



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione

mettiamoci la faccia

un anno dopo

La valutazione di un anno di sperimentazione



La valutazione dell'iniziativa "Mettiamoci la faccia" è stata realizzata dal Dipartimento della Funzione Pubblica – *Ufficio per il programma di modernizzazione delle pubbliche amministrazioni*, in collaborazione con Aci Informatica, che ha curato la raccolta dei dati d'indagine.

Hanno contribuito alle attività di valutazione:

SABINA BELLOTTI – Dipartimento della Funzione Pubblica – ha curato la progettazione e il coordinamento delle attività e la stesura del presente rapporto.

SABRINA CAVATORTO – Università degli Studi di Siena – ha svolto il ruolo di facilitatore del focus group.

LINDA MANZONE – Staff di Mettiamoci la Faccia – ha contribuito all'analisi dei dati e alla redazione del presente rapporto.

NEREO ZAMARO – Istituto Nazionale di Statistica – ha collaborato all'impostazione metodologica per la raccolta e l'analisi dei dati di indagine.

Hanno altresì collaborato:

ANNALISA GRAMIGNA, MARCELLO MASTROJENI, FRANCESCO MINCHILLO e PAOLA PELLEGRINO dello Staff di Mettiamoci la faccia.

INDICE

PRESENTAZIONE	1
INTRODUZIONE	3
CAP.I I RISULTATI DELL'INDAGINE	10
1. Perché sperimentare MLF: i motivi del successo.....	10
1.1 Le caratteristiche delle amministrazioni intervistate	10
1.2 Le modalità di adesione all'iniziativa	11
1.3 Le finalità e le strategie della sperimentazione.....	12
1.4 Il giudizio sul supporto fornito dallo staff di MLF	14
2. MLF in funzione: punti di forza e di debolezza.....	15
2.1 La rilevazione dei giudizi.....	15
2.2 Il trattamento dei dati	18
2.3 La comunicazione interna	19
2.4 La comunicazione dei risultati ai cittadini.....	20
2.5 Gli effetti della sperimentazione	22
3. Cosa emerge dall'indagine.....	23
CAP.II UNA RIFLESSIONE A PIÙ VOCI: I RISULTATI DEL FOCUS GROUP	27
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E SVILUPPI FUTURI	34
APPENDICE	
I - LINEE GUIDA	42
II - CHECK LIST	47
III - QUESTIONARIO	53
IV - TABELLE.....	66

PRESENTAZIONE

“La customer satisfaction è una strategia finalizzata a porre davvero il cittadino al centro delle scelte dell’amministrazione per modellare i servizi sui suoi bisogni e sulle sue attese, affinché si rafforzi la fiducia e la percezione che le prestazioni ricevute sono coerenti con i bisogni espressi e le risorse richieste [...]. La customer satisfaction può diventare, nella logica della qualità, uno strumento rilevante nella scelta delle priorità e nella verifica dell’efficacia delle politiche”

(G.Negro, A.Gramigna, A.Tanese, 2003)

Migliorare i servizi, Lavorando insieme, per accrescere la Fiducia. Si potrebbe leggere anche così l’acronimo MLF (*Mettiamoci la faccia*), associato all’iniziativa sperimentale avviata nel marzo 2009 dal Ministero per la pubblica amministrazione e l’innovazione.

Ad un anno dallo start-up, l’iniziativa “*Mettiamoci la faccia*”, che propone alle amministrazioni l’utilizzo di uno strumento semplice ed efficace di rilevazione continua della soddisfazione degli utenti mediante interfacce emozionali, è stata oggetto come previsto di un’attenta valutazione che si è avvalsa di un’indagine nazionale e di un focus group.

Nella fase di sperimentazione a “*metterci la faccia*” sono state un numero rilevante di amministrazioni che, con il loro costante impegno, si sono fatte portatrici della cultura della customer satisfaction, suggerendo anche, in sede di valutazione dell’esperienza, nuove opportunità e idee per continuare a misurare la soddisfazione dei loro utenti.

Si è trattato di un’intensa attività di riflessione, che ha coinvolto i referenti di tutte le sedi territoriali che partecipano all’iniziativa, e che ci ha consentito di mettere a fuoco gli elementi guida per uscire dalla fase sperimentale e favorire la diffusione della rilevazione continua della customer satisfaction tramite emoticon nella generalità delle amministrazioni.

Migliorare i servizi

Monitorare costantemente e sottoporre al giudizio degli utenti i servizi pubblici per poter conoscere e intervenire a migliorare le dimensioni del servizio che generano insoddisfazione: questo l’obiettivo primario degli enti nazionali e delle amministrazioni territoriali che hanno aderito all’iniziativa. Un compito essenziale, fondato sull’idea che la raccolta del giudizio degli utenti sia necessaria per definire corretti meccanismi di feedback e assumere decisioni, sia di tipo strategico che operativo, che garantiscano il **miglioramento continuo dei servizi erogati**.

Si tratta di un aspetto particolarmente importante. Da un lato, in un mondo quale il settore pubblico caratterizzato da forte turbolenza e da mutamenti rapidi, la risorsa ‘informazione’, se resa disponibile in tempi adeguati, può ricoprire un ruolo rilevante all’interno del processo gestionale. Dall’altro lato, la produzione di informazioni

qualificate contribuisce ad aumentare la trasparenza in un mercato imperfetto come quello dell'informazione relativa alle azioni dei soggetti pubblici.

Lavorando insieme

L'iniziativa MLF, si basa sul "people raising", sul coinvolgimento attivo dei cittadini, sulla valorizzazione del loro ruolo: partendo dalla comprensione del loro punto di vista si pongono in luce aspetti organizzativi connessi alla percezione e all'analisi della qualità dei servizi che altrimenti potrebbero sfuggire. Ma il successo dell'iniziativa richiede anche il coinvolgimento attivo del personale, in particolare dei responsabili dei servizi sottoposti a rilevazione del giudizio e degli operatori dei front office interessati. Entrambi gli attori sono chiamati a dare il loro contributo e sono quindi necessarie azioni tese a motivarne la partecipazione. "Lavorare insieme" è quindi in tal senso un presupposto necessario per rendere efficace nel tempo l'utilizzo dello strumento, così come lo è un chiaro commitment ed impegno della dirigenza a vario livello coinvolta.

Per accrescere la Fiducia

Rafforzare il ruolo degli utenti dei servizi pubblici chiedendo loro di valutare i servizi ricevuti, rendere noti in modo trasparente i giudizi raccolti e le azioni realizzate per migliorare le performance sono azioni che mirano nel complesso non solo ad aumentare la qualità dei servizi erogati, ma anche ad **accrescere la fiducia** dei cittadini nei confronti delle amministrazioni pubbliche. La fiducia è una pre-condizione, infatti, che facilita il coinvolgimento dei cittadini nelle azioni di co-design, co-decision, co-implementation e co-evaluation che, in coerenza con gli indirizzi nazionali e internazionali, devono essere sviluppate per assicurare nel tempo la qualità delle politiche e dei servizi pubblici e la soddisfazione degli stakeholder.

Roma, luglio 2010

Pia Marconi
Direttore dell'Ufficio
per il programma di modernizzazione
delle pubbliche amministrazioni

INTRODUZIONE

Lo stato dell'arte dell'iniziativa

Mettiamoci la faccia (di seguito MLF) è un'iniziativa del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione realizzata dal Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per il programma di modernizzazione delle pubbliche amministrazioni, in collaborazione con il Dipartimento per la Digitalizzazione e l'Innovazione. Ha avuto avvio il **23 marzo 2009** al fine di sperimentare a livello nazionale la rilevazione continua del giudizio degli utenti sui servizi ricevuti dalle amministrazioni pubbliche. Obiettivo strategico di MLF è la promozione della partecipazione dei cittadini alla valutazione dei servizi ricevuti mediante le emoticon, per favorire la customer satisfaction e il miglioramento continuo delle performance delle amministrazioni.

La rilevazione della customer satisfaction tramite emoticon offre alle amministrazioni la possibilità di raccogliere in tempo reale e continuo il giudizio dell'utente e di rispondere all'esigenza di disporre di una descrizione sintetica della percezione degli utenti in merito alla qualità dei servizi erogati.

Sulla base di Linee Guida¹ e di un help desk² messi a disposizione dal Dipartimento per la Funzione Pubblica (di seguito DFP), le amministrazioni che hanno aderito alla sperimentazione utilizzano il sistema di rilevazione MLF per misurare la qualità percepita dagli utenti di servizi erogati allo sportello, al telefono e sul web. I servizi sottoposti a giudizio sono principalmente quelli a domanda individuale, erogabili attraverso un'unica interazione fra utente e amministrazione, a bassa complessità ed a bassa intensità di relazione³.

Per i servizi erogati allo sportello la rilevazione avviene attraverso dispositivi elettronici opportunamente posizionati nel luogo nel quale avviene l'erogazione del servizio: i totem, installati nell'area di accesso agli sportelli, che rilevano la customer satisfaction per servizi erogati da più sportelli; i touchpad, installati presso ciascuno sportello, che rilevano la qualità percepita per i servizi erogati dal singolo sportello.

A prescindere dal canale di erogazione del servizio, la rilevazione dei giudizi avviene attraverso due passaggi consequenziali: in un primo momento l'utente esprime il giudizio

¹ Cfr. Allegato I.

² Per approfondimenti si veda <http://www.qualitapa.gov.it/customer-satisfaction/mettiamoci-la-faccia/>

³ Di seguito le principali tipologie di servizi interessate dalla sperimentazione: CERTIFICATI E DOCUMENTI (front-office generico, servizio protocollo, richieste di accesso agli atti, etc.); LAVORO E POLITICHE SOCIALI (servizi previdenziali e socio-assistenziali, orientamento e formazione professionale, occupazione, immigrazione, etc...); SERVIZI DI MOBILITÀ E TRASPORTI (TPL, ZTL, pagamento bollo, PRA, etc...); INFORMAZIONI ALL'UTENZA (Urp, Call center, informazioni via web, servizi via sms, Banca dati statistica, etc.); SERVIZI FINANZIARI E FISCALI (codice fiscale, anagrafe del demanio, catasto, gestione e riscossione tributi, pre-contenzioso, etc.); nonché altre tipologie di servizio nei settori della cultura, dell'urbanistica, dell'istruzione e della formazione, della sanità, del commercio e delle attività produttive, del controllo e della tutela dei diritti.

sintetico attraverso le emoticon (giudizio positivo: faccina verde; giudizio sufficiente: faccina gialla; giudizio negativo: faccina rossa). Successivamente, solamente nel caso di giudizio negativo, il cittadino è chiamato ad indicare il motivo prevalente dell'insoddisfazione, scegliendo tra quattro macro-opzioni di risposta standard che variano a seconda del canale (per esempio, nel caso della rilevazione allo sportello sono: tempo di attesa, professionalità dell'impiegato/a, necessità di tornare e risposta negativa).

Con cadenza periodica, i dati raccolti vengono analizzati dalle amministrazioni per individuare ambiti ed azioni di miglioramento del servizio erogato e inseriti in report per comunicare, ai destinatari dei servizi ed agli stakeholder, i risultati della rilevazione.

La trasmissione della reportistica al DFP consente, infine, di valutare l'andamento dell'iniziativa a livello nazionale.

Le amministrazioni che partecipano all'iniziativa trasmettono periodicamente i dati relativi a:

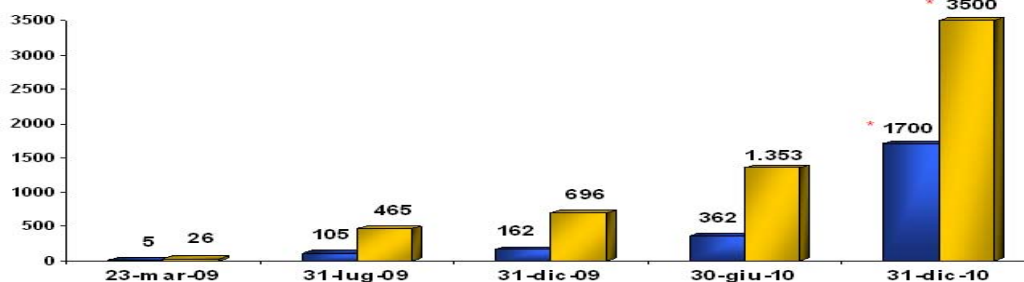
- i giudizi espressi in valore assoluto dagli utenti per ogni canale di rilevazione (sportello, web, telefono) e per sede, distinti per servizio;
- il totale degli utenti del servizio nel periodo considerato, ovvero i "potenziali votanti".

Il sistema informativo di MLF raccoglie tutti i dati relativi all'iniziativa, trasmessi on line da ciascuna amministrazione aderente:

- numero sedi/sportelli /servizi sottoposti a giudizio;
- data di avvio della/e rilevazioni;
- eventuali ampliamenti della sperimentazione;
- attività di comunicazione, interna ed esterna, previste.
- dati periodici sui risultati della rilevazione (giudizio prevalente, motivi di insoddisfazione, tasso di partecipazione degli utenti).

Al 30 giugno 2010 sono 230 le amministrazioni che hanno aderito all'iniziativa, con 362 sedi di sperimentazione attive e 1353 sportelli presso i quali gli utenti possono esprimere il giudizio sul servizio ricevuto. Sulla base della programmazione effettuata dalle sole amministrazioni già aderenti all'iniziativa, la proiezione a fine anno indica un dato di, rispettivamente, 1700 sedi e 3500 sportelli.

PERIODO DI RIFERIMENTO 23 marzo 2009 – 30 giugno 2010



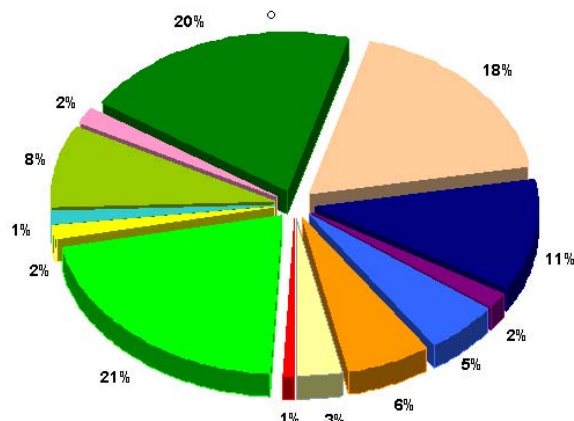
■ Sedi ■ Sportelli

* Dati stimati sulla base degli impegni assunti dalle amministrazioni

Sebbene con differente intensità, ad oggi risultano coinvolte nell'iniziativa tutte le principali tipologie di servizio all'utenza erogate dalle amministrazioni. La maggior parte dei servizi sottoposti al giudizio degli utenti riguarda il rilascio di certificati e documenti (21%), i servizi assistenziali e previdenziali (20%) e quelli relativi alla mobilità e ai trasporti (19%).

PERIODO DI RIFERIMENTO 23 marzo 2009 – 30 giugno 2010

CANALE   



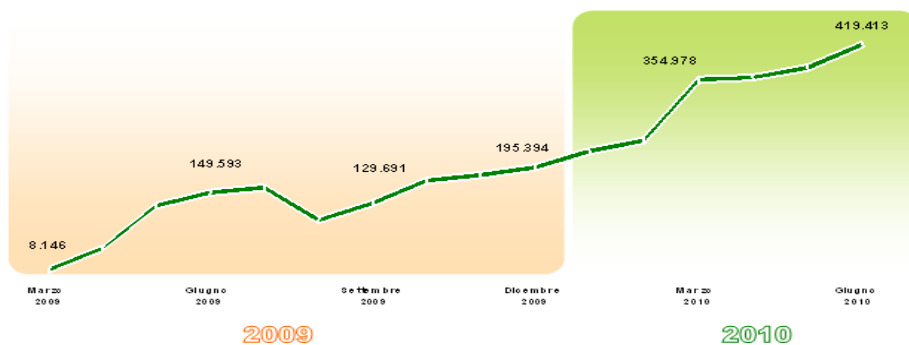
■ Ambiente e tutela del territorio	■ Certificati e documenti
■ Commercio e attività produttive	■ Controllo e tutela dei diritti
■ Informazioni all'utenza	■ Istruzione e formazione
■ Lavoro e previdenza	■ Mobilità e trasporti
■ Polifunzionale	■ Sanità
■ Servizi culturali	■ Tributi e servizi fiscali
■ Urbanistica e governo del territorio	

Il positivo andamento dell'iniziativa viene rimarcato anche dal progressivo incremento della partecipazione degli utenti al voto: il numero di giudizi espressi mensilmente passa da 8146 (marzo 2009) a quasi 420 mila (giugno 2010).

Andamento della partecipazione: numero di giudizi espressi mensilmente

PERIODO DI RIFERIMENTO 23 marzo 2009 - 30 giugno 2010

CANALE   

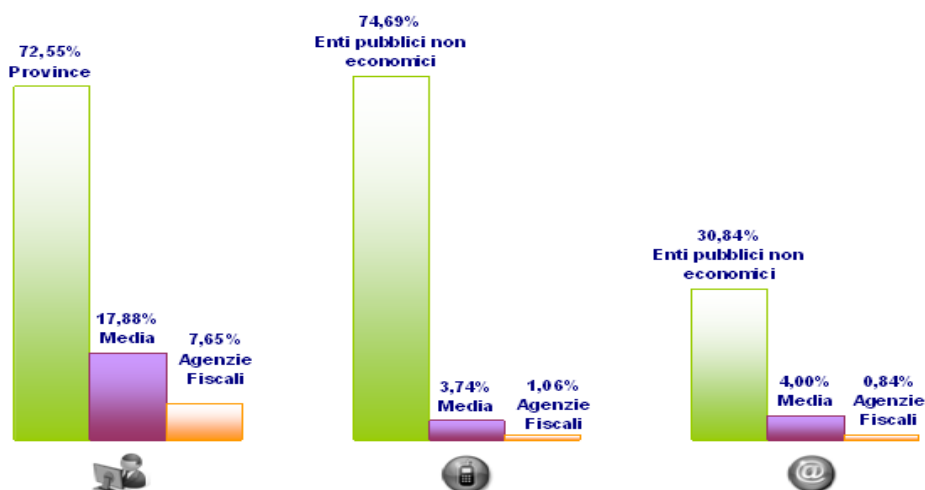


Numero totale giudizi espressi: 3.196.502

Riguardo ai tassi di partecipazione è interessante notare che, per ciascuno dei canali di erogazione del servizio, si attestano sui livelli medi delle esperienze realizzate in altri Paesi.

Tasso di partecipazione per canale

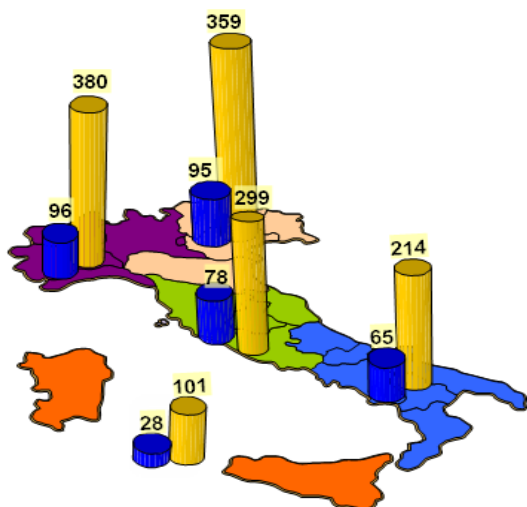
PERIODO DI RIFERIMENTO 23 marzo 2009 - 30 giugno 2010



Anche la distribuzione geografica dell'iniziativa presenta un andamento positivo: il nord ha, come sempre, una maggiore capacità di risposta, ma si registra una significativa adesione di amministrazioni anche nelle altre aree territoriali (Italia centrale, meridionale e insulare).

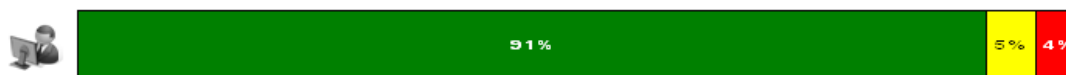
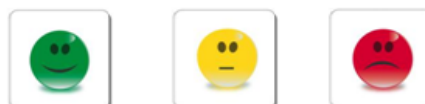
PERIODO DI RIFERIMENTO 23 marzo 2009 – 30 giugno 2010

CANALE 

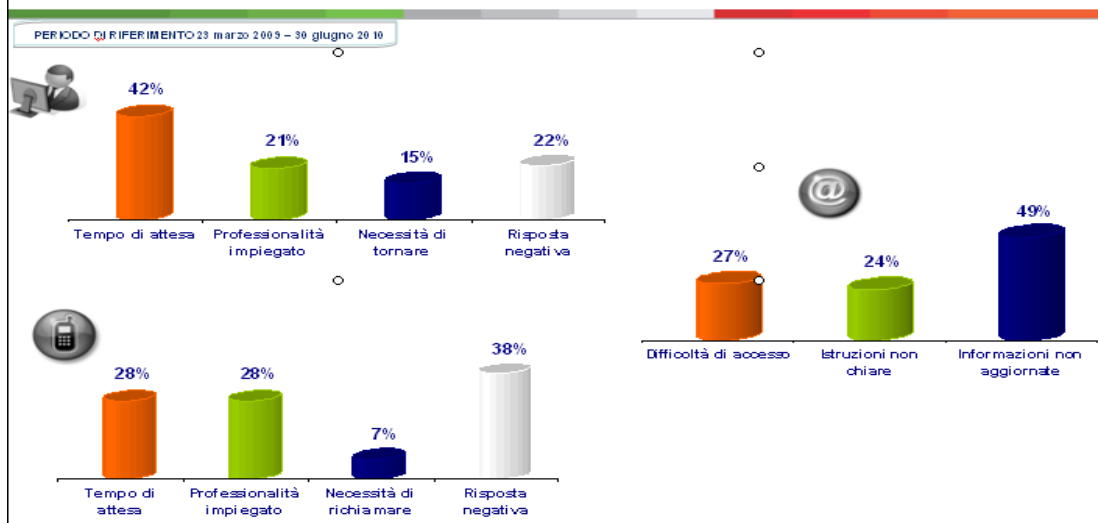


Per quanto attiene, invece, ai risultati delle rilevazioni, il grado di soddisfazione degli utenti si afferma con percentuali molto elevate: supera il 90% per i servizi ricevuti allo sportello ed il 75% per il canale telefonico e web.

