



Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI



**Governo italiano**  
*Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Dipartimento della Funzione pubblica

**fse** per il tuo futuro  
Programmi operativi nazionali  
per la formazione e l'occupazione

# MiglioraPA

LA CUSTOMER SATISFACTION PER LA  
QUALITÀ DEI SERVIZI PUBBLICI

*Non solo questionari! Metodi non quantitativi per la  
rilevazione della CS*

*Giulio Aimeri*

 per una pubblica  
amministrazione  
di qualità

  
FORUM PA



**LATTANZIO ASSOCIATI**  
partner delle Amministrazioni Pubbliche nella sfida del cambiamento

... di cosa parleremo



## **ANALISI QUALITATIVE**

- **che cosa si intende**
- **quando utilizzarle**
- **vantaggi e limiti**
- **gli strumenti**
- **materiali**



## ANALISI QUALITATIVE – che cosa si intende

### ➤ INDAGINI QUANTITATIVE

finalizzate alla **descrizione** di un fenomeno ed alla **misurazione** delle sue dimensioni. Fanno ricorso all'applicazione di metodologie statistiche. Si attribuisce molta importanza alla precisione e si mira a **generalizzare** i risultati ottenuti (inferenza statistica).

### ➤ INDAGINI QUALITATIVE

finalizzate alla esplorazione di un fenomeno, alla comprensione degli elementi che lo compongono, alle **cause** dei comportamenti, alle **motivazioni** ed ai valori che ne sono a monte. Non si opera sui grandi numeri, né ci si avvale di strumenti matematici. Si conducono **interviste**, individuali o di gruppo, che consistono in colloqui approfonditi per esplorare le attese e i bisogni del consumatore in modo da indicare all'ente erogatore di servizi i percorsi da seguire nello sviluppo del servizio stesso e nella strutturazione della comunicazione/informazione.



## ANALISI QUALITATIVE – quando utilizzarle

- Ad integrazione delle indagini quantitative, per analizzare situazioni particolarmente complesse
- In fase preparatoria delle indagini quantitative (per la strutturazione del questionario, l'acquisizione elementi di contesto utili a comprendere le caratteristiche del servizio, l'individuazione dei fattori di soddisfazione, la condivisione degli elementi di indagine e la validazione del questionario)
- Per indagini in cui la rappresentatività statistica non è l'obiettivo primario dell'indagine
- Quando la popolazione di riferimento non è molto vasta (ed è omogenea)
- Quando non è indispensabile compiere confronti fra gruppi di utenti



## ANALISI QUALITATIVE – vantaggi e limiti

### vantaggi

- ◉ ascolto dei bisogni e delle aspettative degli utenti e del loro vissuto/percezione
- ◉ approfondimento dei fattori motivazionali: sul prodotto, sul cittadino/utente, sulla comunicazione/informazione
- ◉ profondità di comprensione e possibilità di verifica dei significati che vanno oltre le apparenze (discussione di esempi di condizioni di utilizzo ed uso della tecnica delle situazioni critiche)
- ◉ forte valenza in chiave diagnostica ed interpretativa
- ◉ utilizzabili – alcune di esse - sia sul fronte degli utenti che sul fronte del personale interno

### limiti

- ◉ perdita della significatività statistica e dell'inferenziabilità dei risultati
- ◉ impossibilità di effettuare verifiche di ipotesi
- ◉ costi nella conduzione sul campo e nella rielaborazione dei dati



## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti

- Interviste in profondità
- Focus group
- Ascolto personale di front-office
- Customer Journey
- Consultazioni
- Nuove tecnologie web
- Panel cittadini utenti
- Mystery shopping
- Carte dei servizi
- Commenti, elogi e reclami
- Open space technology
- Metodi etnografici

La differenza fra i diversi strumenti spesso è determinata da una delle variabili che li caratterizzano, come ad esempio la finalità o il destinatario dell'indagine, la tipologia di servizio e la modalità di erogazione, mentre i passaggi tecnico-metodologici spesso sono gli stessi (questionario, traccia intervista, focus).

## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti



### Intervista in profondità

permette di ottenere informazioni sull'importanza dei fattori di soddisfazione e sulla conoscenza delle attese. L'intervistatore guida la conversazione sulla traccia di percorso programmata. Può durare da un quarto d'ora a due o tre ore. Il risultato è una relazione a commento della sbobinatura di una serie di interviste.

