di livello medio. Dalle risposte fornite nei questionari emerge come gli aspetti che riguardano il personale, la capacità di risposta e l'adeguatezza delle informazioni rappresentino punti di forza degli uffici. Per il 98% dei giudizi il personale che opera presso gli sportelli risulta cortese, competente e professionale, e garantisce accuratezza e rispetto della privacy. Rispetto, invece, alle criticità, queste riguardano gli aspetti tangibili legati ai locali, non sempre di dimensioni adeguate e con sufficienti posti a sedere. Su queste criticità, sono già state avviate alcune iniziative di miglioramento tra le quali un progetto di ampliamento della struttura dell'Ufficio Immigrazione e un nuovo locale più accogliente per l'URP.

Punti di forza

L'esperienza con MiglioraPA non è stato il primo approccio alla rilevazione della qualità del servizio per la Questura di Catanzaro, ma è stato sicuramente il primo percorso strutturato di rilevazione di customer satisfaction che ha consentito di acquisire una metodologia standard nel rilevare in modo sistematico la valutazione dell'utenza rispetto ai servizi, metodologia che la Questura ha immediatamente mutuato, allargando la rilevazione anche ad altri uffici.

Criticità riscontrate

Accanto al questionario sui servizi URP questionari cartacei hanno consentito la stessa rilevazione anche rispetto ad altri Uffici ugualmente strategici per la Questura: ufficio immigrazione, ufficio passaporti, ufficio licenze e ufficio armi. Questo “accorpamento” probabilmente ha pesato, poi, sul risultato finale. Alcune delle funzioni indagate, per esempio quelle dell'ufficio immigrazione, sono talmente delicate e specifiche che probabilmente avrebbero dato esiti migliori se il questionario fosse stato proposto anche nelle lingue originarie di molte comunità immigrate presenti sul territorio. A questo si aggiunge la difficoltà incontrata nel convincere cittadini poco abituati a confrontarsi apertamente con le amministrazioni pubbliche ad esprimere un giudizio aperto e sincero.

Il Piano di lavoro

Attività	I ^a settimana	II ^a settimana	III ^a settimana	IV ^a settimana	V ^a settimana	VI ^a settimana	VII ^a settimana	VIII ^a settimana	IX ^a settimana	X ^a settimana	XI ^a settimana	XII ^a settimana	XIII ^a settimana
Analisi del processo													
Condivisione e scheda impostazioni e indagini													
Somministrazione questionario													

Raccolta e analisi dati													
Campagna di comunicazione													

La campagna di comunicazione è stata condotta in varie fasi, utilizzando i veicoli del sito web istituzionale, gli organi di stampa, i siti di informazione, locandine. Per la comunicazione interna, inoltre, ci si è avvalsi della e-mail e di alcune attività di supporto agli sportelli curate dall'URP.

Le 3 fasi della comunicazione esterna si sono svolte:

- la prima di lancio della iniziativa;
- la seconda per informare la prosecuzione del sondaggio;
- la terza per divulgare e rendere conoscibili i risultati.

CREDITS

Un sentito ringraziamento a tutte le Amministrazioni del progetto MiglioraPA che con la loro attiva partecipazione hanno permesso a questa Guida di prendere forma e sostanza.

Un grazie particolare a:

ASL di Lecce
Camera Di Commercio di Crotona
Centro per l'Impiego di Bivona
Comune di Mazara Del Vallo
INPS – Direzione Regionale Sicilia
Ministero del Lavoro – Direzione Regionale Sicilia
Provincia di Lecce
Provincia di Napoli
Provincia di Salerno
Questura di Catanzaro
Soprintendenza Beni Storici e Artistici della Calabria