PERIODO DI RIFERIMENTO 23 marzo 2009 – 30 giugno 2010



La quota di insoddisfatti non supera, per nessuno dei tre canali interessati, il 10% degli utenti e le motivazioni si concentrano maggiormente sul: “tempo di attesa” allo sportello (42%), sulla “risposta negativa” ricevuta al telefono (38%), e sulle “informazioni non aggiornate” per l’erogazione via web (49%).



La valutazione dell'iniziativa

A un anno dall'avvio dell'iniziativa, trattandosi di una sperimentazione che ha interessato sinora centinaia di amministrazioni (considerando le diverse sedi coinvolte), alcune migliaia fra dirigenti e operatori pubblici e milioni di cittadini/utenti, si è ritenuto importante effettuare un'attenta valutazione dell'esperienza realizzata.

L'obiettivo principale era raccogliere elementi di analisi sull'andamento e i risultati della sperimentazione al fine di verificare la possibilità di consolidare ulteriormente ed estendere alla generalità delle amministrazioni pubbliche l'applicazione del sistema di rilevazione proposto da MLF, coinvolgendo altre tipologie di enti e servizi.

Ci siamo avvalsi allo scopo di un'indagine che ha coinvolto, nell'aprile scorso, oltre i due terzi delle amministrazioni con un'esperienza di utilizzo del sistema di almeno tre mesi (per un totale di 55 amministrazioni e 187 sedi di sperimentazione).

Ad integrazione dei dati di indagine, per l'approfondimento sul piano qualitativo di alcuni degli aspetti emersi, è stato successivamente progettato e realizzato un focus group, al quale hanno preso parte rappresentanti di amministrazioni aderenti e non alla sperimentazione, nonché docenti universitari.

L'indagine si è avvalsa di un questionario semi-strutturato⁴ auto-somministrato. La compilazione del questionario è stata effettuata on line dai referenti per la sperimentazione. Nel caso di amministrazioni che avevano avviato la sperimentazione in più sedi, la compilazione della seconda parte del questionario, relativa alla gestione operativa del sistema MLF, è stata richiesta a ciascun referente di sede.

⁴ Cfr. Allegato III.

Il questionario, che prevedeva la risposta obbligatoria a tutte le domande⁵, è stato compilato da:

- ❖ 44 amministrazioni su 55
- ❖ 141 sedi su 187.

La partecipazione all'indagine è stata dunque elevata, dato che **hanno risposto nel complesso oltre il 76 % dei referenti interpellati.**

Ai fini del consolidamento dell'iniziativa a valle della fase di sperimentazione, la valutazione è stata orientata, da un lato, a verificare se l'impostazione del sistema di rilevazione proposto da MLF⁶, basato su uno standard nazionale, presentasse criticità di tipo applicativo rilevabili dall'esperienza delle amministrazioni, dall'altro, quali ricadute avesse prodotto l'introduzione del sistema nelle amministrazioni e sugli utenti dei servizi.

Il questionario è stato strutturato in due parti: la prima ha analizzato le modalità di adesione all'iniziativa, le strategie di utilizzo del sistema MLF, il ruolo dei diversi attori coinvolti e la qualità del supporto ricevuto dallo staff di MLF; la seconda ha preso in esame le modalità di rilevazione dei giudizi, il trattamento dei dati, la comunicazione interna, la comunicazione dei risultati ai cittadini e gli effetti della sperimentazione sulle amministrazioni e sui servizi interessati.

Inoltre, attraverso il focus group, si è cercato di esplorare le potenzialità di applicazione del sistema anche con modalità diverse rispetto a quelle proposte dallo standard MLF.

L'attività di valutazione è stata realizzata nel periodo marzo/giugno 2010 e ha compreso le seguenti fasi di lavoro:

1. progettazione del questionario e pre-test;
2. creazione del form on line e del data base;
3. invio delle lettere per la compilazione del questionario e recall;
4. elaborazione e analisi dei dati;
5. organizzazione e realizzazione del focus group;
6. redazione del rapporto di valutazione.

⁵ Pertanto non ci sono "missing" - risposte mancanti.

⁶ Come definito nelle Linee Guida e nella check list di MLF, in allegato I e II.

CAP. I I RISULTATI DELL'INDAGINE

1. Perché sperimentare MLF: i motivi del successo

1.1 Le caratteristiche delle amministrazioni intervistate

Rilevare la customer satisfaction è un modo per comprendere se coloro che utilizzano i servizi sono soddisfatti e per raccogliere informazioni utili a definire le priorità di intervento di un'amministrazione pubblica.

La rilevazione dei giudizi tramite le emoticon proposta da MLF consente, in particolare, di raccogliere indicazioni continue sull'andamento dei servizi, in maniera semplice e immediata. Il sistema misura, se così si può dire, la *temperatura* della soddisfazione degli utenti, per facilitare le amministrazioni nell'adozione di interventi correttivi rapidi ed efficaci ed è applicabile ad una vasta gamma di servizi pubblici a basso grado di complessità.

Tali caratteristiche hanno permesso la partecipazione alla sperimentazione di un vasto e differenziato numero di enti e amministrazioni e l'applicazione del sistema ad un ampio range di servizi.

L'universo da confrontare con quello d'indagine è quello relativo alle amministrazioni in sperimentazione al 31/12/2009, poiché si è scelto di intervistare solo quelle che avevano avviato la rilevazione da almeno tre mesi. A quella data, erano 108 le amministrazioni aderenti all'iniziativa, con il coinvolgimento di 230 diverse sedi e 900 sportelli.

Dal punto di vista della tipologia dell'amministrazione la presenza più significativa era quella dei Comuni (il 62% dell'universo), e per le restanti categorie il dato risultava distribuito su percentuali molto basse. Anche ragionando sulle sedi, per tenere conto del peso effettivo degli enti nazionali (di previdenza, economici e non) presenti, la distribuzione resta invariata e sono sempre i Comuni ad avere il peso maggiore (poco più del 30%), seguiti dagli enti pubblici non economici e dagli enti di previdenza e assistenza.

Venendo ora alle caratteristiche delle amministrazioni intervistate sono i Comuni (49/141) e le sedi di ente pubblico non economico (47/141), seguite dalle sedi degli enti di previdenza e assistenza (17/141) le tipologie maggiormente presenti (**tab.1**). Non sono riscontrabili, quindi, sostanziali differenze con l'universo di riferimento.

Dal punto di vista della distribuzione geografica⁷, oltre la metà delle sedi di sperimentazione coinvolte nell'indagine sono concentrate nel nord del paese. Circa il 20% sono collocate al centro

⁷ Cfr. nota 2 a pag 3.

⁸ Le aggregazioni territoriali convenzionali dell'Istat raggruppano diverse regioni. Le ripartizioni geografiche tradizionali sono: Italia nord-occidentale, Italia nord-orientale, Italia centrale, Italia meridionale e Italia Insulare. Nord ovest comprende: Piemonte, Valle d'Aosta, Lombardia e Liguria. Nord est comprende: Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia ed Emilia-Romagna. Centro comprende: Toscana, Umbria, Marche e Lazio. Sud e Isole comprende: Abruzzo, Molise, Campania, Puglia, Basilicata, Calabria, Sicilia e Sardegna.

e, in misura uguale, al sud. Un numero più contenuto di intervistati (10/141) proviene dalle isole (**tab.2**).

Come già ricordato nell'introduzione, la prima parte del questionario è stata compilata da 44 responsabili della sperimentazione, a livello centrale nel caso di sperimentazione attuata in più sedi dell'amministrazione.

1.2 Le modalità di adesione all'iniziativa

E' stato innanzitutto indagato il contesto nel quale la sperimentazione MLF si è inserita, verificando se fosse presente nelle amministrazioni una pregressa politica di gestione della CS e quali attività connesse a queste venissero già realizzate.

Le amministrazioni hanno, in 9 casi su 10, definito indirizzi per migliorare la soddisfazione degli utenti. Nel 67,4% dei casi sono previsti, nei documenti di programmazione dell'ultimo triennio, obiettivi specifici di gestione della CS. Oltre la metà delle amministrazioni ha adottato carte dei servizi, dimostrando di porre attenzione alle aspettative del cittadino/utente. Dai dati emerge, inoltre, che la valutazione dei dirigenti è, nel 37,2% dei casi, collegata anche al livello di soddisfazione degli utenti. Sono solamente 3, infine, le amministrazioni che dichiarano di non avere definito indirizzi per il miglioramento della soddisfazione degli utenti (**tab.3**).

Per verificare il livello di soddisfazione dei cittadini per i servizi ricevuti vengono utilizzate dagli enti modalità sia di tipo indiretto (come la raccolta di suggerimenti e reclami) che finalizzato, attraverso la rilevazione diretta di informazioni (come le indagini di customer satisfaction, le interviste e i focus group) o mediata da tecnologie web (social network, blog, chat, etc..). Quasi tutte le amministrazioni intervistate (88,6%) utilizzano forme tradizionali di raccolta dei suggerimenti e dei reclami degli utenti; anche la realizzazione d'indagini di customer satisfaction è significativamente presente (65,9%), seguita dalle interviste (29,5%) e dai focus group (22,7%). Il ricorso agli strumenti del web 2.0 per l'ascolto dell'utenza sono segnalati da circa il 16% degli intervistati (**tab.4**).

Questi dati evidenziano che le amministrazioni intervistate sono in prevalenza impegnate in politiche di gestione della CS che si avvalgono di diversi strumenti e modalità. Questo ha sicuramente favorito la valutazione circa l'opportunità di avvalersi anche del sistema MLF, che presenta caratteristiche diverse dalle altre modalità già in adozione. Resta da verificare quanto e come il sistema MLF sia stato integrato nelle più generali strategie di miglioramento della qualità dei servizi erogati da parte delle amministrazioni. Si tornerà su questo aspetto in sede di considerazioni conclusive.

Venendo ora alle modalità attraverso le quali le amministrazioni sono venuti a conoscenza di MLF emerge chiaramente che più frequentemente si è trattato di contatti diretti con il Ministero e il DFP (65,9%). Le altre modalità, comprendenti gli eventi dedicati alla promozione dell'iniziativa, i siti istituzionali, la comunicazione attraverso i media tradizionali e quelli di nuova generazione, come pure il confronto con amministrazioni già aderenti all'iniziativa, hanno interessato complessivamente 15 dei 44 enti (34,1%).

La stipula di protocolli con il Ministero, siglati per aderire a MLF, ha del resto, in questa prima fase sperimentale, rappresentato un sicuro traino, ed è anche il segno dell'interesse delle amministrazioni per l'iniziativa e del commitment dei loro vertici (**tab.5**).

Tra gli attori coinvolti nel processo decisionale che ha portato ad aderire alla sperimentazione compaiono nel 75% dei casi (33 in valori assoluti) infatti, sia il vertice politico che quello amministrativo, nonché, in misura leggermente più alta, il responsabile del servizio cui è stato deciso di applicare la rilevazione: ciò accade in 36 casi su 44, pari al 81,8%.

Oltre un terzo delle amministrazioni (16 casi) ha coinvolto il responsabile della CS che, va ricordato, è una figura non sempre presente all'interno delle strutture organizzative.

Le organizzazioni di rappresentanza del personale sono intervenute in misura leggermente inferiore (29,5% dei casi) e quasi per nulla le associazioni di rappresentanza dei cittadini, coinvolte in soli 2 casi (**tab.6**). E' comunque significativo, sotto il profilo qualitativo, il fatto che due amministrazioni abbiano coinvolto tale tipo di associazioni.

Tenuto conto che il DFP ha dialogato sinora direttamente con le amministrazioni, per promuovere il diffondersi dell'iniziativa a livello nazionale, si può ipotizzare che un'azione mirata a coinvolgere sindacati e associazioni di rappresentanza del personale pubblico potrebbe in futuro favorire un'estensione ulteriore dell'iniziativa.

L'analisi relativa agli attori coinvolti rende infatti evidente che la scelta delle amministrazioni di sottoporre al giudizio degli utenti i servizi pubblici, attraverso MLF, non sembra derivare dal confronto con gli stakeholder principalmente interessati, quali il personale e i cittadini/utenti. Sono varie le riflessioni che possono essere fatte al riguardo, ma, considerata la trasversalità delle stesse rispetto ai temi trattati, si rimanda tale analisi alle conclusioni emerse dall'indagine.

Infine, fra gli elementi che hanno maggiormente, in oltre il 50% dei casi, facilitato l'adesione a MLF, vengono indicati l'assistenza tecnica fornita dall'help desk (26 casi) e la partecipazione ad eventi dedicati alla promozione dell'iniziativa (23 casi). Poco più di un terzo (15 casi) indica il confronto con amministrazioni già in sperimentazione (**tab.7**). Questo dimostra l'efficacia dell'azione proattiva di promozione e supporto alle amministrazioni realizzata dal DFP nella fase di sperimentazione.

Più avanti, a tal proposito, si vedrà quale sia il giudizio espresso sulla qualità del supporto ricevuto⁹.

1.3 Le finalità e le strategie della sperimentazione

Passando ora al tema delle finalità della sperimentazione è opportuno ricordare che le indicazioni contenute nelle Linee guida dell'iniziativa evidenziano diversi obiettivi perseguibili: la valutazione della qualità percepita per il miglioramento nel tempo dei servizi erogati; la promozione della partecipazione dei cittadini alla valutazione e gestione dei servizi pubblici.

Le risposte fornite indicano che nell'86,3% dei casi la principale finalità perseguita è quella di

⁹ Cfr. par. 1.3 del presente documento.

migliorare i servizi erogati. Per il 72,7% dei casi il sistema è stato adottato principalmente per conoscere il giudizio degli utenti sui servizi ricevuti. Sono 13 le amministrazioni che, attraverso MLF, perseguono la finalità di favorire la partecipazione dei cittadini e solo 5 quelle prioritariamente interessate a promuovere l'immagine dell'ente (**tab.8**). Si può in questo caso affermare che è senz'altro dominante un punto di vista che favorisce una visione dell'utilizzo del sistema più di tipo gestionale che comunicativo/relazionale.

Riguardo alle strategie adottate per introdurre il sistema emerge una, sia pur comprensibile, contraddizione. Relativamente alle caratteristiche dei servizi ai quali applicare MLF, la scelta delle amministrazioni, a fronte della possibilità di più risposte, è ricaduta in 30 casi sui servizi con il maggior numero di utenti. In 14 casi sono stati indicati servizi di front-office, che evidentemente non rispondono al criterio della massima numerosità considerato che, anche nella scelta precedente, dovrebbe trattarsi di servizi di front-office. Entrambe le opzioni trovano rispondenza nelle indicazioni contenute nelle Linee guida, ma stupisce la scarsa numerosità (solo 5 casi) di applicazione del sistema a servizi di nuova erogazione e, soprattutto, la presenza di un solo caso di applicazione a "servizi dei quali gli utenti sono notoriamente meno soddisfatti" (**tab.9**).

Sulla base dell'esperienza realizzata, fra le azioni ritenute prioritarie per la sperimentazione del sistema MLF vi è la scelta di "informare i cittadini della possibilità di giudicare i servizi ricevuti per motivarne la partecipazione" (espressa da 31 amministrazioni, corrispondente al 70,4%).

Analizzare e comunicare all'interno i dati raccolti, per intervenire con tempestività sulle criticità rilevate, è ritenuto importante per 17 amministrazioni (38,6%) e sono 16 quelle che indicano come prioritario coinvolgere il personale dei servizi interessati, nella fase di progettazione della sperimentazione.

Sul versante opposto sono l'80% e oltre le amministrazioni che non ritengono prioritario comunicare periodicamente all'esterno i risultati della rilevazione (35 casi) e sostenere nel tempo la partecipazione (37 casi - **tab.10**).

Questi due ultimi dati possono essere in parte correlati. Nel primo caso, anche se la convinzione può derivare dal fatto, noto a chi segue l'iniziativa, che i dati sinora rilevati da MLF sui livelli di soddisfazione degli utenti risultano fortemente polarizzati sul giudizio positivo (faccina verde) e poco dinamici nel tempo, è evidente che si sottovaluta il "ritorno", sia sugli utenti che partecipano alla rilevazione che sui cittadini in generale.

Nel secondo caso appare evidente che non è chiara alle amministrazioni l'importanza di sostenere la partecipazione degli utenti nel tempo. In entrambi i casi si sottovaluta il ruolo che hanno gli utenti dei servizi, nell'assicurare efficacia all'iniziativa.

Interessante, infine, notare che oltre il 90% delle amministrazioni non ritiene prioritario applicare esclusivamente il sistema ai servizi con il maggior flusso di utenza, a servizi non complessi ed erogabili attraverso un'unica interazione con l'utente, e utilizzare i touchpad rispetto ai totem.

Trattandosi di indicazioni - queste ultime - contenute nelle Linee guida della sperimentazione, si può ipotizzare che gli enti intervistati siano interessati ad un utilizzo del sistema più estensivo di quello proposto da MLF.

Sul versante delle strategie gestionali è stato chiesto agli intervistati se, in seguito alla

partecipazione a MLF, sono state introdotte nuove modalità di gestione (**tab.11**).

L'impatto, da questo punto di vista, riguarda 25 amministrazioni (il 56,8%) ed è interessante notare che:

- ❖ in 13 casi il giudizio degli utenti è diventato un indicatore per incentivare il personale dei servizi coinvolti;
- ❖ in 9 casi il feedback ricevuto è diventato un indicatore per verificare il raggiungimento degli obiettivi annuali;
- ❖ in 3 casi, infine, il giudizio degli utenti è indicato come uno degli indicatori per valutare la dirigenza.

E' stato chiesto, inoltre, quali decisioni fossero state prese riguardo alla possibilità di estendere l'utilizzo del sistema MLF ad altri servizi o canali, diversi da quelli inizialmente coinvolti nella sperimentazione.

Il 70.5% delle amministrazioni sta progettando di estendere la rilevazione: in 19 casi ad altri servizi e in 12 casi allo stesso servizio erogato attraverso canali differenti. Sono in tutto 13, invece, le amministrazioni che hanno già esteso la sperimentazione ad altri servizi o canali (**tab.12**).

Questi dati sono rafforzati dalle risposte fornite alla domanda seguente, che intendeva verificare l'intenzione delle amministrazioni di continuare ad utilizzare MLF oltre la conclusione del periodo di sperimentazione. Nel 72,7% dei casi viene espressa l'intenzione di continuare, mentre nei restanti casi (27,3%) non è ancora stato deciso. Nessuna amministrazione si dichiara contraria, pur essendo questa una delle alternative di risposta previste (**tab. 13**).

L'esperienza condotta dalle amministrazioni nell'ambito della sperimentazione MLF appare dunque fin qui positiva. E' necessario, comunque, completare l'analisi con altri elementi concernenti le modalità di gestione dell'iniziativa e i suoi effetti sulle organizzazioni, aspetti indagati con la seconda parte del questionario.

1.4 Il giudizio sul supporto fornito dallo staff di MLF

L'assistenza fornita dallo staff del DFP è stata esplorata in una sezione specifica del questionario. Gli intervistati si sono espressi sulla base di una scala Likert a cinque livelli di soddisfazione, sull'attività svolta dagli operatori dell'help desk di MLF e sugli strumenti di supporto messi a disposizione.

Si è richiesto, in particolare, di valutare la qualità:

- ❖ dell'assistenza tecnica fornita nelle diverse fasi di attività previste: compilazione del piano, adesione all'iniziativa e avvio della sperimentazione;
- ❖ delle informazioni rese disponibili sul sito e della documentazione a supporto, in termini di chiarezza ed esaustività.

I dati raccolti mostrano un livello di soddisfazione degli utenti generalmente elevato: i giudizi più frequenti si concentrano infatti nel 4° e nel 5° livello (abbastanza o pienamente soddisfatto) che risulta sempre il più scelto.

Relativamente all'assistenza tecnica il livello di soddisfazione cresce lievemente passando dalla fase di adesione e definizione del piano (35 le amministrazioni abbastanza o pienamente soddisfatte) a quella dell'avvio della sperimentazione (38 in questo caso - **tabb.14-15-16**).

Anche nel caso delle informazioni e della documentazione¹⁰ messe a disposizione dagli utenti sul sito si rilevano giudizi positivi nell'80% dei casi (**tabb.17-18**).

2. MLF in funzione: punti di forza e di debolezza

Si passa ora ad analizzare le informazioni raccolte presso le sedi dove viene attuata la sperimentazione. Sono 141, sui 187 interpellati, i responsabili che hanno compilato il questionario.

2.1 La rilevazione dei giudizi

Nelle sedi operative presso cui è stata avviata la sperimentazione il canale a cui è in prevalenza applicato MLF è lo sportello (95% - **tab.19**).

Relativamente ai dispositivi in uso agli sportelli, un maggiore utilizzo riguarda i touchpad, presenti in modo esclusivo nel 78,5% delle sedi, rispetto ai totem presenti solo nel 15,9% dei casi. Limitato risulta, invece, (12 amministrazioni in tutto) il ricorso ad entrambi i dispositivi, che è inferiore a quello esclusivo dei totem (19 casi - **tab.20**).

Questi dati sono coerenti con le indicazioni fornite dal DFP per la sperimentazione. Nelle Linee guida, infatti, si sottolinea la maggiore potenziale efficacia, ai fini della partecipazione degli utenti al voto, degli sportelli, rispetto agli altri canali e dei touchpad rispetto ai totem.

Sempre con riferimento ai canali di erogazione, sono state indagate le eventuali criticità riscontrate nell'utilizzo del sistema.

La maggioranza delle amministrazioni ha dichiarato di non aver riscontrato criticità che riguardano il canale (con intensità crescente passando dallo sportello, al web, al telefono). Si evidenzia comunque che, laddove rilevate, le criticità maggiori vengono segnalate relativamente allo sportello (65 casi). A seguire, le difficoltà si incontrano con maggiore frequenza per il canale web (12 casi) rispetto a quello telefonico (5 casi- **tab. 21**).

Venendo al tipo di criticità, per quanto concerne lo sportello le difficoltà logistiche sono quelle più frequentemente indicate (32 risposte su 65 totali). Seguono i problemi legati alla gestione del flusso della domanda, del personale e del sistema informativo (rispettivamente 23, 20 e 16 risposte - **tab.22**).

Relativamente al tipo di dispositivo utilizzato per raccogliere i giudizi sui servizi erogati allo sportello, si rileva che le maggiori criticità riscontrate sono: nel caso dei totem, la numerosità

¹⁰ Le informazioni presenti sul portale PAQ (www.qualitapa.gov.it) fanno riferimento alla descrizione dell'iniziativa, ai focus e alle interviste, ai comunicati stampa, ai report periodici dell'iniziativa, etc...Per documentazione si intendono invece i testi più tecnici messi a disposizione dal DFP quali le linee guida, la check list, il piano di sperimentazione, etc...

degli utenti (19 casi su 31); nel caso dei touchpad, la necessità di assistenza tecnica (23 casi su 115).