Esempio: Lattanzio e Associati, in partnership con SWG, sta realizzando un intervento di rilevazione della customer satisfaction degli utenti del sistema informativo della fiscalità.

Sono state svolte interviste dirette ai referenti delle amministrazioni finanziarie (Dipartimento delle Finanze, Agenzia delle Entrate, Agenzia del Territorio, Agenzia del Demanio, Agenzia delle Dogane, Amministrazione Autonoma dei Monopoli di Stato, Equitalia S.p.A., Guardia di Finanza, Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze) per verificare il livello di soddisfazione riguardo al servizio di sviluppo software erogato da SOGEI.

In questo caso, i fattori critici sono stati: la costruzione della traccia di intervista (per la quale si è resa necessaria la realizzazione di 2 focus group) e la individuazione del referente all'interno di ciascuna agenzia.

## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti

### Focus group

meno ricco sul piano dell'informazione individuale, permette il confronto delle opinioni e la dinamica di gruppo, e fa emergere gli elementi di consenso sulla base di pareri comuni. È utile per raccogliere spunti di miglioramento dei servizi. È un colloquio della durata media di un'ora o un'ora e mezza, che viene svolto tra un gruppo di persone, in genere da sei a dieci con l'ausilio di un moderatore, che stimola la discussione sulla base di una scaletta di punti ma soprattutto ricorrendo alla propria esperienza e sensibilità. Il risultato è una relazione a commento interpretativo della sbobinatura della discussione.

Esempio: Lattanzio e Associati, ha svolto una rilevazione della customer satisfaction dei servizi della Provincia di Roma. È stata realizzata una batteria di focus group per i vari procedimenti (dalla manutenzione delle strade alla formazione, ai centri per l'impiego, alla manutenzione scuole, al piano innovazione wifi ecc).

Step organizzativi: selezione nominativi da contattare; impostazione, personalizzazione ed invio lettera invito; proposta di date – orari; prenotazione sala; raccolta adesioni ed eventuale recall; impostazione domande stimolo; moderazione incontri; elaborazione report; condivisione esiti.



## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti

### Ascolto del personale di front-office

il personale di front office, avendo un rapporto quotidiano con il pubblico, ha, solitamente, un'idea chiara di ciò che è importante per i propri utenti, di cosa bisognerebbe incrementare, di ciò che crea frustrazione e di cosa vorrebbero cambiare. È quindi importante strutturare in modo sistematico la raccolta, la classificazione e la storicizzazione di reclami e suggerimenti da parte degli utenti ma anche l'ascolto dei feed-back dello staff, che in questo modo si trova ad essere coinvolto nella progettazione dei servizi. Dal punto di vista operativo, si traduce nella somministrazione di un questionario allo staff interno o nella conduzione di interviste dirette o focus group.

Esempi: Lattanzio e Associati, in partnership con SWG, ha rilevato la customer satisfaction dei centri per l'impiego della Provincia di Cuneo. In fase preliminare all'indagine di campo, sono stati ascoltati i referenti interni dei centri per l'impiego al fine di acquisire elementi utili alla taratura del questionario (identificazione di situazioni-tipo). Più in generale, è un metodo utile per servizi rivolti ad utenti in situazione di disagio psicologico [carcere femminile di Holloway (Uk)]



## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti

### Customer Journey

con la mappatura del percorso cittadino/cliente si descrivono le sue esperienze durante l'interazione con un servizio o una serie di servizi (dalla prima valutazione di una necessità reale fino all'ottenimento del risultato del servizio) e se ne tracciano le reazioni. L'obiettivo è quello di arrivare a definire procedure più semplici per gli utenti e più efficienti per le attività quotidiane degli amministratori pubblici. Le esperienze vissute e le traiettorie di miglioramento sono mappate mediante un diagramma di flusso o un diagramma a rete, che consentono di dare visione immediata degli effetti dei cambiamenti.