Si è chiesto, infine, rispetto a quale canale risultasse più efficace l'applicazione del sistema MLF. La maggioranza delle amministrazioni (58,9%) ritiene più efficace il sistema applicato ai servizi erogati allo sportello e oltre un quarto (36 casi) attraverso qualsiasi canale (**tab. 23**).

Attraverso l'indagine si è anche cercato di analizzare la presenza di criticità connesse al tipo di servizi sottoposti a giudizio.

In questo caso prevalgono, sia pur di poco, le opinioni di coloro che ritengono vi siano criticità (71 contro 65), tenuto conto del fatto che le risposte fornite alla voce "altro" (21) non individuano elementi riconducibili al tipo di servizio. La criticità evidenziata con maggior frequenza (40 casi) è quella relativa al fatto che l'erogazione del servizio non si esaurisce in un'unica interazione. Altre difficoltà sono da ricollegarsi al fatto che, in alcune situazioni, gli utenti sono quasi sempre gli stessi (17 risposte) oppure alla ridotta numerosità dell'utenza (14 risposte; **tab.24**).

Gli aspetti fin qui analizzati erano già noti, in quanto emersi in diverse occasioni nel dialogo con le amministrazioni in sperimentazione. Si tratta principalmente delle peculiarità che caratterizzano in modo specifico i canali di erogazione e i dispositivi. La considerazione degli aspetti gestionali implicati, a seconda dei canali e dispositivi adottati, deve essere valutata a livello di singola amministrazione per capire quali, a seconda del contesto, siano le soluzioni più convenienti.

Un unico aspetto sembra qui il caso di sottolineare. Quello relativo alla problematicità segnalata derivante dal fatto che l'erogazione del servizio non si esaurisce in un'unica soluzione, come previsto invece dalle Linee guida.

Si passa ora ad esaminare più da vicino come ha funzionato il sistema di rilevazione MLF, sperimentato nelle diverse amministrazioni, nella fase della rilevazione in senso stretto, ovvero nell'interazione con gli utenti dei servizi.

Si è innanzitutto rilevato che 137 delle 141 amministrazioni intervistate utilizza la versione standard del sistema MLF. Nessuna amministrazione dichiara di aver cambiato l'identità visiva, la grafica, i colori o il numero delle faccine. In soli 4 casi sono state apportate variazioni ai motivi standard, per ragioni legate alle specificità del servizio erogato.

Con quale frequenza gli utenti hanno espresso difficoltà nell'utilizzo del sistema di voto? "Qualche volta" è la risposta della maggioranza (58,2% dei casi), seguito da "mai" (36,2%). In soli 8 casi ci si è trovati di fronte ad utenti che hanno espresso "spesso" difficoltà (**tab. 25**).

Laddove espresse, le difficoltà hanno riguardato principalmente nell'ordine le modalità di voto (48 risposte), l'inadeguatezza dei motivi di insoddisfazione (36 risposte) e le garanzie di riservatezza (31 risposte; **tab. 26**).

Stupisce un po' che siano proprio le modalità di voto una delle ragioni espresse, dato che il sistema è stato promosso per le sue caratteristiche dell'immediatezza. Più comprensibili

risultano le ragioni legate alla possibilità che i motivi di insoddisfazione non colgano sempre gli aspetti che gli utenti vorrebbero evidenziare (dato che il sistema, per ovvie ragioni di sinteticità, considera solo alcune dimensioni della qualità del servizio) ed eventuali problemi di riservatezza del voto, che possono dipendere dal modo in cui sono collocati i dispositivi.

Ed è proprio sulla chiarezza dei motivi di insoddisfazione che verte l'ultima parte di questa analisi sul funzionamento del sistema MLF nell'interazione con gli utenti.

Dall'indagine emerge che, nella maggioranza dei casi (51,7%), gli utenti non hanno avanzato alcuna richiesta di chiarimento relativamente ai motivi standard. Le richieste effettuate hanno riguardato principalmente il significato di: "risposta negativa" (42 casi), "tempo di attesa" (34 casi) e "necessità di tornare/ricchiama - per il telefono" (26 casi; **tab.27**).

Anche in questo caso, si tratta di una conferma di quanto già emerso dal confronto con le amministrazioni nel corso della sperimentazione: sono questi infatti i motivi per i quali è opportuno immaginare delle formulazioni più efficaci ai fini della comprensione da parte degli utenti.

Dal punto di vista, invece, dell'utilità del sistema per le amministrazioni si è indagato sia se sono state condotte azioni per comprendere i motivi della scelta della faccina gialla da parte degli utenti, sia quanto i motivi di insoddisfazione associati alla faccina rossa consentano di intervenire sul miglioramento dei servizi.

Riguardo alla prima questione è stato rilevato che 70 amministrazioni hanno messo in campo qualche attività: in 33 casi è stata effettuata una raccolta contestuale al voto dei motivi della non completa soddisfazione e in 24 casi sono state realizzate interviste agli utenti oppure focus group (**tab.28**).

Sebbene sia noto che la scelta delle faccine gialle sia, a livello generale, abbastanza contenuta (valori medi intorno al 10-13%), queste attività denotano che almeno il 47,5% delle amministrazioni intervistate sarebbe interessata a rilevare anche i motivi della non completa soddisfazione. Dalle risposte fornite alla domanda successiva si evince, inoltre, che le stesse che hanno indagato i motivi di insoddisfazione connessi alla faccina gialla hanno rilevato che, in 35 casi su 70, questi coincidono solo in parte con quelli associati alla faccina rossa(**tab.29**).

Venendo al dato di maggior interesse ai fini dell'utilità del sistema per le amministrazioni, è stato chiesto agli intervistati se i motivi standard di insoddisfazione consentono o meno di intervenire per migliorare i servizi sulla base della seguente scala di giudizio: sì, in parte, no (**tab.30**).

Per i servizi di sportello e quelli erogati attraverso il telefono emerge che:

- ❖ "tempo di attesa" risulta il motivo su cui converge il maggior numero di pareri affermativi (62 sì) e che raggiunge l'83% dei consensi, considerando anche il giudizio "in parte";
- ❖ "professionalità dell'impiegato", al secondo posto per numero di consensi (46 sì), vede risposte maggiormente polarizzate su "in parte" (47,5%);

- ❖ “necessità di tornare/ricchiamaire”, presenta una situazione simile alla precedente con 30 pareri positivi e il 41,8% di “in parte”;
- ❖ “risposta negativa” è il motivo sul quale prevalgono nettamente i pareri negativi (92 no).

Per i servizi web, la “difficoltà di accesso” risulta il motivo meno efficace (71 no), mentre “istruzioni non chiare” e “informazioni non aggiornate” sembrano garantire nell’ordine una maggiore possibilità di intervenire (raccogliendo rispettivamente il 61,7% e il 53,9% dei positivi).

2.2 Il trattamento dei dati

Particolare attenzione nelle Linee Guida è stata posta all’affidabilità della rilevazione dei giudizi attraverso il sistema delle emoticon: i dispositivi devono escludere il rischio di manipolazioni ed opportunismi da parte dell’operatore o degli utenti e garantire che il voto venga espresso solo dal cliente che ha appena ricevuto il servizio.

Al riguardo si è ritenuto utile verificare, attraverso l’indagine, quali accorgimenti utilizzano gli enti in sperimentazione. Quasi la metà (67 casi) delle amministrazioni dichiara di raccogliere il voto attraverso procedure automatizzate. Dall’analisi dei dati emerge che un elevato numero (99 casi) seguendo i suggerimenti contenuti nelle Linee guida, ha adottato:

- ❖ procedure automatizzate basate sull’utilizzo di un identificativo, comune o meno a quello per l’accesso al servizio, per esprimere il giudizio (ad es. avvalendosi dei codici rilasciati dai sistemi elimina code già in uso);
- ❖ l’abilitazione ad esprimere il giudizio solamente dopo aver ricevuto il servizio richiesto e concluso l’operazione attraverso la tastiera, per i servizi erogati al telefono..

In 60 casi, inoltre, è possibile votare solo entro un tempo limite trascorso dopo aver ricevuto il servizio. In 55 casi, però, si dichiara un controllo visivo del dispositivo di voto, da parte di personale del servizio, modalità che, qualora non accompagnata da altri accorgimenti, non è da ritenersi adeguata. In soli 6 casi, infine, non si adotta alcun accorgimento.

Nel complesso si può comunque ritenere che le rilevazioni effettuate presentano un buon livello di affidabilità.

Un altro elemento importante, nell’utilizzo del sistema MLF, è la necessità di conoscere il numero degli utenti che accedono al servizio per conoscere il numero dei votanti potenziali e poter calcolare il tasso di partecipazione degli utenti al voto, variabile quest’ultima che va governata nel tempo. Questo dato va tenuto sotto controllo, posto che è utile e senz’altro necessario intervenire con specifiche attività, sia in fase iniziale che in progress, a sostenere la motivazione degli utenti a partecipare esprimendo il giudizio.

Fin dall’inizio della sperimentazione è emersa però una certa difficoltà, da parte di molte amministrazioni, a disporre di dati sempre attendibili al riguardo. È risultato chiaro, ad esempio, che anche le amministrazioni dotate di sistemi elimina code non sempre riescono a ricondurre il numero dei biglietti emessi al numero degli utenti serviti.

Con l'indagine si è voluto verificare come viene calcolato il numero totale degli utenti che utilizzano i servizi a cui è applicato il sistema MLF.

E' emerso che in più del 50% delle sedi (81 casi) viene effettuato un conteggio degli accessi al servizio e in 55 casi vengono contati gli utenti cui è richiesto di esprimere il voto. Meno di un quarto dei rispondenti (31 casi) dichiara, invece, di aver effettuato una stima degli utenti serviti o degli accessi al servizio.

Si tratta, dunque, della conferma di una situazione ancora problematica alla cui soluzione, è doveroso ricordare, le amministrazioni in sperimentazione stanno lavorando. I software gratuiti messi a disposizione nell'area riservata di MLF, rappresentano un'opportunità in tal senso, in quanto facilitano il conteggio effettivo degli utenti.

Considerata la relativa semplicità del sistema MLF, sotto il profilo del tipo di dati rilevati, non sono stati indagati altri aspetti concernenti il trattamento degli stessi.

2.3 La comunicazione interna

L'adozione di un sistema di rilevazione della CS come MLF necessita, per un suo utilizzo efficace, di un adeguato coinvolgimento del personale interessato, oltre che degli utenti chiamati a valutare il servizio.

✚ Il coinvolgimento del personale

Si è visto in precedenza che emerge dall'indagine un positivo coinvolgimento dei vertici delle amministrazioni nella fase di adesione alla sperimentazione. L'analisi di come esse hanno gestito la comunicazione interna relativa alla sperimentazione MLF considera, in primo luogo, le attività che sono state realizzate per informare e preparare il personale, coinvolto a diverso titolo nella sperimentazione.

In prevalenza (90,8% dei casi) le amministrazioni hanno fatto ricorso a riunioni preparatorie, mentre solo nel 16,3% dei casi sono stati effettuati interventi formativi ad hoc. E' possibile ricondurre questo dato alla relativa semplicità di utilizzo del sistema MLF e al fatto che, come evidenziato in precedenza¹¹, vengono realizzate altre attività di gestione della CS dalla quasi totalità delle amministrazioni intervistate.

Nel 35,4% dei casi, si è fatto ricorso, inoltre, ad informazioni diffuse mediante la rete Intranet o l'invio di newsletter/housorgan. Solo in 4 casi sono state adottate comunicazioni formali scritte per informare il personale coinvolto nell'iniziativa (**tab31**).

✚ La comunicazione dei risultati

¹¹ Cfr. par. 1.2. del presente documento.

Si passa ora ad esaminare come viene gestita la comunicazione interna relativamente ai risultati della rilevazione MLF. A chi, innanzitutto, vengono messi a disposizione i dati rilevati?

Principalmente vengono comunicati al dirigente del servizio coinvolto nella rilevazione (63,8%), come era logico attendersi. In misura leggermente inferiore al vertice amministrativo (58,9%). Vi è poi una significativa porzione di amministrazioni (48,2%) che informa tutto il personale, volendo evidentemente assicurare una ricaduta su tutta l'organizzazione.

Altri attori a cui vengono, in misura meno frequente, comunicati i risultati sono, nell'ordine: il vertice politico, il personale dei servizi oggetto di rilevazione e, in 29 casi, anche tutta la dirigenza (**tab.32**).

La comunicazione interna a questo riguardo appare dunque orientata agli scopi gestionali, con una buona presenza, però, anche di target diversi che dimostrano, indirettamente, che vengono colti aspetti di retroazione sull'organizzazione che vanno oltre la sola dimensione gestionale.

E con quale frequenza vengono messi a disposizione i risultati MLF?

Si ricorda che è prevista dalla sperimentazione la trasmissione settimanale dei risultati al DFP che, a cadenza mensile, rende noti dati di sintesi di livello nazionale sull'andamento dell'iniziativa. Relativamente alla reportistica a fini interni, invece, le Linee Guida suggeriscono una periodicità definita sulla base delle esigenze di ciascuna amministrazione.

L'indagine su questo punto evidenzia che è stata compresa l'importanza, sotto il profilo gestionale, di disporre tempestivamente dei dati rilevati da parte dei servizi interessati. Infatti, per quanto attiene alla frequenza con la quale vengono resi disponibili i risultati, nel 71% delle sedi rispondenti (100 sedi) avviene con una cadenza almeno settimanale. In 23 casi ciò si verifica saltuariamente, senza una periodicità definita e in 18 casi una volta al mese (**tab. 33**).

2.4 La comunicazione dei risultati ai cittadini

Si è già visto¹² che le amministrazioni intervistate ritengono nel 70,4% dei casi prioritario informare i cittadini della possibilità di giudicare i servizi, per il buon esito della sperimentazione MLF.

La comunicazione iniziale però non è sufficiente. Andrebbe effettuata un'adeguata azione di comunicazione anche nella fase di utilizzo a regime del sistema per dar conto agli utenti e ai cittadini degli andamenti rilevati.

I dati raccolti indicano che le modalità di comunicazione adottate per coinvolgere i cittadini nella rilevazione, nella fase di avvio, sono nell'ordine (**tab.34**):

- ❖ comunicazione diretta da parte del personale, sia del servizio sia dell'amministrazione (130 casi);
- ❖ spazi dedicati sul sito istituzionale (91);
- ❖ brochure e manifesti (73);
- ❖ stampa locale o nazionale (71)

¹² Cfr. par. 1.3 del presente documento.

❖ campagne di comunicazione (35).

Sono solamente 4 i casi in cui non è stata realizzata alcuna iniziativa di comunicazione esterna. E' possibile concludere che le amministrazioni non abbiano sempre investito adeguatamente nella comunicazione al fine di contenere i costi complessivi.

Venendo ora alla comunicazione esterna dei risultati della rilevazione MLF le Linee guida richiedono alle amministrazioni che aderiscono all'iniziativa di pubblicare sul proprio sito web istituzionale, con cadenza massima mensile, i seguenti dati:

- il tasso di partecipazione;
- l'indicazione del giudizio prevalente;
- l'indicazione dei motivi di insoddisfazione.

Dalle risposte fornite emerge però che sono solo 83 le sedi (il 58,4% del totale) che utilizzano spazi dedicati sul proprio sito istituzionale per comunicare i risultati. Seguono le affissioni di manifesti in 29 casi e, con percentuali sempre inferiori al 20%, le altre modalità (stampa, comunicazione diretta del personale, campagne di comunicazione). Sono, inoltre, ben 33 le sedi (il 23,4% del totale) che non hanno realizzato alcuna iniziativa di comunicazione al riguardo (**tab. 35**).

Anche una ricognizione diretta, effettuata dal DFP nel maggio scorso sui siti istituzionali delle amministrazioni in sperimentazione da almeno un mese, ha in effetti evidenziato una non sufficiente attenzione da parte delle stesse all'importanza di pubblicare periodicamente i risultati della rilevazione MLF.

Per quanto riguarda, infine, la frequenza con la quale vengono messi a disposizione i risultati della sperimentazione ai cittadini non stupisce, a questo punto, che in 17 casi questo non accada mai. Inoltre più di un'amministrazione su cinque dichiara di comunicare gli esiti saltuariamente, senza una periodicità definita (32 casi). Poco meno della metà (il 46,1%) rende però disponibili i dati almeno volta alla settimana, e il 19,1% lo fa con frequenza mensile, rispettando in entrambi i casi le indicazioni fornite dalle Linee Guida (**tab.36**).

La ragioni per cui poco più di un terzo delle amministrazioni non comunicano i risultati possono essere riconducibili a diversi motivi:

- a) i risultati non sono giudicati sufficientemente positivi e non è quindi ritenuto opportuno diffonderli;
- b) si vuole evitare un "effetto boomerang" da parte degli utenti, sottraendosi al rischio che venga richiesta l'applicazione del sistema anche ad altri servizi giudicati meno soddisfacenti;
- c) non hanno sufficiente consapevolezza della relazione esistente fra la visibilità esterna dei risultati e la partecipazione degli utenti.

E' quest'ultimo un punto importante sul quale soffermarsi in sede di considerazioni complessive sui risultati dell'indagine.

2.5 Gli effetti della sperimentazione

L'ultima parte del questionario è dedicata ad esplorare in che misura il sistema di rilevazione della CS tramite le emoticon, proposto da MLF, sia risultato efficace nel consentire alle amministrazioni che lo hanno sperimentato di migliorare la qualità dei servizi erogati. Più in generale, si intendeva valutare gli effetti dell'introduzione del sistema sui principali stakeholder: il personale direttamente coinvolto e gli utenti dei servizi interessati.

Interrogando i responsabili delle sedi di sperimentazione circa i tempi di realizzazione, a valle dell'avvio della rilevazione MLF, delle iniziative di miglioramento dei servizi sottoposti a valutazione emerge, innanzitutto, che queste sono state realizzate nel 63,8% dei casi. E' un dato significativo questo, a fronte dell'elevato livello medio dei giudizi positivi (faccina verde) in generale raccolti che potrebbe spiegare, altresì, il restante 36,2% delle amministrazioni che dichiara di non aver mai realizzato iniziative di miglioramento. Quest'ultimo dato potrebbe dipendere anche, è utile ricordarlo, dalla mancanza di motivazioni espresse nel caso di scelta della faccina gialla e, soprattutto, dalla scarsa efficacia allo scopo di alcuni dei motivi di insoddisfazione¹³.

Venendo alla tempistica degli interventi migliorativi realizzati, i dati rilevati sembrano confermare la caratteristica della rilevazione MLF quale sistema che consente interventi tempestivi: il 43,3% sono stati realizzati entro un mese, in 17 casi entro tre mesi e, nei restanti 12 casi, entro tre mesi (**tab.37**).

E' possibile evidenziare ora che tipo di interventi sono stati attuati nelle 90 sedi di sperimentazione che li hanno effettuati. In 85 casi si è trattato di interventi di riorganizzazione del front office (50 casi) o del back office (35), seguiti da attività di aggiornamento del sito internet (36 casi) e del personale (29). Presenti, in misura inferiore al 20%, anche interventi di semplificazione del linguaggio o delle procedure e di regolazione dei flussi di accesso ai servizi (**tab.38**). Appare evidente la connessione degli interventi effettuati con alcuni dei motivi di insoddisfazione che il sistema può rilevare sui diversi canali di erogazione.

A valle di tali interventi si è modificato in positivo il giudizio degli utenti sul servizio ricevuto? Soltanto in 47 sui 90 casi rilevati la risposta è affermativa (**tab.39**). Il dato non stupisce data la preponderante presenza dei giudizi positivi, in generale, unita al noto meccanismo di progressiva elevazione verso l'alto delle aspettative degli utenti.

Sempre prendendo in considerazione il punto di vista degli utenti è stato chiesto alle amministrazioni quali opinioni essi avessero espresso riguardo all'iniziativa MLF. Il 90,8% delle amministrazioni (128 casi) ha risposto che "gli utenti apprezzano la possibilità di partecipare al miglioramento del servizio" e, in un quarto dei casi, che "confermano la semplicità del sistema di voto" (**tab.40**). Inferiori al 20% dei casi tutte le altre opzioni di risposta, compresa "dimostrano disinteresse a giudicare il servizio" segnalata da sole 10 amministrazioni.

¹³ Cfr. par.2.1 del presente documento.

Va tenuto presente che tali opinioni sono state rilevate prevalentemente in via informale (82,9% dei casi) e che meno della metà delle amministrazioni (61 casi) ha raccolto tali opinioni attraverso interviste o in sede di suggerimenti/reclami (**tab.41**).

In ultimo, un dato relativo agli effetti dell'introduzione del sistema MLF nelle amministrazioni pubbliche che sembra particolarmente importante, rispetto all'ipotesi di un più generalizzato utilizzo del sistema: l'atteggiamento assunto dal personale direttamente coinvolto nella sperimentazione. In oltre il 90% delle amministrazioni viene indicato un atteggiamento di tipo positivo: in 104 casi "disponibile" e in 26 casi "propositivo". Sono solo 11 i casi in cui viene indicato come "indifferente" o "poco disponibile" e in nessun caso "conflittuale" (**tab.42**).

Si tratta di un risultato significativo e promettente, se si tiene conto del fatto che uno dei motivi di insoddisfazione che gli utenti possono segnalare è "la professionalità dell'impiegato" e che sulla valutazione della performance individuale si sono di recente accesi i riflettori della riforma introdotta dal Decreto legislativo 150/2009.

Su questo aspetto, che poteva sembrare in fase iniziale della sperimentazione uno dei deterrenti principali alla sua diffusione, è possibile senz'altro concludere dicendo che si è dimostrata ancora una volta l'efficacia positiva, nel contesto delle amministrazioni pubbliche italiane, di interventi che accentuano la visibilità delle performance, sia a livello individuale che organizzativo. A dimostrazione del fatto che anche le amministrazioni che hanno un buon livello di performance non riescono in generale a comunicare con efficacia ai propri pubblici di riferimento i risultati in progress raggiunti, contribuendo con ciò a diminuire gli effetti di un possibile positivo ritorno di fiducia da parte di tutti gli stakeholder, personale compreso.

3. Cosa emerge dall'indagine

Rimandando al capitolo finale del rapporto le considerazioni di carattere generale sugli esiti della valutazione, si sintetizzano di seguito alcune prime conclusioni.

L'adesione al sistema proposto da MLF

Si può dire che viene confermata dall'indagine **un'adesione convinta all'utilizzo del sistema della rilevazione continua della CS tramite emoticon.**

Lo dimostra il fatto che nel 72,7% dei casi le amministrazioni esprimono l'intenzione di continuare ad utilizzarlo oltre la conclusione della sperimentazione con le finalità principali di migliorare i servizi erogati, nell'86,3% dei casi, e di conoscere il giudizio degli utenti sui servizi ricevuti nel 72,7% dei casi. Il 70,5% delle 44 amministrazioni intervistate sta, come si è visto, progettando di estendere la rilevazione: in 19 casi ad altri servizi e in 12 casi allo stesso servizio erogato attraverso canali differenti. Le restanti 13 amministrazioni hanno già esteso la sperimentazione ad altri servizi o canali.

Fra i motivi rilevati che possono essere collegati alla convinzione delle amministrazioni circa l'utilità di estendere la sperimentazione e continuare ad avvalersi anche in futuro del sistema possono essere citati:

1. l'attenzione dei vertici;
2. l'atteggiamento del personale coinvolto;
3. la possibilità di realizzare interventi di miglioramento;
4. l'opinione degli utenti.

Sul primo punto è stato rilevato un evidente commitment dei vertici in fase di adesione alla sperimentazione (**tab.6**). Ma anche il fatto che i dati rilevati vengono comunicati principalmente al dirigente del servizio coinvolto nella rilevazione (63,8%) e al vertice amministrativo (58,9%) e che l'azione informativa è rivolta a diversi altri attori interni, fra cui il vertice politico (**tab.32**). Sul secondo punto è stato rilevato che in oltre il 90% dei casi il personale coinvolto ha assunto un atteggiamento di tipo positivo: in 104 casi "disponibile" e in 26 casi "propositivo" e in nessun caso "conflittuale" (**tab.42**).

Sul terzo punto, l'indagine ha evidenziato che nel 63,8% dei casi sono state realizzate iniziative di miglioramento dei servizi sottoposti a valutazione (**tab.37**).

Relativamente, infine, all'opinione degli utenti dei servizi il 90,8% delle amministrazioni (128 casi) ha risposto che "gli utenti apprezzano la possibilità di partecipare al miglioramento del servizio" e, in un quarto dei casi, che "confermano la semplicità del sistema di voto" (**tab.40**).

Le strategie di utilizzo della rilevazione continua della CS tramite emoticon

Nel complesso l'indagine restituisce l'immagine di **un utilizzo del sistema da parte delle amministrazioni abbastanza aderente allo standard proposto, ma che non sfrutta appieno le potenzialità offerte dallo strumento in coerenza con gli obiettivi indicati dal DFP.**

L'applicazione del sistema risponde infatti, in generale, alle indicazioni fornite dal DFP in sede di avvio della sperimentazione, con un utilizzo che privilegia il canale sportello sugli altri, il maggiore ricorso ai touchpad e con la messa in campo delle azioni e accorgimenti che possono garantire un'adeguata partecipazione del personale e un corretto utilizzo del sistema da parte degli utenti dei servizi.

È stata inoltre compresa l'importanza, sotto il profilo gestionale, di disporre tempestivamente dei dati rilevati da parte dei servizi interessati: il 71% delle sedi (100 in totale) li rende disponibili con una cadenza almeno settimanale (**tab. 33**).

Sotto il profilo del tipo di servizi a cui il sistema è applicato stupisce però la scarsa numerosità (solo 5 casi) di servizi di nuova erogazione e, soprattutto, la presenza di un solo caso di applicazione a "servizi dei quali gli utenti sono notoriamente meno soddisfatti" (**tab.9**).

E, inoltre, sono intorno all'80% dei casi le amministrazioni che non ritengono prioritario comunicare periodicamente all'esterno i risultati della rilevazione (35 casi) e sostenere nel tempo la partecipazione (37 casi - **tab.10**).

Per quanto riguarda, infatti, la frequenza con la quale vengono comunicati ai cittadini i risultati della rilevazione nelle diverse sedi di sperimentazione sono poco meno della metà (il 46,1%) le amministrazioni che li rendono disponibili almeno una volta alla settimana, e il 19,1% quelli

che lo fanno con frequenza mensile. In 17 casi i risultati non vengono mai messi a disposizione e più di una sede di sperimentazione su cinque dichiara di comunicarli saltuariamente, senza una periodicità definita (32 casi - **tab.36**).

Si può affermare, dunque, che **appare predominante l'idea di un utilizzo del sistema sbilanciato sul versante gestionale e che non coglie appieno le ricadute sul piano comunicativo/relazionale**. Le amministrazioni sembrano sottovalutare il "ritorno" sia sugli utenti che partecipano alla rilevazione, che sui cittadini in generale. E in tal senso non appare nemmeno sufficientemente chiara l'importanza di sostenere la partecipazione degli utenti nel tempo.

E' interessante comunque notare che oltre il 90% delle amministrazioni non ritiene prioritario applicare il sistema ai servizi con il maggior flusso di utenza, applicarlo esclusivamente a servizi non complessi, erogabili attraverso un'unica interazione con l'utente, nonché utilizzare i touchpad rispetto ai totem (**tab.10**). Trattandosi di indicazioni - queste ultime - contenute nelle Linee guida della sperimentazione, **si può ipotizzare che le amministrazioni intervistate siano interessate ad un utilizzo del sistema più estensivo di quello proposto da MLF**.

Le criticità rilevate

L'indagine evidenzia alcune problematiche già note, connesse principalmente ai servizi a cui si applica la rilevazione e al sistema di voto.

La maggioranza delle amministrazioni ha dichiarato di non aver riscontrato criticità che riguardano il canale, ma ritiene sia più elevata l'efficacia del sistema se applicato ai servizi erogati allo sportello.

E' importante notare, comunque, che oltre un quarto delle amministrazioni (36 su 141 casi) ritiene l'applicazione efficace attraverso qualsiasi canale (**tab. 23**).

Relativamente ai servizi la criticità evidenziata con maggior frequenza (40 casi) è il fatto che l'erogazione del servizio non si esaurisce in un'unica interazione. Altre difficoltà sono da ricollegarsi invece agli utenti che, o sono quasi sempre gli stessi (17 risposte) oppure sono poco numerosi (14 risposte - **tab.24**).

Difficoltà per gli utenti, invece, vengono segnalate come presenti "qualche volta" nella maggioranza dei casi (58,2% - **tab. 25**) e appaiono riguardare principalmente, nell'ordine, le modalità di voto (48 risposte), l'inadeguatezza dei motivi di insoddisfazione (36 risposte) e le garanzie di riservatezza (31 risposte - **tab. 26**).

Sempre nella maggioranza dei casi (51,7%), comunque, gli utenti non hanno effettuato alcuna richiesta di chiarimento sui motivi standard. Nel caso questo sia avvenuto ha riguardato principalmente il significato di : "risposta negativa" (42 casi), "tempo di attesa" (34 casi) e "necessità di tornare/ricchiama - per il telefono" (26 casi - **tab.27**).

Si tratta di una conferma di quanto già emerso nel dialogo con le amministrazioni nel corso della sperimentazione: sono questi infatti i motivi per i quali è opportuno immaginare delle formulazioni più efficaci sia per favorire la partecipazione al voto degli utenti, che per consentire alle amministrazioni una maggiore possibilità di intervenire a migliorare i servizi. Sotto questo profilo è interessante notare anche che almeno il 47,5% delle amministrazioni intervistate sarebbe interessato a rilevare anche i motivi della non completa soddisfazione (tab.28).

CAP. II

UNA RIFLESSIONE A PIÙ VOCI: I RISULTATI DEL FOCUS GROUP

“I Focus Group sono una tecnica di ricerca applicabile in un approccio valutativo soft, di tipo qualitativo; quando si ritiene opportuno ricorrere a valutazioni, giudizi, opinioni, espressi da professionisti, esperti, o utenti/clienti, per raccoglierne i diversi punti di vista su un argomento, un processo, un risultato, un prodotto inteso in senso lato”

(L. Bovina, 1996)

L’iniziativa *Mettiamoci la faccia* è stata avviata al fine di sperimentare la rilevazione continua del giudizio degli utenti dei servizi pubblici con interfacce emozionali. L’attività di valutazione degli esiti dell’iniziativa mirava, come si è visto nel precedente capitolo, a rispondere alle seguenti domande:

1. *che bilancio generale si può tracciare della sperimentazione?*
2. *quali iniziative possono essere attuate per promuovere ed estendere MLF sul territorio nazionale, sia coinvolgendo altre amministrazioni ed enti (operanti in ambiti diversi rispetto a quelli individuati con la sperimentazione) che estendendo la rilevazione ad altre tipologie di servizi ampliando le iniziative già in corso?*

Sul versante qualitativo, si intendeva altresì rispondere ad un’ulteriore domanda: vi sono utilizzi alternativi a quelli proposti dallo standard di MLF che possono essere adottati per rilevare la CS tramite emoticon?

Per tale ragione è stato organizzato un focus group con l’obiettivo di esplorare alcune tematiche specifiche che si ricollegano alla seconda questione e, in particolare , alla terza.

Al focus group¹⁴ hanno preso parte referenti di enti che hanno aderito all’iniziativa, unitamente a rappresentanti di altre amministrazioni non ancora aderenti e docenti universitari.

Nello specifico il panel di esperti era composto da rappresentanti delle seguenti amministrazioni: Agenzia del Territorio, AULSS 15 di Padova, Automobile Club Italia, Autorità Garante Energia Elettrica e Gas, Comune di Brescia, Comune di Roma, Comune di Torino, Inps, Provincia di Asti, Università di Roma Tre, Università di Roma La Sapienza.

I partecipanti sono stati selezionati sulla base di alcuni criteri, in grado di garantire una certa rappresentatività rispetto alle caratteristiche dell’universo di riferimento. Dato il numero esiguo di amministrazioni che era possibile coinvolgere nella discussione di gruppo, la scelta è ricaduta sugli enti che, sulla base delle loro caratteristiche, rispondevano ad uno o più dei criteri selezionati.

¹⁴Il focus group si è svolto il 27 maggio 2010 presso la sala Raffaello del Dipartimento della Funzione Pubblica.

CRITERI PER LA SCELTA DELLE AMMINISTRAZIONI PARTECIPANTI
Tipo di canali utilizzati (sportello, telefono, web)
Tipo di dispositivi utilizzati (totem e/o touchpad)
Tipologia di servizi sottoposti a giudizio
Tipologia di amministrazione
Dimensione dell'amministrazione
Durata della sperimentazione
Estensione della rilevazione (per numero di sedi, canali e tipi di servizi)
Tasso di partecipazione degli utenti dei servizi al voto
Attenzione al tema della customer satisfaction
Settori di possibile estensione/applicazione

Attraverso il focus group si intendeva dunque chiarire se e come il sistema di rilevazione continua della CS proposto da MLF:

- a) potesse essere diffuso più capillarmente sia tra le amministrazioni ed enti pubblici ad oggi non inclusi, che tra quelli aderenti, in una logica di estensione ad altri servizi, canali e sedi;
- b) potesse essere utilizzato anche in chiave diversa rispetto all'attuale.

A tale scopo, a partire da quanto emerso da una prima analisi dei dati raccolti attraverso l'indagine, sono state individuate le questioni da sottoporre ai partecipanti al focus.

L'estensione dell'iniziativa

Una prima riflessione verteva sull'individuazione degli aspetti che possono risultare di ostacolo alla possibilità di migliorare i servizi sottoposti al giudizio dei cittadini e di estendere e/o applicare il sistema a determinati settori, servizi, canali. I vincoli posti dal sistema, rispetto alla capacità d'indagare la qualità del servizio erogato, sono stati analizzati mediante l'indagine. Le principali 'barriere', come si è visto, sono ricollegabili all'estrema sinteticità dei motivi di insoddisfazione previsti per la faccina rossa, come pure all'assenza di motivi di insoddisfazione per la faccina gialla, nonché al grado di partecipazione al voto degli utenti.

I partecipanti al focus hanno messo in evidenza difficoltà di tipo organizzativo, tecnologico e finanziario e riconducibili ad aspetti di contenuto.

Nello specifico, è emerso che i principali limiti ad un utilizzo efficace del sistema sono legati:

- ❖ al tipo di dispositivi usati: **i touchpad, rispetto ai totem, sono ritenuti più funzionali** in quanto privilegiano l'interazione uno ad uno piuttosto che uno a molti e sono in grado, quindi, di elevare il tasso di partecipazione al voto; tuttavia qualcuno ha sottolineato che, in alcune circostanze, l'utilizzo dei touchpad, proprio perché posizionati in prossimità dell'operatore, potrebbe far sentire l'utente meno libero di esprimere il proprio giudizio;
- ❖ al rapporto con l'operatore di sportello, in particolare per quanto riguarda le **amministrazioni di ridotte dimensioni** (quali ad esempio i piccoli Comuni), dove

l'impiegato potrebbe avere legami di parentela o amicizia con gli utenti del servizio. In questi casi i **giudizi espressi potrebbero essere influenzati da dinamiche di tipo relazionale**;

- ❖ alla rigidità dello strumento nella sua versione standard che, come si è visto nel primo capitolo, è stato adottato da quasi tutte le amministrazioni; in tal senso è stata segnalata da alcuni l'utilità di inserire un campo "note" o "suggerimenti" per lasciare spazio agli utenti di scrivere il proprio motivo di insoddisfazione, quando questo non rientra in nessuno dei quattro previsti. Tuttavia **la maggioranza dei partecipanti ha sottolineato l'importanza di mantenere inalterate le caratteristiche di immediatezza dello strumento e di disporre di uno standard comune, almeno a livello di settore**;
- ❖ alla difficoltà di ricavare informazioni utili per intervenire a migliorare il servizio nel caso di **alcuni dei motivi standard di insoddisfazione** ("risposta negativa", "necessità di tornare" e anche, nel caso della sanità, "tempo di attesa"), che **risultano non del tutto chiari** sia per le amministrazioni, che per gli utenti;
- ❖ all'assenza dei motivi di insoddisfazione per la faccina gialla;
- ❖ all'assenza dei motivi di soddisfazione per la faccina verde. Per alcuni partecipanti al focus sarebbe utile avere la possibilità di rilevare anche le ragioni della soddisfazione dei propri utenti per due ordini di ragioni: in primo luogo questo consentirebbe una comunicazione esterna più analitica sulla qualità del servizio reso e anche un maggiore ritorno interno, sul piano della credibilità e del senso di appartenenza del personale; in secondo luogo, perché potrebbero emergere elementi utili ad avviare indagini sulle aspettative degli utenti;
- ❖ all'**impossibilità di sapere chi sono gli utenti che hanno espresso il giudizio**; la raccolta di alcuni dati di base, quali il sesso, l'età e le ragioni della visita presso l'ufficio potrebbe aiutare a comprendere meglio quali interventi migliorativi realizzare a fronte dell'insoddisfazione espressa;
- ❖ alla **difficoltà di individuare servizi a bassa complessità** cui applicare la rilevazione attraverso le emoticon; spesso, infatti, anche i servizi che rispondono a questa caratteristica non si esauriscono in un'unica interazione;
- ❖ alla **crisi finanziaria** attuale che rappresenta un limite, per alcune amministrazioni pubbliche, all'estensione della sperimentazione;
- ❖ ad un'**insufficiente comunicazione istituzionale di livello nazionale per promuovere la conoscenza dell'iniziativa presso i pubblici interessati**;
- ❖ ai contenuti della promozione dell'iniziativa che è stata fatta inizialmente a livello mediatico: viene, sovente, dai media generalisti ripreso il legame tra le "faccine" e la "valutazione del personale pubblico", identificato come "fannullone". In tal senso, i

sindacati e il personale in servizio potrebbero continuare – com'è successo in alcuni casi – ad opporsi, frenando l'applicazione del sistema in alcune amministrazioni o sedi.

Altre problematiche sono emerse con riferimento alla partecipazione degli utenti al voto.

In particolare sono stati evidenziati i seguenti problemi:

- ❖ la presenza di **utenza fidelizzata o professionale**, soprattutto per alcune tipologie di servizi (come ad esempio i centri per l'impiego, le camere di commercio o le biblioteche);
- ❖ le caratteristiche di alcune **fasce di utenza** come, per esempio, gli stranieri, **che presentano problemi di comprensione della lingua italiana**;
- ❖ il **basso numero di utenti potenziali** nelle organizzazioni di ridotte dimensioni;
- ❖ la **manca** negli utenti **di una cultura della valutazione** e, quindi, la tendenza a percepire il sistema come una sorta di modalità tecnologica di "raccolta reclami", da utilizzare solo quando se ne ha il tempo o l'esigenza, non cogliendo appieno l'utilità, per le amministrazioni, della raccolta in continuo del giudizio sulla qualità dei servizi erogati. A tal proposito è stato anche suggerito di cambiare la grafica della schermata iniziale della versione standard, utilizzando ad esempio la dicitura "aiutaci a migliorare", piuttosto che "esprimi un tuo parere", per comunicare un messaggio più motivante agli utenti.

Sul piano, invece, delle opportunità per estendere la rilevazione MLF e la partecipazione degli utenti alla rilevazione, i partecipanti al focus group hanno analizzato vari aspetti.

Un primo punto di convergenza riguarda l'**adattamento dei motivi di insoddisfazione al settore** di appartenenza dell'amministrazione che utilizza MLF, per poter applicare il sistema in modo diffuso anche ad ambiti come la sanità e i servizi per l'impiego e ad altri finora non considerati, come quello bancario, assicurativo, ferroviario e della giustizia, individuando servizi che risultino idonei all'applicazione.

Un secondo punto analizza il ruolo giocato dai diversi attori all'interno delle amministrazioni. E' stata evidenziata sotto questo profilo innanzitutto l'importanza del **coinvolgimento del vertice**, sia politico che amministrativo: un forte commitment è stato indicato da tutti come un fattore chiave, sia nell'avvio del sistema che nella sua possibile estensione.

Anche il personale, in particolare quello direttamente coinvolto, è stato indicato come un attore "positivo", tenuto conto della risposta ottenuta in termini di disponibilità e collaborazione attiva, elemento questo che emerge anche, come già visto, dall'indagine. Riguardo, infine, ai sindacati è stata evidenziata, nella maggior parte dei casi, una posizione favorevole rispetto all'introduzione del sistema. Gli **atteggiamenti positivi degli attori coinvolti** nella sperimentazione costituiscono senz'altro un punto di forza su cui agire per favorire l'estensione dell'utilizzo del sistema ad altri servizi e sedi dell'amministrazione.

Un ulteriore aspetto riguarda le potenzialità dei diversi canali di erogazione dei servizi.

È emersa la convinzione di una **particolare efficacia del canale web** rispetto agli altri.

Le ragioni possono essere diverse; in ambiente telematico, per esempio, viene eliminato il problema della privacy e della soggezione/imbarazzo suscitata dalla presenza dell'operatore allo sportello. Inoltre, i motivi di insoddisfazione "difficoltà di accesso", "istruzioni non chiare" e "informazioni non aggiornate", consentirebbero, meglio degli altri previsti per il telefono e lo sportello, di intervenire sulle cause del problema in maniera tempestiva.

Infine il canale web, è stato sottolineato, presenta la possibilità di raggiungere un alto numero di utenti e rendere la rilevazione, anche a fronte di tassi di partecipazione al voto non elevatissimi, comunque più significativa ai fini della possibilità per le amministrazioni di intervenire a migliorare il servizio.

L'ultimo aspetto ritenuto rilevante ai fini dell'estensione di MLF riguarda la comunicazione esterna. Sono state avanzate diverse proposte da parte dei partecipanti alla discussione.

Il gruppo ha concordato sull'**utilità di disporre di materiale informativo sull'iniziativa, a cura del DFP**, da utilizzare sul web e allo sportello. E' stata suggerita la creazione di un formato grafico¹⁵ a livello centrale, che sia poi personalizzabile e adattabile dalle singole amministrazioni. Questo consentirebbe di contenere i costi della comunicazione ma, soprattutto, garantirebbe forza e riconoscibilità, a livello nazionale, ad una campagna di promozione che favorirebbe l'adesione di altre amministrazioni e la partecipazione dei cittadini.

Per quanto attiene alla comunicazione pubblica e sociale è stata suggerita la **realizzazione di uno spot, da trasmettere sulle principali reti televisive**, per incentivare le amministrazioni a dotarsi di questo strumento e spingere i cittadini a partecipare.

Un differente utilizzo del sistema di rilevazione

La domanda posta ai partecipanti al focus era la seguente: *è possibile immaginare un uso diverso della rilevazione della customer satisfaction tramite emoticon rispetto a quello proposto da MLF?*

Poiché il DFP aveva fornito come indicazione quella di applicare il sistema **sul canale web** ai soli servizi transattivi, di modo che il giudizio fosse chiaramente collegato ad una specifica prestazione fruita, i partecipanti al focus hanno espresso qui l'interesse ad un **utilizzo che preveda l'applicazione anche ai servizi di più semplice interazione**. E' stata ipotizzata dunque l'applicazione ai quattro livelli di classificazione dell'Unione Europea¹⁶, che vanno dalla disponibilità on-line di informazioni alla possibilità di scaricare la modulistica, dalla possibilità di attivare un procedimento allo svolgimento dell'intera transazione on-line.

¹⁵ Per formato grafico qui si intendono cartoline, brochure, locandine, volantini, da distribuire allo sportello o da pubblicizzare sul sito Internet, dopo averlo personalizzato con i dati dell'ente (indirizzo, logo, etc..)

¹⁶ Cfr. relazione della Presidenza del Consiglio europeo di Nizza del novembre 2000. L'Unione Europea, per confrontare e stimolare l'attività dei paesi membri, ha definito un sistema di monitoraggio dello sviluppo dell'e-government per un gruppo di servizi, basato su alcuni parametri di riferimento. I livelli di interazione on line tra utenti e Pubblica Amministrazione sono quattro: Livello 1: Disponibili online solo informazioni sulle procedure; Livello 2: Interazione one way (es. download moduli); Livello 3: Interazione two way (es. possibilità di avviare online la procedura); Livello 4: Esecuzione online dell'intera procedura (incluso pagamento). Questi livelli rappresentano un' utile indicazione per tutte le Amministrazioni che propongono progetti per l'erogazione di servizi on-line, per valutarne la rispondenza in base ai requisiti richiesti. Per approfondimenti si veda anche <http://www.minervaeurope.org/home.htm>

L'applicazione ai servizi informativi di primo e secondo livello, che di fatto non prevedono una vera e propria transazione, accrescerebbe infatti la possibilità di diffondere la rilevazione continua tramite emoticon ed estendere la partecipazione ad un bacino di utenti molto più vasto e diversificato, incrementandone di gran lunga il numero.