Esempio: in Svezia, si è utilizzato negli sportelli unici per le attività produttive e si è rivelato indicato per semplificare procedure complesse in relazione a specifiche esigenze degli utenti (ad es. le imprese). La mappatura è stata svolta da entrambe le visuali, quella del front office e quella dell'utente e poi messa a confronto. Interessante anche in chiave di acquisizione di spunti per **piani di miglioramento**, che in quel caso riguardavano diverse forme di interazione fra gli imprenditori e le autorità di governo. Strumenti operativi: workshop, interviste in profondità.

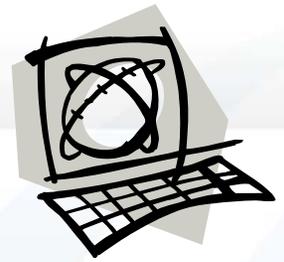


## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti

### Consultazioni

modo utile per coinvolgere un utenti e portatori di interesse e per metterli a confronto con i responsabili dell'erogazione dei servizi. L'ambito di applicazione più efficace è quello della fase di progettazione dei servizi. Spesso, sono anche utilizzate come forma di definizione partecipativa di policy settoriali. Operativamente, si tratta di incontri moderati da esperti.

Esempi: incontri dirigenti utenti sulle modalità di erogazione di un servizio al pubblico. Oppure outreach degli stakeholder nei percorsi di pianificazione strategica territoriale, con tematizzazioni settoriali. In quest'ultima accezione, Lattanzio e Associati le ha utilizzate in vari piani strategici di città ed aree vaste.



## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti

### Nuove tecnologie web

sono strumenti che utilizzano l'interazione sul web per promuovere la partecipazione e la raccolta dei feedback dei cittadini-clienti. Offrono la possibilità di raggiungere gruppi altrimenti difficilmente contattabili. La raccolta dei dati online presenta vantaggi (minori costi di data entry e di elaborazione statistica), ma anche talune difficoltà difficilmente superabili (identificazione di più risposte on line da parte del medesimo soggetto; digital divide dei rispondenti). Operativamente: sms, accesso ad e-mail, siti web, newsletter, blog, chat-room, social network (fb, twitter), web discussion, delphi online.

Esempi: blog e youtube molto utilizzati dalla Commissione Europea nella sua attività di comunicazione istituzionale. Si prestano inoltre ad un ampio utilizzo nella definizione di politiche in senso partecipativo.

## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti

### Nuove tecnologie web

#### Altri esempi

WEB DISCUSSION: versione on line del focus group, con meno possibili distorsioni causate dalla interazione in presenza. Un gruppo pre-selezionato di persone esprime le proprie considerazioni e opinioni e ne discute liberamente (12-15 persone in chat scritta). Ha una maggiore durata (2 gg anziché 2 ore), è comoda per l'intervistato, consente la verbalizzazione automatica senza sbobinatura. È stata utilizzata da SWG per il Comune di Pistoia (indagine nel campo delle pari opportunità), per la Presidenza del Consiglio (test logo 150 anni unità d'Italia), e per la Camera di commercio di Roma (indagine su imprese del terziario avanzato).

DELPHI ON LINE: metodo di carattere partecipativo e ad alta valenza previsionale e strategica, in cui un panel selezionato di soggetti viene chiamato ad esprimere i propri pareri e poi a discutere di un determinato argomento o a **costruire una proposta**. Per questo motivo, ciascun partecipante non può avere accesso al confronto con le opinioni altrui prima di avere espresso il proprio parere individualmente. Nell'ambito dei servizi pubblici, una applicazione tipica è quella della progettazione partecipativa di un servizio, quale ad esempio l'asilo nido. In questo caso, si parte dagli utenti per disegnare insieme a loro le caratteristiche dell'asilo nido ideale.



## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti

### Panel di cittadini – utenti

gruppo di cittadini-clienti di un servizio che hanno acconsentito, volontariamente, ad essere selezionati come campioni significativi per prendere parte a ricerche e attività di consultazione periodiche. I panel possono essere usati come base per ottenere un campione per un sondaggio, come bacino per reclutare partecipanti a focus group o per altre tecniche con approcci qualitativi. Al fine di essere statisticamente rappresentativi, i gruppi devono essere selezionati nello stesso modo in cui sono scelti i campioni per sondaggi generici. Nella pratica, i panel tendono invece ad essere basati sull'autoselezione: volontari reclutati mediante comunicazioni e pubblicità mirate. I panel devono essere parte di una ricerca e di una strategia di consultazione più vasta e non essere considerati una risposta a tutte le necessità di consultazione.

## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti

### Panel di cittadini – utenti

Esempio: partecipazione interculturale nel Comune di Solingen (Germania). Al fine di garantire una convivenza serena di tutti gli abitanti di Solingen, nonché una maggiore partecipazione e integrazione della popolazione straniera, si è ritenuto necessario stimolare il concetto di apertura interculturale come parte dell'approccio di base di tutte le attive istituzioni cittadine. È stato costruito un panel «**istituzionalizzato**», con la creazione di un Consiglio immigrazione e integrazione composto da dieci rappresentanti scelti fra le varie etnie presenti in città e formalmente eletti. Questi hanno la facoltà di discutere e decidere in merito a tematiche importanti concernenti le politiche di integrazione, in collaborazione con nove membri del Consiglio Comunale.



## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti

### Mystery shopping

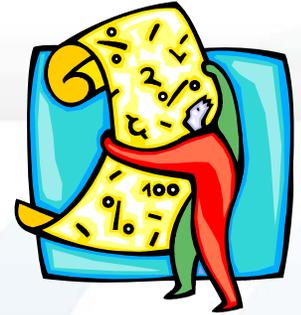
comporta l'utilizzo di personale formato per osservare, testare e misurare le varie fasi del processo di erogazione del servizio al cittadino. I rilevatori si presentano come utenti e riportano le proprie esperienze in modo dettagliato e obiettivo. Può essere utilizzato come un'attività a sé, per seguire una problematica identificata mediante altri metodi o a seguito dell'analisi di reclami recenti. Può essere utilizzato al telefono, con la presenza fisica dell'operatore o via e-mail. La metodologia comporta la definizione di scenari adeguati, situazioni tipiche o tematiche che i cittadini-clienti possano presentare agli erogatori del servizio e la sua efficacia dipende dalla capacità di definizione di scenari adeguati e non troppo complessi. Sotto il profilo etico, è importante che il personale sia a conoscenza che si sta pianificando un'attività di mystery shopping, senza tuttavia conoscerne tempi e luoghi. Si dovrà fornire al personale un feedback su quanto scoperto e sulle attività di follow-up previste sulla base dell'applicazione di questa tecnica.

## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti

### Mystery shopping

Esempi: il Comune di Varsavia monitora periodicamente la qualità dei servizi ed utilizza il mystery shopping ad es. sui servizi di consegna di documenti di identità e patenti di guida, la registrazione di veicoli e la registrazione di nuove attività. Si analizzano gli scenari, si selezionano i ricercatori-attori e li si pone a confronto con i rappresentanti del Comune. I risultati generali della ricerca sono utilizzati per identificare le aree suscettibili di miglioramento. I progetti di miglioramento predisposti per le aree rilevate sono presentati nel concorso per il migliore ufficio per i servizi ai cittadini.

In Italia, si fa minore ricorso a questa tecnica per il CSM dei servizi pubblici. È stata utilizzata da SWG per la verifica della soddisfazione degli utenti della SEA di Milano.



## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti

### Carta dei servizi

è una dichiarazione unilaterale da parte dell'ente pubblico che, nel rispetto dei propri compiti istituzionali, si impegna a garantire alcuni standard di qualità, rendendoli pubblici. Nella sua formulazione in inglese, è formata da 3 C:

**C**lient-oriented standards (standard orientati al cittadino-cliente),

**C**ommunication (comunicazione),

**C**ommitment (impegno-coinvolgimento).

Con la carta dei servizi un ente attribuisce diritti agli utenti, li rende consapevoli e suscita aspettative in termini di standard qualitativi (che devono essere espressi in modo concreto e misurabile). In termini di CSM, la carta dei servizi è pertanto un termine di riferimento utile per effettuare misurazioni del livello di soddisfazione.

A volte, la sua costruzione è il risultato dell'applicazione di sondaggi e di altre tecniche di ascolto partecipativo viste in precedenza.



## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti

### Commenti, elogi e reclami

sono i reclami formali con i quali il cittadino-cliente cerca una risposta esplicita al proprio disagio. Vanno monitorati regolarmente, e perseguiti miglioramenti in grado di risolverli. Possono essere utilizzati in combinazione con altre tecniche di raccolta dati per aiutare a valutare le prestazioni, mettere in luce buone pratiche e consentire di migliorare la qualità e l'erogazione dei servizi. Operativamente: importante impostare un sistema in grado di distinguere fra commenti (suggerimenti e idee sui servizi e la loro erogazione; richieste di informazioni), elogi e reclami (esprimono insoddisfazione o informano che qualcosa è stato fatto in modo adeguato).

Esempio: la Presidenza della Regione Lombardia ha un sistema di relazioni con il cittadino basato sulla raccolta, tracking e monitoraggio delle opinioni, via telefono e via email. Variabile critica: il profilo degli operatori (la formazione di base e l'usura psicologica).

## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti

### Commenti, elogi e reclami

Altri esempi: in Finlandia, la Social Insurance Institution ha costruito una struttura organizzativa funzionale alla trattazione delle opinioni degli utenti (un responsabile di contatto per ogni unità organizzativa).

I feedback sono classificati in modo articolato:

- messaggi scritti ricevuti tramite apposito modulo,
- feedback inviati via posta o e-mail,
- feedback orali,
- lettere al direttore,
- pareri raccolti sul sito (moduli di feedback online).



## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti

### Open space technology

può essere utilizzato per workshop di un giorno, conferenze più lunghe o incontri periodici. Vengono organizzate serie di workshop paralleli su temi identificati come priorità dai partecipanti, i quali decidono quali sessioni desiderano seguire e hanno la possibilità di organizzare una sessione propria, invitando altri a prendervi parte. L'evento richiede una moderazione ma è piuttosto destrutturato. I seminari sviluppano una serie di discussioni che sono successivamente riportate nel documento generale dell'evento.

Esempio: più ancora che nel CSM, è una tecnica utilizzata nei processi di definizione partecipativa di policy settoriali, quale ad esempio la pianificazione strategica territoriale.



## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti

### Metodi etnografici

si tratta di metodi della ricerca osservativa, basati sullo studio della natura, della cultura e del comportamento degli esseri umani.

Sono finalizzati a costruire un quadro di conoscenza, il più esatto possibile, dei cittadini/utenti e delle loro reazioni in determinate fattispecie, al fine da operare in modo tale da «sterilizzare» possibili conseguenze non auspicabili.

Operativamente: si raccolgono dati tramite osservazioni, annotazioni, interviste formali e informali, sondaggi, raccolta dei materiali, documenti, fotografie, video. Si compiono analisi ed interpretazioni sociologiche che si sintetizzano in un rapporto di ricerca.

## ANALISI QUALITATIVE – gli strumenti

### Metodi etnografici

Esempi: nel Regno Unito, il Regio servizio imposte e dogane (HMRC) ha commissionato un'indagine con la quale ha appurato che alcuni ritardi nella compilazione della dichiarazione dei redditi derivavano da un processo abitudinario di rimozione delle buste ricevute da Governo. Le ragioni di tutto ciò comprendevano "un'insufficienza di informazioni disponibili all'arrivo del modulo per il suo completamento", la consapevolezza che la scadenza non è imminente e la volontà di "ritardare la seccatura della compilazione".

Ciò ha fatto comprendere al HMRC che lasciare molto tempo ai cittadini per rispondere a una sollecitazione poteva provocare in questi ultimi la tentazione di procrastinare l'incombenza fino all'ultimo momento. In tal senso le date per la restituzione dei moduli di autovalutazione sono attualmente oggetto di revisione al fine di consentire un periodo di tempo inferiore tra la spedizione ai cittadini dei documenti e la data ultima entro la quale essi devono pervenire al HMRC debitamente compilati.



## ANALISI QUALITATIVE – materiali

I riferimenti metodologici utilizzati per il presente intervento sono:

- **Le Linee guida «Rilevare la customer satisfaction»**, con i relativi allegati, elaborate dal Dipartimento della Funzione Pubblica
- Il **«Primer europeo sul customer satisfaction management»**, elaborato dalla Rete europea della pubblica amministrazione (EUPAN) con il contributo del Dipartimento della Funzione Pubblica

Tutti gli approfondimenti sono sul sito [www.qualitapa.gov.it](http://www.qualitapa.gov.it) nell'area di lavoro del progetto MiglioraPA