Una scelta di questo tipo sarebbe rispondente da un lato al trend in atto, coerentemente con gli obiettivi di policy nazionali e di livello UE, di trasferire sul web tutti i servizi che è possibile erogare a distanza ai cittadini, dall'altro con la necessità di superare il "ritardo" che caratterizza il contesto italiano.

Sul piano di un utilizzo effettivamente differente del sistema MLF, i partecipanti hanno prospettato l'ipotesi di attivare la rilevazione della CS tramite emoticon solo in alcuni periodi dell'anno. Si è fatto principalmente riferimento, quindi, alla possibilità di **utilizzare lo strumento in modo discontinuo**, anche **tenuto conto delle specificità dei servizi ai quali applicarlo**.

Viene visto come un utilizzo ulteriore anche quello dell'**applicazione ai servizi di nuova apertura**, indicato dal DFP sin dall'inizio come una delle possibilità di utilizzo che non è stata però finora percorsa, come dimostrano i dati di indagine, da nessuna amministrazione. Alcuni partecipanti hanno affermato a questo proposito che sarebbe interessante poter in questo caso conoscere la "*temperatura*" degli utenti per consentire all'amministrazione di rilevare subito gli aspetti critici e "*ritarare*" il servizio.

Un'ulteriore via, già percorsa da un ente in sperimentazione, è quella di **applicare il sistema** ad un canale alternativo, ovvero quello dei **servizi a domicilio** rivolti a particolari tipologie di utenza (malati in lunga degenza, diversamente abili, anziani con disabilità). Questo nuovo tipo di applicazione è stato attivato in via sperimentale in venti province italiane, nel maggio 2010. Il software viene trasportato attraverso un kit portatile e, al termine della prestazione, all'utente viene richiesto di votare.

Si tratta di una possibilità forse di non estesa applicazione e che può presentare qualche difficoltà applicativa nell'uso dello standard MLF (ad es. l'adeguatezza dei motivi di insoddisfazione), ma che evidenzia comunque la flessibilità dello strumento e l'interesse delle amministrazioni, in particolari ambiti, ad esplorarne tutte le potenzialità d'uso.

Un'ultima proposta avanzata è quella di **utilizzare il sistema per conoscere il giudizio dei cittadini sui servizi erogati a carattere collettivo** (manutenzione delle strade, gestione delle mense, etc.), raccogliendo il giudizio tramite il telefono cellulare con voto via sms. Si tratterebbe di un voto privo di immediatezza che, se da un lato si discosta dall'idea standard della raccolta del giudizio sulla prestazione ricevuta, dall'altro potrebbe estendere gli ambiti di raccolta della qualità percepita e rappresentare un veicolo per promuovere quella cultura della valutazione che si considera oggi scarsamente presente nei cittadini italiani, facilitandone la partecipazione.

In conclusione, ragionando sui principali aspetti emersi nel corso del focus group è possibile affermare che tutti i partecipanti aderenti alla sperimentazione hanno dimostrato un elevato

livello di soddisfazione per l'uso del sistema, che va oltre le aspettative iniziali, nonché un interesse reale ad individuare soluzioni per estenderne l'uso e aumentare la partecipazione dei cittadini.

Tra i rappresentanti delle amministrazioni non ancora aderenti alla sperimentazione, invece, sono emerse opinioni che pongono l'accento sulla ridotta capacità della rilevazione proposta da MLF di configurarsi come "sistema di ascolto" degli utenti e sulla necessità di continuare ad avvalersi di strumenti che consentono di conoscere più analiticamente i giudizi degli utenti, ai fini del miglioramento dei servizi, e favoriscono maggiormente il diffondersi di una cultura della valutazione.

Quest'ultimo punto di vista trova peraltro pieno riscontro nelle indicazioni fornite alle amministrazioni nelle Linee guida dell'iniziativa. In quella sede lo strumento della rilevazione continua della CS tramite le emoticon viene proposto come una modalità che integra le diverse azioni che dovrebbero essere attuate, nel quadro di una gestione strategica ed efficace della CS, da ogni amministrazione che mira ad elevare nel tempo la qualità dei servizi erogati agli utenti.

Alcuni partecipanti al focus group, infatti, hanno fatto riferimento ad attività realizzate, nel corso della sperimentazione, per indagare con altre modalità l'opinione degli utenti dei servizi cui è applicato il sistema MLF, anche, ma non solo, al fine di rilevare il giudizio degli utenti sullo stesso sistema.

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E SVILUPPI FUTURI

Le considerazioni di seguito riportate tengono conto del complesso delle attività realizzate per valutare gli esiti della fase di sperimentazione dell'iniziativa "Mettiamoci la Faccia". Intendono dar conto, quindi, dei principali risultati dell'indagine, degli elementi emersi in sede di focus group e della riflessione effettuata in occasione della seconda Convention dell'iniziativa¹⁷.

✚ *"Mettiamoci la faccia" è un sistema efficace per coinvolgere i cittadini, monitorare la qualità percepita e migliorare i servizi*

L'iniziativa "Mettiamoci la Faccia" mirava a promuovere l'utilizzo di uno strumento semplice ed efficace di rilevazione continua della soddisfazione degli utenti mediante interfacce emozionali. Con questa iniziativa, in anticipo rispetto al varo della riforma attuata con il decreto legislativo 150/2009, il DFP ha voluto dare un segnale forte dell'importanza di rilevare la soddisfazione degli utenti al fine di attuare interventi di miglioramento e offrire alle amministrazioni l'opportunità di sperimentare un sistema non ancora in uso nel Paese.

L'obiettivo era quello di supportare le amministrazioni interessate a migliorare i servizi adottando una modalità innovativa per coinvolgere in modo sistematico gli utenti nella valutazione dei servizi pubblici ricevuti. Un modo per **migliorare la qualità dei servizi dando voce agli utenti e attivando una capacità di risposta rapida ai problemi** sollevati dagli utenti da parte delle amministrazioni.

Alle amministrazioni il sistema ha offerto la possibilità, in sostanza, di attivare un dialogo, sintetico ma costruttivo e di cui va evidenziato anche il valore simbolico, fra il personale dei servizi sottoposti a giudizio e i cittadini/utenti.

I dati sulla diffusione della sperimentazione al 30 giugno 2010, riportati nell'introduzione, dimostrano che la risposta di tutti gli attori interessati, e delle amministrazioni innanzitutto, è stata sinora molto positiva, e che il dialogo con gli utenti è stato ben avviato. E' sicuramente ancora presto per poter dire se tale dialogo abbia inciso o meno nel migliorare l'immagine che i cittadini hanno delle amministrazioni che hanno adottato il sistema MLF, e altre azioni dovranno certamente essere realizzate per andare in tale direzione, ma è questo senz'altro un primo passo per accrescere la fiducia degli utenti verso le amministrazioni cui si rivolgono per ottenere servizi che, in quanto cittadini, hanno il diritto di ricevere.

Lo sviluppo dell'iniziativa, in termini di sua progressiva estensione a livello nazionale, unitamente a quanto emerso dall'approfondita valutazione effettuata, ci permettono di trarre dunque una prima importante conclusione: **il sistema della rilevazione continua della CS tramite le emoticon è risultato applicabile nel contesto nazionale e appare convinta l'adesione delle amministrazioni al suo utilizzo.**

Il sistema si è rivelato, alla prova dei fatti, applicabile in modo diffuso – per tipologie di amministrazione, range di servizi e diversità di territori coinvolti - ed efficace rispetto agli scopi

¹⁷ La Convention si è tenuta a Roma il 22 giugno 2010.

per i quali è stato proposto alle amministrazioni: oltre il 60% delle sedi di sperimentazione ha infatti dichiarato di aver realizzato interventi di miglioramento. Inoltre, i principali stakeholder coinvolti hanno restituito un giudizio positivo.

Le amministrazioni che lo hanno adottato lo ritengono un sistema semplice di rilevazione della customer satisfaction che, in quanto permette di ottenere informazioni continue e immediate sulla qualità percepita dagli utenti dei servizi, è particolarmente adatto ad integrare altre modalità già in uso per gestire la CS, quali la raccolta dei reclami e le indagini di CS.

A conferma del giudizio positivo delle amministrazioni e degli stakeholder e facendo riferimento solo ad alcuni degli elementi emersi ed analizzati nel rapporto è sufficiente ricordare che: in oltre il 70% dei casi, le amministrazioni hanno espresso l'intenzione di continuare ad utilizzare il sistema oltre la conclusione della sperimentazione dopo aver già proceduto ad effettuare, o programmato, una sua estensione a canali o servizi diversi da quelli inizialmente scelti; nel 90% dei casi il personale dei servizi coinvolti nella rilevazione ha assunto un atteggiamento positivo dimostrandosi, in netta prevalenza, disponibile; le amministrazioni hanno rilevato che gli utenti apprezzano la possibilità di partecipare al miglioramento dei servizi e confermano la semplicità del sistema di voto.

Quali usi ottimali si possono fare del sistema secondo le opinioni raccolte attraverso l'indagine ed il focus group?

Appare in generale confermata l'efficacia del sistema se applicato a servizi erogati allo sportello, rispetto agli altri canali di erogazione. Il ricorso ai touchpad risulta più funzionale rispetto ai totem, anche se questi ultimi possono essere più adatti in particolari situazioni. Oltre un quarto delle amministrazioni ritiene comunque l'applicazione efficace per tutti i canali.

È diffusa la convinzione che l'applicazione al canale web, rispetto agli altri, possa consentire una partecipazione degli utenti al voto molto più ampia, rispetto a quella ottenuta allo sportello. In sostanza è emersa l'opportunità di sviluppare l'uso del sistema per i servizi erogati via web più di quanto effettuato sinora nell'ambito della sperimentazione. Infine, la valutazione ha confermato che i servizi più adatti all'applicazione del sistema sono quelli a bassa intensità di relazione e poco complessi, fra cui quelli erogati on line di tipo transattivo. Ma è emerso anche un diffuso interesse ad esplorare altri ambiti, quale quello dei servizi on line di secondo e terzo livello.

Quali sono le condizioni/opportunità che favoriscono un uso esteso ed efficace della rilevazione MLF?

E' stato ampiamente evidenziato dalla valutazione il ruolo giocato dai vertici amministrativi, ma anche politici, delle amministrazioni nel processo decisionale di adesione all'iniziativa MLF. Il **coinvolgimento dei vertici**, e il **commitment** che ne deriva, appare dunque una condizione necessaria, ma è altresì un'opportunità su cui far leva da parte di tutte le amministrazioni interessate ad un uso diffuso ed efficace del sistema.

A differenza di altre modalità di gestione della CS (come ad esempio le indagini di CS), la rilevazione MLF presenta, infatti, ricadute di visibilità esterna che possono produrre più

facilmente nel tempo il modificarsi dell'immagine che gli utenti e i cittadini hanno dell'amministrazione con cui hanno rapporti e favorire, nel medio/lungo periodo, l'affermarsi di una reputazione positiva.

Trattandosi di un'attività di rilevazione continua della CS, inoltre, è importante che il commitment del vertice sia convinto e duraturo nel tempo e non si limiti alla fase iniziale di adesione, perché devono essere assicurate con continuità le risorse necessarie, sia umane che materiali, affinché al giudizio degli utenti seguano realmente azioni di miglioramento continuo dei servizi erogati.

Con il tempo, la modalità di rilevazione continua della CS mediante emoticon deve divenire, comunque, una modalità ordinaria di gestione e arrivare a perdere quel carattere di straordinarietà che ne caratterizza necessariamente la fase iniziale di utilizzo. Ma, ai fini di una sua estensione d'uso, in tutti gli ambiti dove possa risultare di utilità effettiva per le amministrazioni, è molto importante poter contare su un commitment convinto dei vertici e del management.

Anche gli **atteggiamenti positivi degli altri attori coinvolti** – in particolare del personale e degli utenti – rappresentano un'opportunità da valorizzare. Tali attori possono infatti essere i principali sponsor di una diffusione progressiva dell'utilizzo del sistema, anche laddove appaiano sussistere resistenze da parte del management o dei vertici.

Grande importanza in quest'ambito ha anche la leva della **comunicazione istituzionale**, che va **utilizzata con continuità**.

Una modalità di gestione della CS come quella proposta da MLF ha una forte valenza di comunicazione e non si esaurisce nel processo che consente agli utenti di far conoscere alle amministrazioni il proprio giudizio sul servizio ricevuto, presupposto necessario perché si possano realizzare azioni di miglioramento dei servizi. I cittadini e gli utenti dei servizi devono infatti poter comprendere con chiarezza l'importanza del ruolo loro assegnato da amministrazioni che puntano al miglioramento continuo della qualità dei servizi erogati, e aver fiducia nel fatto che il contributo fornito in termini di tempo speso per valutare il servizio ricevuto garantisca un ritorno in termini di qualità dei servizi pubblici.

Per mantenere nel tempo la partecipazione degli utenti, è necessario che le amministrazioni che utilizzano il sistema MLF lo facciano perseguendo con forza l'obiettivo del miglioramento del servizio, e non tralascino di comunicare periodicamente ai loro pubblici, oltre ai risultati della rilevazione, anche le azioni di miglioramento effettuate.

Da ultimo un aspetto che ha un forte significato sul piano della gestione: le amministrazioni che hanno sperimentato il sistema si sono rese conto della sua efficacia – gli interventi di miglioramento sono possibili -e apprezzano il fatto che la rilevazione del giudizio degli utenti venga effettuata con una modalità standard, garantendo così la comparabilità dei risultati sia fra amministrazioni dello stesso settore, sia tra settori diversi.

Questo apre infatti la possibilità, da un lato, di effettuare **comparazioni orientate al benchlearning fra amministrazioni**; dall'altro, di fornire un ritorno più forte, in termini di

riconoscimento pubblico, al personale che opera nei servizi sottoposti al giudizio degli utenti.

Le criticità da affrontare per migliorare l'utilizzo del sistema MLF

Il confronto continuo con le amministrazioni che hanno partecipato alla sperimentazione e la valutazione effettuata hanno messo in evidenza alcune criticità direttamente riconducibili alle modalità di rilevazione proposte da MLF e alcuni punti di debolezza derivanti dall'utilizzo che è stato fatto del sistema. L'analisi di questi elementi è importante per individuare le azioni di messa a punto da adottare, a valle della sperimentazione, per consentire efficaci miglioramenti della qualità erogata e percepita, finalità ultima dell'iniziativa MLF.

L'utilizzo di una modalità standard di rilevazione della CS porta con sé, come è stato sottolineato con forza dai partecipanti al focus group, il valore aggiunto di una comparabilità delle performance di amministrazioni impegnate ad erogare servizi dello stesso tipo in territori diversi. Ma vi sono anche delle ricadute negative nel fatto di utilizzare, per tutte le tipologie di amministrazione, uno standard unico.

La principale criticità legata allo standard unico è rappresentata dal fatto che alcuni dei motivi di insoddisfazione ("risposta negativa", "necessità di tornare" e anche, nel caso della sanità, "tempo di attesa"), sono risultati non del tutto chiari per le amministrazioni ma, soprattutto, per gli utenti. E' in gioco qui sia la possibilità per gli utenti di esprimere correttamente il motivo della propria insoddisfazione, sia la possibilità per le amministrazioni di comprendere dove intervenire per migliorare il servizio.

Sebbene l'indagine abbia rilevato che nel corso della sperimentazione un gran numero di amministrazioni (oltre il 60%) ha potuto effettuare interventi di miglioramento sulla base delle segnalazioni degli utenti, esiste un ulteriore margine di ampliamento della possibilità di intervenire dato dalla ridefinizione dei motivi standard di insoddisfazione, valutando anche l'opportunità di adattare i motivi di insoddisfazione al settore quando questo presenti significative specificità, come nel caso della sanità.

Va sottolineato, comunque, che la maggioranza dei partecipanti ha sostenuto con forza l'importanza di mantenere inalterate le caratteristiche di immediatezza dello strumento e di disporre di uno standard comune, almeno a livello di settore.

Fra le altre criticità emerse nel corso del focus group segnaliamo la scarsa disponibilità di risorse a causa della crisi finanziaria. A questo riguardo è utile sottolineare che è ampiamente diffusa l'opinione che il sistema MLF presenta un chiaro vantaggio competitivo, rispetto alle indagini di CS, proprio in termini di costi.

Venendo ora alle strategie adottate per l'utilizzo del sistema, la valutazione ha evidenziato alcuni punti di debolezza. Molte amministrazioni sembrano infatti privilegiare un utilizzo sbilanciato sul versante gestionale, che non permette di cogliere appieno le ricadute sul piano comunicativo/relazionale che si potrebbero ottenere sfruttando tutte le potenzialità offerte dallo strumento.

Fra gli elementi che denotano questo aspetto vi è senz'altro una non chiara percezione della relazione esistente fra visibilità esterna dei risultati e partecipazione degli utenti, resa evidente da una comunicazione esterna dei risultati della rilevazione non sistematica, nella maggior parte dei casi. Anche l'insufficiente coinvolgimento delle associazioni di rappresentanza degli interessi del personale pubblico e dei cittadini nella decisione di aderire alla sperimentazione dimostra una sorta di "avvio in sordina".

Tale approccio, se in parte si può ritenere adeguato in una fase iniziale di sperimentazione del sistema, dovrebbe in seguito lasciare spazio a forme di cooperazione e dialogo con gli stakeholder più avanzate, al fine di assicurare nel tempo il più ampio contributo di partecipazione di utenti e personale necessario affinché l'utilizzo del sistema produca gli effetti attesi.

Esaurita la fase della sperimentazione le amministrazioni dovrebbero avviare un utilizzo del sistema con modalità più mature, che ne assicurino la maggiore efficacia possibile.

Un esempio può essere l'applicazione del sistema a servizi di nuova erogazione – risultato presente solo in rari casi nella sperimentazione -, rispetto ai quali il margine di potenziale miglioramento della qualità erogata, e conseguentemente di quella percepita, è probabilmente più elevato.

Così come è importante che si approfondisca in futuro, nell'ambito delle generali strategie di gestione della CS, il contributo effettivo che può derivare a ciascuna amministrazione dall'utilizzo della rilevazione continua della CS tramite emoticon anche quale modalità per far crescere la fiducia e la motivazione dei cittadini a partecipare.

Le amministrazioni che stanno sperimentando il sistema hanno chiaro, da questo punto di vista, che vi è un nemico comune da sconfiggere: la scarsa presenza di una cultura della valutazione, sia all'interno – fra il personale pubblico - che all'esterno delle amministrazioni – fra i cittadini.

A ciò si aggiunge il fatto che, nonostante nel Paese vi sia un interesse diffuso a partecipare della società civile (vedi lo sviluppo del no profit e del volontariato), l'idea che il ricorso a diverse modalità di coinvolgimento degli utenti e degli stakeholder possa portare un contributo effettivo alla qualità dei servizi erogati si scontra ancora spesso con la difficoltà di mettere in campo modalità partecipate di valutazione e gestione.

E come conseguenza di ciò stenta a diffondersi, sia tra le amministrazioni che fra i cittadini, quella cultura della valutazione e della partecipazione che viene indicata ormai da anni, negli indirizzi di policy sia internazionali che nazionali, come la strada maestra per assicurare il miglioramento continuo dei servizi pubblici e la fiducia dei cittadini nelle istituzioni.

L'utilizzo efficace della rilevazione continua della CS tramite emoticon segnala direttamente la disponibilità delle amministrazioni all'ascolto degli utenti e al miglioramento dei servizi e indirettamente responsabilizza e motiva il personale che gestisce i servizi.

In futuro questa modalità potrebbe diventare una delle leve attraverso le quali le amministrazioni si impegnano a promuovere il diffondersi della cultura della valutazione, al proprio interno e fra i cittadini/utenti, e a stimolare la partecipazione di questi ultimi, a partire dalla valutazione dei servizi, in forme ancora più avanzate quali la covalutazione, la coprogettazione e la coproduzione.

Gli sviluppi futuri

La valutazione effettuata ha confermato la sostanziale validità del sistema della rilevazione continua tramite emoticon proposto da MLF. Cionondimeno essa ha evidenziato anche aspetti sui quali è possibile intervenire per aumentarne l'efficacia e per assicurarne una maggiore estensione d'uso e diffusione in settori dove risulta ancora infrequente l'utilizzo.

Per favorire dunque il diffondersi ulteriore del sistema MLF, alla luce di quanto previsto dall'art. 8, comma c) del decreto legislativo 150/2009 che impone alle amministrazioni di effettuare "la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive", saranno realizzate le attività di seguito illustrate.

Si procederà alla revisione dei motivi di insoddisfazione ritenuti di non univoca interpretazione e saranno definiti motivi di insoddisfazione standard per i settori che presentano caratteristiche particolari, sulla base dei suggerimenti emersi in sede di valutazione. L'adattamento ai settori sarà realizzato sulla base di confronti tecnici con rappresentanti dei settori interessati.

Tenuto conto delle esigenze espresse dalle amministrazioni che hanno effettuato la sperimentazione, saranno inoltre individuati ambiti di possibile personalizzazione dell'uso del sistema. Questo al fine di consentire a ciascuna amministrazione di farne un uso mirato al proprio contesto, ad esempio indagando anche i motivi di insoddisfazione legati alla scelta della faccina gialla, qualora questo possa permettere una maggiore possibilità di retroazione sulla gestione dei servizi.

Considerate le potenzialità di partecipazione al voto offerte dal canale web, le linee guida dell'iniziativa saranno integrate con una focalizzazione sulle possibili applicazioni del sistema a tale canale che saranno maggiormente promosse, a partire dall'estensione della rilevazione anche ai servizi on line di secondo e terzo livello.

Saranno valutate le possibilità di un utilizzo del sistema in modalità discontinua, per i servizi con caratteristiche particolari (ad esempio quelli con utenza fidelizzata e/o ricorrente).

Infine, una più intensa comunicazione istituzionale a supporto dell'iniziativa sarà realizzata, sia a livello nazionale che locale, per far conoscere meglio alle amministrazioni e ai cittadini l'importante novità e opportunità loro offerta da "Mettiamoci la faccia".

A tutte queste azioni seguirà un ulteriore approfondimento di analisi per verificare le possibilità di applicazione del sistema, suggerite da alcune amministrazioni, che vanno oltre lo standard proposto. Questo allo scopo di verificare in concreto tutte le potenzialità offerte dallo strumento, quali l'applicazione a canali alternativi, come quello dei servizi a domicilio rivolti a

particolari tipologie di utenza e l'utilizzo del sistema per conoscere il giudizio dei cittadini sui servizi a carattere collettivo (manutenzione delle strade, gestione delle mense, etc...).

E' noto che quanto maggiore è la capacità di ascolto e la propensione al dialogo con gli stakeholder, e in particolare con i destinatari finali dei servizi, tanto più è possibile che un'amministrazione pubblica raggiunga performance di qualità, dove la qualità è da intendersi come rispondenza delle caratteristiche dei servizi erogati ai bisogni e alle aspettative presenti e future degli utenti.

La rilevazione continua della CS basata sulle emoticon è una modalità che ha reso evidente una propria immediata efficacia allo scopo, risultando di utilizzo intuitivo e facilmente integrabile con le altre modalità in uso per gestire la CS e assicurare la qualità dei servizi erogati: è così che la pensano le amministrazioni che, aderendo a "Mettiamoci la faccia", hanno avviato o rafforzato il processo di comunicazione bidirezionale con i propri utenti e comunicato, a tutti gli stakeholder interessati, l'importanza assegnata alla qualità percepita quale dimensione integrante del processo di valutazione delle performance.

Migliorare nel tempo la propria reputazione presso gli utenti dei servizi e i cittadini è un contributo importante che ciascuna amministrazione pubblica può fornire, particolarmente in tempi di crisi economica e sociale, al mantenersi della fiducia collettiva nelle istituzioni e nello Stato. Da questo punto di vista il sistema proposto da MLF presenta potenzialità da non sottovalutare consentendo, alle amministrazioni che ne facciano un uso efficace, di rafforzare la visibilità e la trasparenza verso i cittadini che sono due dei principali driver della reputazione di ogni organizzazione.

APPENDICE

I - LINEE GUIDA

PER LA RILEVAZIONE SISTEMATICA DELLA CUSTOMER SATISFACTION TRAMITE EMOTICON

1. Premessa

La rilevazione della *customer satisfaction* è utilizzata da molte amministrazioni per misurare la qualità percepita quale espressione del giudizio dei cittadini/utenti sul servizio ricevuto.

La CS viene normalmente rilevata attraverso indagini, analisi dei reclami, focus group ovvero modalità che hanno la caratteristica di rilevare la qualità percepita in modo periodico e non consentono la raccolta, in tempo reale e continuo, dei pareri dei cittadini/utenti sul servizio ottenuto.

Esistono sistemi, adottati da amministrazioni pubbliche di altri Paesi, che consentono la rilevazione continua e in tempo reale della CS, allo sportello, al telefono oppure online, attraverso l'utilizzo di *emoticon*.

L'espressione di un giudizio tramite le *emoticon* ha il vantaggio di avvalersi di una modalità di comprensione e utilizzo immediati capace al tempo stesso di fornire una descrizione sintetica della percezione degli utenti dei servizi, a basso grado di complessità, erogati attraverso diversi canali.

L'informazione ottenuta con le *emoticon*, sebbene parziale rispetto a quella ottenibile tramite indagini di CS, è utilizzabile quale strumento di gestione per diverse finalità: per la valutazione della qualità percepita e del miglioramento nel tempo dei servizi erogati, per promuovere la partecipazione dei clienti dei servizi pubblici, nonché per azioni di informazione/comunicazione al pubblico e agli stakeholders.

L'utilizzo della modalità basata sulle *emoticon* va progettata nell'ambito della generale strategia di gestione della CS dell'amministrazione, ovvero tenuto conto che si tratta di uno strumento che può integrare altre modalità – quali le indagini periodiche su campioni di utenti, la gestione dei reclami, i focus group, ecc...- che nel loro insieme possono garantire un presidio adeguato della relazione fra l'amministrazione e l'utente/cliente dei servizi.

2. Ambito di applicazione

La modalità basata sulle *emoticon* è particolarmente idonea a rilevare la *customer satisfaction* per i servizi a domanda individuale, erogabili attraverso un'unica interazione fra utente e amministrazione, a bassa complessità ed a bassa intensità di relazione. Pertanto si prestano a questa modalità di rilevazione della CS in particolare i servizi informativi o i servizi amministrativi quali il pagamento di tributi, il rilascio di certificati, iscrizioni, estratti contributivi, estratti di pagamento, ecc. Questa modalità appare meno idonea a rilevare la soddisfazione per i servizi alla persona, servizi di consulenza, rilascio di autorizzazioni e

provvedimenti che presuppongono il coinvolgimento di più amministrazioni nel procedimento amministrativo.

La rilevazione può essere effettuata con riferimento a diversi canali di erogazione del servizio: sportelli fisici, web o telefono.

Per quanto riguarda i servizi erogati allo sportello fisico (*face to face*), la raccolta del giudizio può avvenire attraverso due diverse soluzioni:

- a) attraverso totem installati nella zona di accesso agli sportelli
- b) attraverso touchpad installati presso ciascuno sportello

La soluzione b) consente di collegare più direttamente il momento del giudizio al momento della fruizione e consente di accrescere la partecipazione dell'utente alla rilevazione della CS.

3. Modalità di utilizzo degli emoticon

La rilevazione dei giudizi attraverso la modalità basata sulle *emoticon* avviene attraverso 2 passaggi:

- Nel primo passaggio, l'utente esprime il giudizio sintetico attraverso le *emoticon* (giudizio positivo: faccina verde; giudizio intermedio: faccina gialla; giudizio negativo: faccina rossa)
- Nel secondo passaggio, che si verifica soltanto nel caso di giudizio negativo, si rileva il motivo prevalente dell'insoddisfazione, attraverso 4 alternative di risposta (3 nel caso dei servizi web).

Le alternative di risposta relative al motivo prevalente di insoddisfazione variano a seconda del canale, secondo lo schema seguente:

FACE-TO-FACE	<input type="checkbox"/> Tempo di attesa <input type="checkbox"/> Professionalità dell'impiegato/a <input type="checkbox"/> Necessità di tornare <input type="checkbox"/> Risposta negativa
TELEFONO	<input type="checkbox"/> Tempo di attesa <input type="checkbox"/> Professionalità dell'impiegato/a <input type="checkbox"/> Necessità di richiamare <input type="checkbox"/> Risposta negativa
WEB	<input type="checkbox"/> Difficoltà di accesso <input type="checkbox"/> Istruzioni non chiare <input type="checkbox"/> Informazioni non aggiornate

4. Affidabilità della rilevazione

I dispositivi per la rilevazione dei giudizi attraverso il sistema delle *emoticon* devono escludere la possibilità di manipolazioni ed opportunismi. Il giudizio deve essere espresso solo dal cliente che ha appena ricevuto il servizio. Il giudizio deve essere espresso una volta sola per il medesimo servizio. Deve essere tenuto sotto controllo il rischio di manipolazioni da parte dell'operatore o di altri utenti.

Gli accorgimenti possibili sono numerosi e variano in relazione al canale di erogazione del servizio. A titolo di esempio se ne segnalano di seguito alcuni suddivisi per i diversi canali di erogazione del servizio:

- *sportello*: collegamento con il sistema elimina code, tempo limite per esprimere il giudizio dopo ogni operazione, identificativo unico per il servizio ricevuto ed il giudizio espresso, ecc;
- *web*: registrazione dell'utente che riceve il servizio e possibilità di accesso alla Customer Satisfaction solo dopo la conclusione dell'operazione, ecc;
- *telefono*: accesso alla Customer Satisfaction solo dopo aver concluso l'operazione; giudizio reso in forma "anonima" rispetto all'operatore; operatori diversi per servizio e giudizio; giudizio espresso attraverso la tastiera, ecc.

5. Sistema di reporting e comunicazione

Va adottato un sistema di reporting periodico, che restituisca i dati aggregati per ciascun servizio sottoposto a giudizio, secondo le esigenze dell'amministrazione. I dati rilevabili e utilizzabili ai fini interni sono i seguenti:

N° degli utenti che hanno fruito del servizio
N° degli utenti che hanno valutato il servizio
% degli utenti che hanno valutato il servizio sul totale di quelli che l'hanno fruito
Distribuzioni di frequenza dei giudizi espressi per servizio in VA
Distribuzioni di frequenza dei giudizi espressi per servizio in %
Indicazione del giudizio prevalente
Distribuzione di frequenza dei motivi di insoddisfazione in VA
Distribuzione di frequenza dei motivi di insoddisfazione in %

Per i servizi erogati attraverso più canali va assicurata una comparazione dei dati rilevati per ciascun canale.

La reportistica a fini interni avrà una cadenza definita dall'amministrazione sulla base delle proprie esigenze. L'analisi periodica dei dati sarà utilizzata per la definizione di interventi di miglioramento e/o per indirizzare ulteriori approfondimenti di indagine necessari a definire meglio le aree di miglioramento e le azioni possibili, in coerenza con le strategie generali di gestione della CS stabilite dall'amministrazione.

A fini di comunicazione esterna saranno pubblicati con cadenza massima mensile sul sito web dell'amministrazione, affinché siano accessibili ai cittadini/utenti e agli *stakeholder*, insieme alle misure adottate dalle amministrazioni per il miglioramento del servizio, i seguenti dati:

N° degli utenti che hanno fruito del servizio

N° degli utenti che hanno valutato il servizio in valore assoluto e in % rispetto al totale di fruitori






Indicazione del giudizio prevalente

Indicazione dei motivi di insoddisfazione e relativa distribuzione

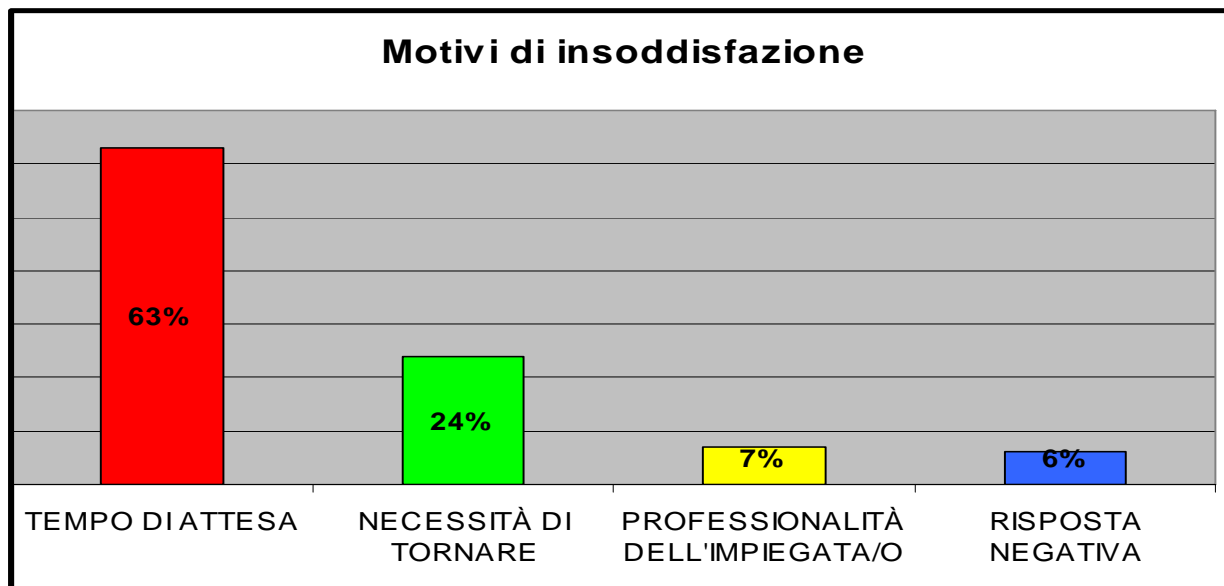
Nella fase di sperimentazione del sistema saranno trasmessi al Dipartimento della Funzione Pubblica report con cadenza da concordare e comunque non superiore ad un mese.

Per l'invio dei report si dovrà accedere, attraverso il sito www.qualitapa.gov.it, ad un'area riservata e scegliere una delle tre modalità possibili: inserimento, trasferimento da file o web service.

I Report aventi finalità di comunicazione esterna dovranno essere realizzati secondo una modalità che ne consenta una lettura immediata, come l'esempio sottostante¹⁸:

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

¹⁸ Nell'area riservata è possibile creare e prelevare la reportistica strutturata secondo l'esempio riportato.



L'avvio del sistema di rilevazione della CS dovrà essere supportato da idonea attività di comunicazione interna rivolta al personale. La comunicazione volta ad informare il pubblico circa la possibilità di esprimere il proprio giudizio sul servizio ricevuto attraverso la modalità *emoticon*, dovrà essere effettuata periodicamente dallo stesso personale. Saranno possibili, ove ritenute utili dall'amministrazione, campagne di comunicazione al pubblico per la promozione dell'iniziativa.

6. Identità visiva

Tutte le amministrazioni dovranno utilizzare, sui supporti relativi ai diversi canali di sperimentazione, la stessa Identità visiva che è costituita:

- dal logo del progetto (**METTIAMOCI LA FACCIA**);
- dalle *emoticon* (😊 😐 😞);
- dalla grafica relativa ai testi che invitano ad esprimere il giudizio complessivo ("esprimi il tuo giudizio sul servizio erogato premendo su uno di questi simboli colorati"); dai testi che invitano a precisare il motivo di insoddisfazione nel caso della selezione della faccina rossa ("indica il motivo principale della tua insoddisfazione"); dai testi che indicano le motivazioni dell'eventuale insoddisfazione ("tempo di attesa; necessità di tornare; professionalità dell'impiegata/o; risposta negativa"); infine dai testi contenenti la formula di chiusura della rilevazione ("Grazie per aver espresso la tua opinione. Arrivederci")

I file grafici, in formato vettoriale, e le relative coordinate di utilizzo saranno messi a disposizione dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

7. Partecipazione alla sperimentazione

Le amministrazioni che intendono partecipare alla sperimentazione sottoscrivono una dichiarazione di adesione, con la quale si impegnano a seguire le presenti linee guida e a coprire con risorse proprie gli oneri derivanti dalla sperimentazione.

II - CHECK LIST

INDAGINE PRELIMINARE

ALLA DEFINIZIONE DEL PIANO DI SPERIMENTAZIONE

A. Verifica del contesto

La rilevazione della customer satisfaction tramite gli emoticon deve essere progettata nell'ambito della generale strategia di gestione della CS dell'amministrazione. Si tratta infatti di una modalità che può integrare le indagini periodiche su campioni di utenti, la gestione dei reclami, i focus group, ecc... ovvero tutte quelle attività che, nel loro insieme, mirano ad assicurare un presidio adeguato della relazione fra l'amministrazione e l'utente/cliente dei servizi.

Considerare, innanzitutto, in quali ambiti l'introduzione degli emoticon può risultare di maggiore utilità per l'amministrazione. A titolo di esempio:

- servizi per i quali è noto, ma non rilevato, un insufficiente grado di soddisfazione degli utenti, per comprendere i motivi principali di insoddisfazione;
- nuovi servizi di cui si sta monitorando la fase di avvio, per intervenire tempestivamente in senso migliorativo;
- servizi sui quali si è già intervenuti in senso migliorativo, anche in seguito a indagini di customer, per verificare l'efficacia delle modifiche apportate;
- servizi già ritenuti soddisfacenti ma che, essendo ad alta frequentazione, consentono di raggiungere varie tipologie di cittadini/utenti al fine di "comunicare" loro, attraverso il "sistema emoticon", la volontà dell'amministrazione di promuovere un'ampia partecipazione degli utenti ai processi di miglioramento;
- servizi dislocati in sedi che presentano particolarità di contesto e su cui, per ragioni diverse, si intende programmare interventi generali di riorganizzazione.

La scelta deve risultare appropriata in ragione delle generali strategie di miglioramento dell'amministrazione, evitando di creare un effetto boomerang nei confronti degli utenti. È importante, in sostanza, che l'amministrazione definisca, al di là di quelli generali propri dell'iniziativa, gli obiettivi specifici legati al proprio contesto, riflettendo adeguatamente sugli effetti che la sperimentazione può produrre sull'organizzazione.

A tal fine si suggerisce di considerare gli effetti:

- sul personale
- sugli utenti
- sui cittadini
- sulla gestione.

Applicare il sistema solo in ambiti in cui sono disponibili le risorse (umane, strumentali e materiali) necessarie ad intervenire in modo efficace a migliorare la gestione del servizio qualora questo risultasse insoddisfacente per gli utenti.

Già in questa fase è comunque importante proiettare l'analisi oltre l'orizzonte della sperimentazione. Per meglio orientare la pianificazione della sperimentazione è infatti opportuno tener presente da subito quale estensione il sistema di rilevazione tramite emoticon

possa avere, tenuto conto del complesso dei servizi erogati e dell'articolazione in sedi dell'amministrazione.

B. Scelta dei servizi

La modalità basata sugli emoticon è idonea a rilevare la customer satisfaction per i servizi a domanda individuale, erogabili attraverso un'unica interazione fra utente e amministrazione, a bassa complessità ed a bassa intensità di relazione.

Nella scelta dei servizi va considerato che è necessario, al fine di assicurare significatività ai dati rilevati, che la rilevazione tramite emoticon si applichi a servizi che vengono erogati con una certa frequenza.

A titolo di esempio, i servizi principali già interessati dalla sperimentazione negli Enti che hanno aderito sono servizi informativi e servizi amministrativi quali: servizi automobilistici (pratiche PRA, certificazioni e visure PRA, pagamento del bollo auto); servizi previdenziali e assicurativi (estratto contributivo, rilascio CUD, duplicato certificato di pensione, sostegno del reddito); servizi alle imprese (servizi per il Registro delle Imprese, servizi di promozione e regolazione del mercato) e servizi comunali (pagamento di tributi, servizi demografici, ecc.).

C. Modalità di rilevazione del giudizio

La rilevazione può essere effettuata con riferimento a diversi canali di erogazione del servizio: sportelli fisici, web o telefono. La scelta dei canali deve essere conseguente a quella dei servizi. Laddove un servizio scelto sia erogato attraverso più canali, sarebbe opportuno che il sistema venisse applicato a tutti i canali interessati al fine di disporre di un giudizio integrato.

Per quanto riguarda i servizi erogati allo **sportello fisico**, la raccolta del giudizio può avvenire attraverso monitor touchscreen che può essere installato secondo diverse configurazioni:

- modalità "uno a molti": tramite un dispositivo "totem" che rileva il giudizio per più sportelli o per gruppi omogenei di sportelli
- modalità "uno a uno": tramite un dispositivo che rileva il giudizio per singolo sportello (touchpad).

La soluzione di installazione presso lo sportello, con rapporto uno a uno, risulta quella che consente di collegare più direttamente il momento del giudizio al momento della fruizione e, quindi, dovrebbe facilitare una maggiore partecipazione dell'utente alla rilevazione della CS.

In entrambi i casi, infine, ci si può avvalere, qualora già in uso presso l'amministrazione, dei sistemi "elimina-code" per abilitare, tramite apposita procedura, il singolo utente che ha avuto accesso ad una data prestazione erogata allo sportello alla possibilità di esprimere il giudizio sul servizio ricevuto.

Si fa presente, infatti, che è necessario adottare soluzioni che assicurino che il giudizio sul servizio sia reso dall'effettivo fruitore, minimizzando i costi di realizzazione di applicazioni

software. A tal fine sono utilizzabili diverse modalità tecnico-organizzative, in relazione alla dislocazione dei dispositivi di rilevazione.

Per le amministrazioni che scelgono di dotare i propri sportelli di dispositivi touchpad, è necessario che il dispositivo si attivi per richiedere il giudizio solo al termine della transazione soggetta a valutazione, che tale operazione sia abilitata per un limitato intervallo di tempo e che per l'utente sia comunque possibile scegliere l'opzione di non votare.

Le amministrazioni dotate di sistema elimina-code possono valutare se integrare l'espressione del voto con le funzioni di chiamata del prossimo utente dell'elimina-code: in tal modo esiste un momento certo che consente di acquisire il giudizio dall'utente che ha terminato la transazione per il servizio richiesto e registrato dal sistema elimina-code.

In caso di utilizzo di "totem" sarà necessario fornire all'utente un elemento univoco attraverso il quale rilevare la coppia "servizio richiesto – giudizio espresso". In relazione alle tecnologie utilizzate, tale elemento può essere costituito da un numero o da un codice a barre che può essere assegnato all'utente o in fase di prenotazione per l'erogazione del servizio (ad esempio con sistemi elimina-code) o in fase di avvenuta erogazione (al termine del servizio l'operatore potrebbe rilasciare una ricevuta che contiene il numero univoco e/o il codice a barre).

Per quanto riguarda il **web** non vi sono particolari indicazioni da seguire. L'unica avvertenza è quella di applicare il sistema in modo che sia richiesto il giudizio solo agli utenti che abbiano avuto accesso ad un servizio transattivo, di modo che il giudizio sia chiaramente collegabile ad una prestazione fruita.

Riguardo al **telefono** è possibile operare in due modi:

- incaricando l'operatore che eroga il servizio anche di informare l'utente della possibilità di esprimere un giudizio sul servizio ricevuto e procedere a raccoglierlo
- con passaggio ad altro operatore che, dal vivo o registrato, informa della opportunità di esprimere il giudizio e della modalità per esprimerlo.

In entrambi i casi il giudizio va espresso, sulla base di un invito, in modalità numerica attraverso la tastiera telefonica.

D. Trattamento dei dati raccolti

Ciascuno dei canali utilizzati deve alimentare il sistema informativo dell'amministrazione – o in via diretta o mediata, a seconda delle scelte – in modo da disporre continuamente dei dati rilevati e adottando un sistema di raccolta che ne consenta il trattamento secondo forme adeguate alle esigenze di reportistica, sia a fini interni che di comunicazione esterna.

A fini di analisi si potrà disporre dei seguenti dati:

N° degli utenti che hanno fruito del servizio

N° degli utenti che hanno valutato il servizio

% degli utenti che hanno valutato il servizio sul totale di quelli che l'hanno fruito

Distribuzioni di frequenza dei giudizi espressi per servizio in VA
Distribuzioni di frequenza dei giudizi espressi per servizio in %
Media dei giudizi espressi per servizio
Giudizio espresso in prevalenza (valore modale)
Distribuzione di frequenza dei motivi di insoddisfazione in VA
Distribuzione di frequenza dei motivi di insoddisfazione in %
Media degli utenti per motivo di insoddisfazione

E. Attività di comunicazione esterna/interna

Un'efficace attività di comunicazione, sia interna che esterna, è uno strumento essenziale ai fini dell'avvio e del successo della sperimentazione. Essa è infatti condizione necessaria sia perché il personale coinvolto sia convinto della sua utilità e, quindi, motivato a promuoverla verso gli utenti, sia per ottenere un alto grado di partecipazione degli utenti.

La comunicazione non è importante solo in fase di avvio della sperimentazione. Nel caso specifico essa assume rilevanza particolare anche in corso d'opera. E' essenziale, infatti, che la comunicazione interna sia tale da favorire tutte le ricadute necessarie sulla gestione: definizione tempestiva degli interventi migliorativi che si evidenzino come necessari sulla base della rilevazione del giudizio degli utenti del servizio. Ed è altrettanto importante che la comunicazione esterna dia conto ai cittadini/utenti degli andamenti rilevati al fine di convincere gli stessi della rilevanza del loro apporto e di motivare un numero sempre più ampio di utenti ad esprimere il giudizio.

A valle della specificazione degli obiettivi, di cui si è detto al punto A), è dunque importante stabilire anche gli obiettivi di comunicazione e definire un appropriato piano di comunicazione che si integri con quello generale predisposto dall'amministrazione per l'anno in corso.

A titolo indicativo si riportano di seguito alcune tipologie di intervento di comunicazione che può essere utile organizzare in fase di avvio:

- comunicazione generale, anche via intranet, al personale
- comunicazione mirata, di tipo seminariale, al personale dei servizi coinvolti
- formazione del personale di sportello coinvolto
- campagna di comunicazione pubblica
- supporto informativo sul posto, solo con personale
- supporto informativo sul posto, con personale e documentazione informativa.

Checklist per la raccolta delle informazioni necessarie alla definizione del piano di sperimentazione
--

Obiettivi della sperimentazione

-
-
-

1. Tipologia di servizi interessati

1.1 Erogati allo sportello

Servizio	Numero medio di transazioni mensili
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

1.2 Erogati via web

Servizio	Numero medio di transazioni mensili
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

1.3 Erogati al telefono

Servizio	Numero medio di transazioni mensili
_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. Articolazione della sperimentazione per i servizi erogati allo sportello in sedi diverse

Sede (A)	Servizi	N° sportelli
_____	_____	_____
Sede (B)	_____	_____
_____	_____	_____

3. Fornitura da acquisire

Totem N° _____
Touch pad N° _____
Altro _____

4. Iniziative di comunicazione esterna/interna da realizzare

Campagna di comunicazione pubblica
Supporto informativo sul posto, solo con personale
Supporto informativo sul posto, con personale e documentazione
Comunicazione generale al personale
Comunicazione mirata al personale dei servizi coinvolti
Formazione del personale di sportello coinvolto

III - QUESTIONARIO

- Questionario I parte -
da compilarsi a cura del referente dell'Ente per la sperimentazione

Ente/sede _____

1. Modalità di adesione e finalità della sperimentazione

1.1 L'ente ha definito indirizzi per migliorare la soddisfazione degli utenti dei servizi? *(sono possibili più risposte)*

- I documenti di programmazione dell'ultimo triennio prevedono obiettivi specifici per la gestione della customer satisfaction
- Nella valutazione dei dirigenti si considera anche il livello di soddisfazione degli utenti
- Sono state adottate Carte dei Servizi
- Nessun indirizzo
- Altro (specificare) _____

1.2 Per comprendere se i cittadini sono soddisfatti del servizio/i ricevuti quali modalità vengono utilizzate?

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Raccolta di suggerimenti e reclami | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO |
| Interviste | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO |
| Focus group | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO |
| Strumenti web 2.0 (es. facebook; blog; chat; etc..) | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO |
| Indagini periodiche di customer satisfaction | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO |
| E' stata realizzata un'indagine sui servizi di Mettiamoci la faccia | <input type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> | NO |
| Se sì, indicare l'anno dell'ultima indagine | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Altro (specificare) _____ | <input type="checkbox"/> | | | |

1.3 L'ente come è venuto a conoscenza di Mettiamoci la faccia? *(è possibile una sola risposta)*

- Contatti diretti con il Ministero/Dipartimento della Funzione Pubblica
- Partecipazione ad eventi dedicati alla promozione dell'iniziativa
- Dialogo con enti già in sperimentazione
- Mass media
- Sito istituzionale del Ministero
- Portale PAQ - Pubblica Amministrazione di Qualità

1.4 Quali attori sono stati coinvolti nella decisione di aderire a Mettiamoci la faccia? *(sono possibili più risposte)*

- Il vertice politico
- Il vertice amministrativo
- Il responsabile della customer satisfaction
- Il responsabile del servizio coinvolto
- Organizzazioni di rappresentanza del personale
- Associazioni di rappresentanza dei cittadini

Altro (*specificare*) _____

1.5 L'adesione a Mettiamoci la faccia è stata facilitata:

Dal confronto con enti già in sperimentazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dalla partecipazione ad eventi dedicati alla promozione dell'iniziativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dall'assistenza dell'help desk di <i>Mettiamoci la faccia</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dal supporto tecnico di un altro ente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (<i>specificare</i>) _____		<input type="checkbox"/>

1.6 Quali principali finalità intende raggiungere l'ente attraverso Mettiamoci la faccia? (sono possibili solamente due risposte in ordine di importanza: scegliere 1 per la più importante e 2 per la seconda opzione scelta)

Conoscere il giudizio degli utenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Migliorare i servizi erogati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Favorire la partecipazione dei cittadini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promuovere l'immagine dell'ente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.7 Quale strategia di attuazione è stata adottata per la sperimentazione Mettiamoci la faccia? (sono possibili più risposte)

Il sistema è stato applicato ai servizi:

Con il maggior numero di utenti	<input type="checkbox"/>
Dei quali gli utenti sono notoriamente più soddisfatti	<input type="checkbox"/>
Dei quali gli utenti sono notoriamente meno soddisfatti	<input type="checkbox"/>
Di nuova erogazione	<input type="checkbox"/>
Altro (<i>specificare</i>) _____	<input type="checkbox"/>

1.8 Sulla base dell'esperienza realizzata, quali azioni sono prioritarie per la sperimentazione Mettiamoci la faccia? (sono possibili solamente due risposte in ordine di importanza: scegliere 1 per la più importante e 2 per la seconda opzione scelta)

Informare i cittadini della possibilità di giudicare i servizi ricevuti per motivarne la partecipazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coinvolgere nella progettazione della sperimentazione il personale dei servizi interessati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analizzare e comunicare all'interno i dati raccolti per intervenire con tempestività sulle criticità rilevate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicare periodicamente all'esterno i risultati della rilevazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sostenere nel tempo la partecipazione degli utenti all'iniziativa attraverso diversi mezzi e modalità di comunicazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Applicare esclusivamente a servizi non complessi, erogabili attraverso un'unica interazione tra ente e utenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Applicare ai servizi con il maggior flusso di utenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilizzare i touchpad rispetto ai totem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (<i>specificare</i>) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.9 Si è deciso di estendere la sperimentazione Mettiamoci la faccia?

Si è estesa ad altri servizi

SI NO

Si è estesa allo stesso servizio erogato attraverso canali diversi

SI NO

Si sta progettando di estendere la rilevazione ad altri servizi

SI NO

Si sta progettando di estendere la rilevazione allo stesso servizio

erogato attraverso canali diversi

SI NO

1.10 A seguito della sperimentazione Mettiamoci la faccia sono state introdotte nell'ente nuove modalità di gestione? (sono possibili più risposte)

Sì, il giudizio degli utenti è diventato un indicatore per valutare la dirigenza

Sì, il giudizio degli utenti è diventato un indicatore per verificare il raggiungimento degli obiettivi annuali

Sì, il giudizio degli utenti è diventato un indicatore per incentivare il personale dei servizi coinvolti

No

Altro (specificare) _____

1.11 L'ente ha deciso di continuare ad utilizzare il sistema Mettiamoci la faccia oltre la conclusione del periodo di sperimentazione? (è possibile una sola risposta)

Sì

No

Non è ancora stato deciso

Nello spazio che segue si possono avanzare commenti e proposte sulle modalità di adesione e le finalità della sperimentazione di Mettiamoci la faccia

2. Il supporto dello staff di Mettiamoci la faccia

2.1 Come giudica, nel complesso, l'assistenza tecnica fornita dallo staff di Mettiamoci la faccia? (graduare il giudizio su una scala da 1 a 5, dove 1 indica il minimo e 5 il massimo gradimento)

	1	2	3	4	5
Fase di compilazione del piano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Fase di adesione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Fase di sperimentazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Come giudica la chiarezza e l'esaustività delle informazioni disponibili (descrizione dell'iniziativa, focus, comunicati periodici, etc..) nella sezione Mettiamoci la faccia del portale PAQ? *(graduare il giudizio su una scala da 1 a 5, dove 1 indica il minimo e 5 il massimo gradimento)*

	1	2	3	4	5
Chiarezza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Esaustività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3 Come giudica la chiarezza e l'esaustività della documentazione di supporto resa disponibile (linee guida, check list, etc..)? *(graduare il giudizio su una scala da 1 a 5, dove 1 indica il minimo e 5 il massimo gradimento)*

	1	2	3	4	5
Chiarezza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
Esaustività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nello spazio che segue si possono avanzare commenti e proposte sul supporto dello staff di Mettiamoci la faccia

- Questionario II parte -
da compilarsi a cura dei responsabili della sperimentazione
nelle singole sedi

Ente/sede _____

3. La rilevazione dei giudizi

3.1 Indichi quali canali utilizza l'ente per Mettiamoci la faccia: (sono possibili più risposte)

- Sportello
- Telefono
- Web

3.2 Indichi quali dispositivi utilizza l'ente per Mettiamoci la faccia: (è possibile una sola risposta)

- Solo totem
- Solo touchpad
- Totem e touchpad

3.3 Sono state rilevate criticità che dipendono dal tipo di servizi sottoposti a giudizio? (sono possibili più risposte)

- Gli utenti del servizio sono quasi sempre gli stessi
- L'erogazione del servizio non si esaurisce in un'unica interazione
- Gli utenti del servizio sono poco numerosi
- Non è stata rilevata alcuna criticità
- Altro (specificare) _____

3.4 Sono state rilevate criticità che dipendono dal canale di erogazione utilizzato? (sono possibili più risposte per riga)

<i>Criticità</i>	Sportello	Telefono	Web
Di tipo logistico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Di gestione del sistema informativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Di gestione del personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Di flusso della domanda di servizio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non è stata rilevata alcuna criticità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non viene utilizzato questo canale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.5 Quali sono le criticità connesse al dispositivo di voto utilizzato? (si possono dare più risposte per riga)

<i>Criticità</i>	Totem	Touchpad
La numerosità dell'utenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'integrazione con il sistema informativo dell'ente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

La necessità di assistenza tecnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La carenza di competenze del personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'insufficienza di disponibilità finanziarie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non è stata rilevata alcuna criticità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non viene utilizzato questo dispositivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.6 Sulla base dell'esperienza, il sistema Mettiamoci la faccia risulta più efficace se applicato ai: *(è possibile una sola risposta)*

Servizi erogati attraverso lo sportello	<input type="checkbox"/>
Servizi erogati attraverso il telefono	<input type="checkbox"/>
Servizi erogati attraverso il web	<input type="checkbox"/>
Servizi erogati attraverso qualsiasi canale	<input type="checkbox"/>

3.7 L'amministrazione utilizza la versione standard di Mettiamoci la faccia? *(sono possibili più risposte)*

No, è stata utilizzata una grafica differente (logo, caratteri e colori, disposizione degli oggetti nel testo, etc...)	<input type="checkbox"/>
No, è stato utilizzato un numero diverso di faccine	<input type="checkbox"/>
No, è stato utilizzato un colore diverso di faccine	<input type="checkbox"/>
No, sono state modificate le domande	<input type="checkbox"/>
No, sono stati modificati i motivi di insoddisfazione	<input type="checkbox"/>
Sì, è stata utilizzata la versione standard	<input type="checkbox"/>

3.8 Le modifiche sono state introdotte per: *(sono possibili più risposte)*

Armonizzare la rilevazione con altri sistemi di rilevazione di customer satisfaction	<input type="checkbox"/>
Adeguare le domande al tipo di servizio erogato	<input type="checkbox"/>
Adeguare la grafica a quella già in uso presso l'ente	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____	<input type="checkbox"/>

3.9 Gli utenti hanno espresso difficoltà nell'utilizzo del sistema di voto? *(è possibile una sola risposta)*

Spesso	<input type="checkbox"/>
Qualche volta	<input type="checkbox"/>
Mai	<input type="checkbox"/>

3.10 Le difficoltà riguardano: *(sono possibili più risposte)*

Le modalità di voto	<input type="checkbox"/>
Il significato delle faccine	<input type="checkbox"/>
L'inadeguatezza dei motivi di insoddisfazione	<input type="checkbox"/>
La collocazione del dispositivo di voto	<input type="checkbox"/>
La garanzia di riservatezza	<input type="checkbox"/>
Gli aspetti visivi (colori, dimensione delle scritte, etc..)	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare) _____	<input type="checkbox"/>

3.11 Cosa è stato fatto per comprendere i motivi della scelta della faccina gialla? (sono possibili più risposte)

- Focus group
- Interviste agli utenti
- Raccolta "contestuale al voto" del motivo della non completa soddisfazione
- Nessuna iniziativa
- Altro (specificare) _____

3.12 I motivi di insoddisfazione emersi coincidono con quelli previsti per la faccina rossa? (è possibile una sola risposta)

- Sì
- In parte
- No

3.13 Nella scelta dei motivi di insoddisfazione, gli utenti hanno richiesto chiarimenti su: (sono possibili più risposte)

- "Tempo di attesa"
- "Professionalità dell'impiegato"
- "Necessità di tornare/richiamare"
- "Risposta negativa"
- "Difficoltà di accesso"
- "Istruzioni non chiare"
- "Informazioni non aggiornate"
- No, nessuna richiesta di chiarimento

3.14 I motivi di insoddisfazione previsti nella versione standard di Mettiamoci la faccia, consentono di intervenire per migliorare i servizi? (è possibile una sola risposta per riga)

Aspetto da migliorare	SI	IN PARTE	NO
"Tempo di attesa"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Professionalità dell'impiegato"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Necessità di tornare/richiamare"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Risposta negativa"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Difficoltà di accesso"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Istruzioni non chiare"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"Informazioni non aggiornate"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.15 Quali, tra i motivi di insoddisfazione standard, ritiene adeguati? (si possono indicare fino a quattro motivi di insoddisfazione per ciascun canale)

SPORTELLLO

Tempo di attesa

Per coloro che hanno risposto "NO", è possibile proporre una riformulazione o un nuovo motivo

Professionalità dell'impiegato

SI

NO

Per coloro che hanno risposto "NO", è possibile proporre una riformulazione o un nuovo motivo

Necessità di tornare

SI

NO

Per coloro che hanno risposto "NO", è possibile proporre una riformulazione o un nuovo motivo

Risposta negativa

SI

NO

Per coloro che hanno risposto "NO", è possibile proporre una riformulazione o un nuovo motivo

TELEFONO

Tempo di attesa

SI

NO

Per coloro che hanno risposto "NO", è possibile proporre una riformulazione o un nuovo motivo

Professionalità dell'impiegato

SI

NO

Per coloro che hanno risposto "NO", è possibile proporre una riformulazione o un nuovo motivo

Necessità di richiamare

SI

NO

Per coloro che hanno risposto "NO", è possibile proporre una riformulazione o un nuovo motivo

Risposta negativa

SI NO

Per coloro che hanno risposto "NO", è possibile proporre una riformulazione o un nuovo motivo

WEB

Difficoltà di accesso

SI NO

Per coloro che hanno risposto "NO", è possibile proporre una riformulazione o un nuovo motivo

Istruzioni non chiare

SI NO

Per coloro che hanno risposto "NO", è possibile proporre una riformulazione o un nuovo motivo

Informazioni non chiare

SI NO

Per coloro che hanno risposto "NO", è possibile proporre una riformulazione o un nuovo motivo

Nello spazio che segue si possono avanzare commenti e proposte sulla rilevazione dei giudizi di Mettiamoci la faccia

4. Il trattamento dei dati

4.1 Quali accorgimenti sono utilizzati per evitare manipolazioni dei dati raccolti con Mettiamoci la faccia? (sono possibili più risposte)

- Uso di un identificativo per l'accesso al voto (elimina code, token, ...)
- Un tempo limite per esprimere il giudizio dopo aver ricevuto il servizio
- Uso del medesimo identificativo per l'accesso al servizio e al voto
- Controllo visivo del dispositivo di voto
- Raccolta del voto tramite procedura automatizzata
- Espressione del giudizio telefonico attraverso la tastiera
- Non è stato adottato alcun accorgimento
- Altro (specificare) _____

4.2 Come viene calcolato il numero totale degli utenti che utilizzano i servizi? (sono possibili più risposte)

- Conteggio degli utenti sottoposti a giudizio
- Conteggio degli accessi al servizio (elimina code, accesso alla pagina web, etc..)
- Stima degli utenti serviti
- Stima degli accessi al servizio
- Non viene calcolato
- Altro (specificare) _____

Nello spazio che segue si possono avanzare commenti e proposte sul trattamento dei dati di Mettiamoci la faccia

5. La comunicazione interna

5.1 Com'è stato informato e preparato il personale coinvolto nell'iniziativa Mettiamoci la faccia? (sono possibili più risposte)

- Tramite interventi formativi (docente, aula, supporti didattici)
- Con riunioni preparatorie
- Tramite Newsletter/Housorgan
- Informazioni diffuse tramite Intranet
- Altro (specificare) _____

5.2 A chi vengono messi a disposizione i risultati di Mettiamoci la faccia? (sono possibili più risposte)

- Al vertice politico
- Al vertice amministrativo
- Al dirigente del servizio coinvolto
- Al personale del servizio coinvolto
- A tutta la dirigenza
- A tutto il personale

- Non vengono messi a disposizione
- Altro (specificare) _____

5.3 Con quale frequenza sono resi disponibili i risultati di Mettiamoci la faccia? (è possibile una sola risposta)

- Ogni giorno
- Una volta alla settimana
- Una volta al mese
- Saltuariamente ma senza una periodicità definita
- Mai

Nello spazio che segue si possono avanzare commenti e proposte sulla comunicazione interna di Mettiamoci la faccia

6. La comunicazione dei risultati ai cittadini

6.1 Quali iniziative di comunicazione sono state realizzate per coinvolgere i cittadini nella rilevazione? (sono possibili più risposte)

- Comunicazione da parte del personale dell'ente
- Comunicazione da parte del personale del servizio
- Spazi dedicati sul sito istituzionale
- Distribuzione di brochure informative
- Affissione di manifesti
- Tramite la stampa
- Eventi pubblici
- Strumenti web 2.0 (es. facebook; blog; chat; etc..)
- Campagne di comunicazione ad hoc (radio, tv, etc..)
- Non è stata realizzata alcuna iniziativa di comunicazione

6.2 Come vengono comunicati i risultati di Mettiamoci la faccia ai cittadini? (sono possibili più risposte)

- Comunicazione da parte del personale dell'ente
- Comunicazione da parte del personale del servizio
- Spazi dedicati sul sito istituzionale
- Distribuzione di brochure informative
- Affissione di manifesti
- Tramite la stampa
- Eventi pubblici
- Strumenti web 2.0 (es. facebook; blog; chat; etc..)
- Campagne di comunicazione ad hoc (radio, tv, etc..)
- Non è stata realizzata alcuna iniziativa di comunicazione

6.3 Con quale frequenza sono resi disponibili i risultati di Mettiamoci la faccia ai cittadini?

(è possibile una sola risposta)

- Ogni giorno
- Una volta alla settimana
- Una volta al mese
- Saltuariamente ma senza una periodicità definita
- Mai

Nello spazio che segue si possono avanzare commenti e proposte sulla comunicazione dei risultati di Mettiamoci la faccia ai cittadini

7. Gli effetti della sperimentazione

7.1 Dall'avvio della sperimentazione, dopo quanto tempo sono state realizzate iniziative di miglioramento dei servizi? (è possibile una sola risposta)

- Dopo una settimana
- Dopo due settimane
- Dopo un mese
- Dopo due mesi
- Dopo tre mesi
- Oltre tre mesi
- Mai

7.2 Quali iniziative di miglioramento dei servizi sono state realizzate? (sono possibili più risposte)

- Attività di aggiornamento e riqualificazione del personale
- Trasferimento di personale
- Interventi di riorganizzazione del back office
- Interventi di riorganizzazione del front office
- Semplificazione del linguaggio
- Semplificazione delle procedure
- Aggiornamento del sito internet
- Introduzione di sistema elimina code
- Altro (*specificare*) _____

7.3 A valle delle iniziative di miglioramento realizzate si è modificato il giudizio degli utenti?

(è possibile una sola risposta)

- Sì, in positivo
- Sì, in negativo
- No

7.4 Rispetto a Mettiamoci la faccia il personale coinvolto nella sperimentazione è: *(è possibile una sola risposta)*

- Propositivo
- Disponibile
- Indifferente
- Poco disponibile
- Conflittuale

7.5 Cosa pensano gli utenti di Mettiamoci la faccia? *(sono possibili più risposte)*

- Chiedono di estendere il sistema di voto
- Confermano la semplicità del sistema di voto
- Riconoscono l'utilità dello strumento
- Apprezzano la possibilità di partecipare al miglioramento del servizio
- Lo ritengono un sistema insufficiente per fornire indicazioni agli enti
- Lo ritengono un'operazione di promozione di immagine
- Altro *(specificare)* _____

7.6 In quali occasioni gli utenti dei servizi hanno manifestato le loro reazioni? *(sono possibili più risposte)*

- Informalmente
- Mediante suggerimenti e reclami
- In occasione di un evento pubblico
- Attraverso indagini di customer satisfaction
- Altro *(specificare)* _____

Nello spazio che segue si possono avanzare commenti e proposte sugli effetti della sperimentazione di Mettiamoci la faccia

Grazie per la collaborazione
Lo staff di Mettiamoci la faccia

IV - TABELLE

Tab.1 Tipologia degli enti partecipanti (% di colonna)

	VALORI ASSOLUTI	VALORI %
Comune	20	45,5
Provincia	4	9,1
Regione	1	2,3
Enti nazionali previdenza e assistenza sociale	5	11,4
Forme associative tra enti locali	2	4,6
Ente pubblico non economico	1	2,3
Autorità amministrative indipendenti	3	6,8
Aziende sanitarie e ospedaliere	3	6,8
Agenzie fiscali	2	4,5
Camere di commercio	1	2,3
Enti produttori di servizi economici locali	1	2,3
Enti produttori di servizi economici nazionali	1	2,3
Totale	44	100,0

Tab.2 Area geografica di appartenenza degli enti partecipanti (% di colonna)

	VALORI ASSOLUTI	VALORI %
Nord Ovest	9	20,5
Nord est	13	29,5
Centro	17	38,6
Sud	5	11,4
Totale	44	100,0

Tab.3 Indirizzi adottati dall'amministrazione per migliorare la soddisfazione degli utenti dei servizi (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
I documenti di programmazione dell'ultimo triennio prevedono obiettivi specifici per la gestione della customer satisfaction	29	15	44	67,4	33,6	100,0
Nella valutazione dei dirigenti si considera anche il livello di soddisfazione degli utenti	16	28	44	37,2	73,8	100,0
Sono state adottate Carte dei Servizi	25	19	44	53,5	46,5	100,0
Nessun indirizzo	3	41	44	6,8	93,2	100,0
Altro	5	39	44	11,3	89,7	100,0

Tab.4 Modalità utilizzate per comprendere se i cittadini sono soddisfatti del servizio/i ricevuti (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Raccolta di suggerimenti e reclami	39	5	44	88,6	11,4	100,0
Interviste	13	31	44	29,5	70,5	100,0
Focus group	10	34	44	22,7	77,3	100,0
Strumenti web 2.0 (es. social network; blog; chat; etc..)	7	37	44	15,9	84,1	100,0
Indagini periodiche di customer satisfaction	29	15	44	65,9	34,1	100,0

Tab.5 Modalità attraverso le quali l'amministrazione è venuta a conoscenza di MLF (% di colonna)

	VALORI ASSOLUTI	VALORI %
Contatti diretti con il Ministero/Dipartimento della Funzione Pubblica	29	65,9
Partecipazione ad eventi dedicati alla promozione dell'iniziativa	4	9,1
Dialogo con enti già in sperimentazione	1	2,3
Mass media	3	6,8
Sito istituzionale del Ministero	4	9,1
Portale PAQ - Pubblica Amministrazione di Qualità	3	6,8
Totale	44	100,0

Tab.6 Attori coinvolti nella decisione di aderire a MLF (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Il vertice politico	33	11	44	75,0	25,0	100,0
Il vertice amministrativo	33	11	44	75,0	25,0	100,0
Il responsabile della customer satisfaction	16	28	44	36,4	63,6	100,0
Il responsabile del servizio coinvolto	36	8	44	81,8	18,2	100,0
Organizzazioni di rappresentanza del personale	13	31	44	70,5	29,5	100,0
Associazioni di rappresentanza dei cittadini	2	42	44	4,5	95,5	100,0

Tab.7 Fattori che hanno facilitato l'adesione a MLF (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Confronto con enti già in sperimentazione	15	29	44	34,0	66,0	100,0
Partecipazione ad eventi dedicati alla promozione dell'iniziativa	23	21	44	52,2	47,8	100,0
Assistenza dell'help desk di Mettiamoci la faccia	26	18	44	59,0	41,0	100,0
Supporto tecnico di un altro ente	0	44	44	0,0	100,0	100,0

Tab.8 Principale finalità che l'amministrazione intende raggiungere attraverso MLF (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Migliorare i servizi erogati	38	6	44	86,3	13,7	100,0
Conoscere il giudizio degli utenti	32	12	44	72,7	27,3	100,0
Favorire la partecipazione dei cittadini	13	31	44	29,5	70,5	100,0
Promuovere l'immagine dell'ente	5	39	44	11,3	88,7	100,0

Tab.9 Caratteristiche dei servizi ai quali è stato applicato MLF (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Servizi con il maggior numero di utenti	30	14	44	68,1	31,9	100,0
Servizi dei quali gli utenti sono notoriamente più soddisfatti	0	44	44	0	100,0	100,0
Servizi dei quali gli utenti sono notoriamente meno soddisfatti	1	43	44	2,3	97,7	100,0
Servizi di nuova erogazione	5	39	44	11,4	88,6	100,0
Servizi di front-office	14	30	44	31,9	68,1	100,0
Altro	3	41	44	6,9	93,1	100,0

Tab.10 Azioni ritenute prioritarie per la sperimentazione (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Informare i cittadini della possibilità di giudicare i servizi ricevuti per motivarne la partecipazione	31	13	44	70,4	29,6	100,0
Coinvolgere nella progettazione della sperimentazione il personale dei servizi interessati	16	28	44	36,3	63,7	100,0
Analizzare e comunicare all'interno i dati raccolti per intervenire con tempestività sulle criticità rilevate	17	27	44	38,6	62,4	100,0
Comunicare periodicamente all'esterno i risultati della rilevazione	9	35	44	20,4	79,6	100,0
Sostenere nel tempo la partecipazione degli utenti all'iniziativa attraverso diversi mezzi e modalità di comunicazione	7	37	44	15,9	84,1	100,0
Applicare esclusivamente a servizi non complessi, erogabili attraverso un'unica interazione tra ente e utenti	2	42	44	4,5	95,5	100,0
Applicare ai servizi con il maggior flusso di utenza	4	40	44	9,0	91,0	100,0
Utilizzare i touchpad rispetto ai totem	2	42	44	4,5	95,5	100,0

Tab.11 Amministrazioni che hanno introdotto nuove modalità di gestione a seguito della sperimentazione (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Il giudizio degli utenti è diventato un indicatore per valutare la dirigenza	3	41	44	6,8	93,2	100,0
Il giudizio degli utenti è diventato un indicatore per verificare il raggiungimento degli obiettivi annuali	9	35	44	20,5	79,5	100,0
Il giudizio degli utenti è diventato un indicatore per incentivare il personale dei servizi coinvolti	13	31	44	29,5	70,5	100,0
Non sono state introdotte nuove modalità gestionali	17	27	44	38,6	61,4	100,0
Altro	2	42	44	4,5	95,5	100,0

Tab.12 Amministrazioni che hanno deciso di estendere la sperimentazione (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Si è estesa ad altri servizi	8	36	44	18,2	81,8	100,0
Si è estesa allo stesso servizio erogato attraverso canali diversi	5	39	44	11,4	88,6	100,0
Si sta progettando di estendere la rilevazione ad altri servizi	19	25	44	43,2	56,8	100,0
Si sta progettando di estendere la rilevazione allo stesso servizio erogato attraverso canali diversi	12	32	44	27,3	72,7	100,0

Tab.13 Amministrazioni che intendono continuare ad utilizzare MLF a conclusione della sperimentazione (% di colonna)

	VALORI ASSOLUTI	VALORI %
Amministrazioni che vogliono continuare	32	72,7
Amministrazioni che non hanno ancora deciso	12	27,3
Amministrazioni che non vogliono continuare	0	0,0
Totale	44	100,0

Tab.14 Livello di gradimento sull'assistenza tecnica fornita dallo staff di MLF nella fase di compilazione del piano di sperimentazione (% di colonna)

	VALORI ASSOLUTI	VALORI %
Per nulla soddisfatto	1	2,3
Poco soddisfatto	2	4,5
Indifferente	6	6,8
Abbastanza soddisfatto	13	31,8
Pienamente soddisfatto	22	50,0
Totale	44	100,0

Tab. 15 Livello di gradimento sull'assistenza tecnica fornita dallo staff di MLF nella fase di adesione alla sperimentazione (% di colonna)

	VALORI ASSOLUTI	VALORI %
Per nulla soddisfatto	1	2,3
Poco soddisfatto	2	4,5
Indifferente	5	6,8
Abbastanza soddisfatto	14	31,8
Pienamente soddisfatto	22	50,0
Totale	44	100,0

Tab.16 Livello di gradimento sull'assistenza tecnica fornita dallo staff di MLF nella fase di sperimentazione (% di colonna)

	VALORI ASSOLUTI	VALORI %
Per nulla soddisfatto	1	2,3
Poco soddisfatto	2	4,5
Indifferente	3	6,8
Abbastanza soddisfatto	14	31,8
Pienamente soddisfatto	24	54,5
Totale	44	100,0

Tab.17 Livello di gradimento sulla chiarezza e l'eshaustività delle informazioni disponibili nella sezione "Mettiamoci la faccia" del portale PAQ (% di colonna)

<i>CHIAREZZA SITO</i>	<i>VALORI ASSOLUTI</i>	<i>VALORI %</i>
Per nulla soddisfatto	1	2,3
Poco soddisfatto	1	2,3
Indifferente	7	15,9
Abbastanza soddisfatto	18	40,9
Pienamente soddisfatto	17	38,6
Totale	44	100,0
<i>ESAUSTIVITA' SITO</i>	<i>VALORI ASSOLUTI</i>	<i>VALORI %</i>
Per nulla soddisfatto	2	4,5
Poco soddisfatto	0	0
Indifferente	6	13,6
Abbastanza soddisfatto	22	50,0
Pienamente soddisfatto	14	31,8
Totale	44	100,0

Tab.18 Livello di gradimento sulla chiarezza e l'eshaustività della documentazione di supporto dell'iniziativa (% di colonna)

<i>CHIAREZZA DOCUMENTAZIONE</i>	<i>VALORI ASSOLUTI</i>	<i>VALORI %</i>
Per nulla soddisfatto	1	2,3
Poco soddisfatto	2	4,5
Indifferente	6	13,6
Abbastanza soddisfatto	17	38,6
Pienamente soddisfatto	18	40,9
Totale	44	100,0
<i>ESAUSTIVITA' DOCUMENTAZIONE</i>	<i>VALORI ASSOLUTI</i>	<i>VALORI %</i>
Per nulla soddisfatto	1	2,3
Poco soddisfatto	1	2,3
Indifferente	8	18,2
Abbastanza soddisfatto	16	36,4
Pienamente soddisfatto	18	40,9
Totale	44	100,0

Tab.19 I canali utilizzati (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Sportello	134	7	141	95,0	5,0	100,0
Telefono	23	118	141	16,3	83,7	100,0
Web	35	106	141	33,0	66,0	100,0

Tab.20 Tipo di dispositivi utilizzati (% di colonna – sub campione: enti che utilizzano il canale dello sportello per Mettiamoci la faccia)

	VALORI ASSOLUTI	VALORI %
Solo totem	19	14,3
Solo touchpad	103	76,8
Totem e touchpad	12	8,9
Totale	134	100,0

Tab.21 Amministrazioni che hanno rilevato criticità connesse tipo di canale utilizzato (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Sportello	65	69	134	48,5	51,5	100,0
Telefono	5	18	23	21,7	78,3	100,0
Web	12	23	35	34,3	65,7	100,0

Tab.22 Tipo di criticità connesse al tipo di canale utilizzato (% di riga – sub campione: enti che hanno rilevato criticità in relazione al tipo di canale utilizzato)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
SPORTELLLO						
Di tipo logistico	32	33	65	49,2	51,8	100,0
Di gestione del sistema informativo	16	49	65	24,6	75,4	100,0
Di gestione del personale	20	45	65	30,7	69,3	100,0
Di flusso della domanda di servizio	23	42	65	35,3	64,7	100,0
TELEFONO						
Di tipo logistico	3	2	5	60,0	40,0	100,0
Di gestione del sistema informativo	1	4	5	20,0	80,0	100,0
Di gestione del personale	2	3	5	40,0	60,0	100,0
Di flusso della domanda di servizio	2	3	5	40,0	60,0	100,0

WEB	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Di tipo logistico	3	9	12	33,3	66,7	100,0
Di gestione del sistema informativo	6	6	12	50,0	50,0	100,0
Di gestione del personale	2	10	12	20,0	80,0	100,0
Di flusso della domanda di servizio	7	5	12	58,3	41,7	100,0

Tab.23 Il sistema Mettiamoci la faccia risulta più efficace se applicato a: (% di colonna)

	VALORI ASSOLUTI	VALORI %
Servizi erogati attraverso lo sportello	83	58,9
Servizi erogati attraverso il telefono	6	4,3
Servizi erogati attraverso il web	16	11,3
Servizi erogati attraverso qualsiasi canale	36	25,5
Totale	141	100,0

Tab.24 Criticità connesse al tipo di servizi sottoposti a giudizio (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Gli utenti del servizio sono quasi sempre gli stessi	17	124	141	12,1	88,9	100,0
L'erogazione del servizio non si esaurisce in un'unica interazione	40	101	141	28,4	71,6	100,0
Gli utenti del servizio sono poco numerosi	14	127	141	9,9	91,1	100,0
Non è stata rilevata alcuna criticità	65	76	141	46,1	53,9	100,0
Altro	21	120	141	14,9	85,1	100,0

Tab.25 Frequenza con la quale gli utenti hanno espresso difficoltà nell'utilizzo del sistema di voto (% di colonna)

	VALORI ASSOLUTI	VALORI %
Spesso	8	5,6
Qualche volta	82	58,2
Mai	51	36,2
Totale	141	100,0

Tab.26 Difficoltà espresse dagli utenti al momento del voto (% di riga – sub campione: amministrazioni che hanno avuto utenti che hanno espresso difficoltà nell'utilizzo del sistema di voto)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Le modalità di voto	48	42	90	53,3	46,7	100,0
L'inadeguatezza dei motivi di insoddisfazione	36	54	90	40,0	60,0	100,0
La garanzia di riservatezza	31	59	90	34,4	65,6	100,0
Il significato delle faccine	26	64	90	28,9	71,1	100,0
La collocazione del dispositivo di voto	22	68	90	24,4	75,6	100,0
Gli aspetti visivi (colori, dimensione delle scritte, etc...)	3	87	90	3,3	96,7	100,0
Altro	14	76	90	15,6	84,4	100,0

Tab.27 Chiarimenti richiesti dagli utenti sui motivi di insoddisfazione previsti dalla versione standard di MLF (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Tempo di attesa	34	107	141	24,1	75,9	100,0
Professionalità dell'impiegato	10	131	141	7,1	92,9	100,0
Necessità di tornare/richamare	26	115	141	18,4	81,6	100,0
Risposta negativa	42	99	141	29,8	70,2	100,0
Difficoltà di accesso	1	140	141	0,7	99,3	100,0
Istruzioni non chiare	3	138	141	2,1	97,9	100,0
Informazioni non aggiornate	1	140	141	0,7	99,3	100,0
Nessuna richiesta di chiarimento	73	68	141	51,7	48,3	100,0

Tab.28 Le azioni adottate dalle amministrazioni per la comprensione della faccina gialla (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Raccolta "contestuale al voto" del motivo della non completa soddisfazione	33	108	141	23,4	76,6	100,0
Interviste agli utenti	11	130	141	7,8	92,2	100,0
Focus group	13	128	141	9,2	90,8	100,0
Nessuna iniziativa	71	70	141	52,5	47,5	100,0
Altro	10	131	141	7,1	92,6	100,0

Tab.29 I motivi di insoddisfazione emersi coincidono con quelli previsti per la faccina rossa? (subcampione: amministrazioni che hanno intrapreso iniziative per comprendere i motivi della scelta della faccina gialla)

	VALORI ASSOLUTI	VALORI %
Si	24	34,3
In parte	35	50,0
No	11	15,7
Totale	70	100

Tab.30 I motivi di insoddisfazione che consentono di intervenire sul miglioramento dei servizi (% di colonna)

	VALORI ASSOLUTI	VALORI %
TEMPO DI ATTESA		
Si	62	44,0
In parte	55	39,0
No	24	17,0
Totale	141	100,0
PROFESSIONALITÀ DELL'IMPIEGATO		
Si	46	32,6
In parte	67	47,5
No	28	19,9
Totale	141	100,0
NECESSITÀ DI TORNARE/RICHIAMARE		
Si	30	21,3
In parte	59	41,8
No	52	36,9
Totale	141	100,0
RISPOSTA NEGATIVA		
Si	20	14,2
In parte	29	20,6
No	92	65,2
Totale	141	100,0
DIFFICOLTÀ DI ACCESSO		
Si	29	20,6

In parte	41	29,1
No	71	50,4
Totale	141	100,0
ISTRUZIONI NON CHIARE		
Si	51	36,2
In parte	36	25,5
No	54	38,3
Totale	141	100,0
INFORMAZIONI NON AGGIORNATE		
Si	55	39,0
In parte	21	14,9
No	65	46,1
Totale	141	100,0

Tab. 31 Modalità di preparazione del personale coinvolto nell'iniziativa (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Con riunioni preparatorie	128	13	141	90,8	9,2	100,0
Informazioni diffuse tramite Intranet, newsletter/housorgan	50	91	141	35,4	65,6	100,0
Tramite interventi formativi (docente, aula, supporti didattici)	23	118	141	16,3	83,7	100,0
Comunicazione formale scritta	4	137	141	2,8	97,2	100,0

Tab.32 Personale interno all'amministrazione a cui vengono comunicati i risultati di Mettiamoci la faccia (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Al vertice politico	52	89	141	36,9	63,1	100,0
Al vertice amministrativo	83	58	141	58,9	41,1	100,0
Al dirigente del servizio coinvolto	90	51	141	63,8	36,2	100,0
Al personale del servizio coinvolto	50	91	141	35,5	64,5	100,0
A tutta la dirigenza	29	112	141	20,6	79,4	100,0
A tutto il personale	68	73	141	48,2	51,8	100,0
Non vengono messi a disposizione	0	141	141	0,0	100	100,0

Tab.33 Frequenza con la quale sono resi disponibili i risultati di Mettiamoci la faccia (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI	VALORI %
Almeno una volta alla settimana	100	71,0
Una volta al mese	18	12,7
Saltuariamente ma senza una periodicità definita	23	16,3
Mai	0	0,0
Totale	141	100,0

Tab.34 Iniziative di comunicazione realizzate per coinvolgere i cittadini (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Comunicazione da parte del personale	130	11	141	92,2	7,8	100,0
Spazi dedicati sul sito istituzionale	91	50	141	64,5	35,5	100,0
Tramite la stampa	71	70	141	50,4	49,6	100,0
Distribuzione di brochure informative	45	96	141	31,9	68,1	100,0
Campagne di comunicazione	35	106	141	24,8	75,2	100,0
Affissione di manifesti	28	113	141	19,9	80,1	100,0
Non è stata realizzata alcuna iniziativa di comunicazione	4	137	141	2,8	97,2	100,0

Tab.35 Modalità utilizzate per comunicare i risultati di Mettiamoci la faccia ai cittadini (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Spazi dedicati sul sito istituzionale	83	58	141	58,9	41,1	100,0
Affissione di manifesti	29	112	141	20,6	79,4	100,0
Campagne di comunicazione	19	122	141	13,5	86,5	100,0
Tramite la stampa	24	117	141	17,0	83,0	100,0
Comunicazione da parte del personale	24	117	141	17,0	83,0	100,0
Distribuzione di brochure informative	2	139	141	1,4	98,6	100,0
Non è stata realizzata alcuna iniziativa di comunicazione	33	108	141	23,4	76,6	100,0

Tab.36 Frequenza con la quale sono resi disponibili i risultati di Mettiamoci la faccia ai cittadini (% di colonna)

	VALORI ASSOLUTI	VALORI %
Almeno una volta alla settimana	65	46,1
Una volta al mese	27	19,1
Saltuariamente ma senza una periodicità definita	32	22,7
Mai	17	12,1
Totale	141	100,0

Tab.37 Quando sono state realizzate le iniziative di miglioramento dei servizi (% di colonna)

	VALORI ASS	VALORI %
Entro un mese	61	43,3
Entro tre mesi	17	12,0
Oltre i tre mesi	12	8,5
Mai	51	36,2
Totale	141	100

Tab.38 Tipologie di iniziative di miglioramento dei servizi realizzate (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Interventi di riorganizzazione del front office	55	86	141	39,0	61,0	100,0
Aggiornamento del sito internet	36	105	141	25,5	74,5	100,0
Interventi di riorganizzazione del back office	30	111	141	21,3	78,7	100,0
Attività di aggiornamento e riqualificazione del personale	29	112	141	20,6	79,4	100,0
Semplificazione del linguaggio e delle procedure	19	122	141	13,5	86,5	100,0
Introduzione di sistema elimina code	13	128	141	9,2	90,8	100,0
Trasferimento di personale	0	141	141	0,0	100,0	100,0
Altro	5	136	141	3,5	96,5	100,0

Tab.39 La modifica del giudizio degli utenti a valle delle iniziative di miglioramento realizzate (% di colonna – subcampione: amministrazioni che hanno realizzato iniziative di miglioramento dei servizi)

	VALORI ASS	VALORI %
Sì, in positivo	47	52,2
Sì, in negativo	0	0,0
No	43	47,8
Totale	90	100,0

Tab.40 Atteggiamento assunto dal personale nei confronti di Mettiamoci la faccia (% di colonna)

	VALORI ASS	VALORI %
Propositivo	26	18,4
Disponibile	104	73,8
Indifferente	7	5,0
Poco disponibile	4	2,8
Conflittuale	0	0
Totale	141	100

Tab.41 Occasioni nelle quali gli utenti dei servizi hanno manifestato le loro reazioni (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Informalmente	117	24	141	82,9	17,1	100,0
Raccolta di opinioni e/o suggerimenti e reclami	61	80	141	43,3	56,7	100,0

Tab.42 Cosa pensano gli utenti di Mettiamoci la faccia (% di riga)

	VALORI ASSOLUTI			VALORI %		
	SI	NO	TOT	SI	NO	TOT
Apprezzano la possibilità di partecipare al miglioramento del servizio	128	13	141	90,8	9,2	100,0
Confermano la semplicità del sistema di voto	36	105	141	25,5	74,5	100,0
Lo ritengono un sistema insufficiente per fornire indicazioni agli enti	27	114	141	19,1	80,9	100,0
Lo ritengono un'operazione di promozione di immagine	19	122	141	13,5	86,5	100,0
Chiedono di estendere il sistema di voto	13	128	141	9,2	90,8	100,0
Dimostrano disinteresse a giudicare il servizio	10	131	141	7,1	92,9	100,0
Altro	4	137	141	2,8	97,2	100,0



Governo italiano

Presidenza del Consiglio dei Ministri

Dipartimento della Funzione pubblica



www.qualitapa.gov.it