

Migliora PA – webinar n. 4

Rilevare la customer Satisfaction: una sfida organizzativa

Il percorso verso il miglioramento dei servizi

Alessandro Bellinzoni
funzionario
DG Servizio 3 “Pianificazione e
controllo, innov.ne e sempl.ne
amministrativa, tutela privacy”
0667664947

qualita@provincia.roma.it



Antonio Calicchia
Direttore Generale

Rosella Batocchioni
Stefano Monni
Monica Augello
Funzionari
Direzione generale

I principali risultati del percorso

- 2007-2010: **44** Focus group per un totale di circa **400** utenti coinvolti, **32** indagini quantitative con questionario (web, cartaceo/telefonico), con oltre **10.000** questionari raccolti. Oltre **60** persone coinvolte tra dirigenti e dipendenti, sin dalle fasi della progettazione. **20** piani di miglioramento realizzati.
- 2010: Applicazione, mediante il coordinamento della Direzione Generale, del modello di qualità totale **C.A.F.** sull'intera amministrazione (Criterio 6 – Risultati orientati al cittadino/utente)
- 2011 Ottenimento **Premio Qualità PPAA, Menzione Speciale dei consumatori e Premio nazionale Innovazione**
- 2011-2012: previste **14** indagini di customer satisfaction , promosse dalla Direzione Generale, da realizzare in economia con il know how acquisito in precedenza
- Diffusione negli uffici di **cultura e prassi** della customer satisfaction: aumento, negli anni, delle indagini di c.s. realizzate dai Servizi, con il coordinamento della Direzione Generale, anche al fine di misurare la performance degli obiettivi di Peg.



Provincia di Roma - Migliora PA
Webinar 24 novembre 2011



L'esperienza della Provincia di Roma – Tre parole chiave

L'ascolto
dell'utente
(Customer
Satisfaction)
necessita di:

1

Principi
condivisi
nell'organizzazione

2

Condizioni
organizzative
e **strumentali**

3

Percorso
continuo
e partecipato

1. I principi condivisi

STATUTO della Provincia di Roma

*“La Provincia promuove il **miglioramento della qualità dei servizi** e assicura la tutela dei cittadini e degli utenti, nonché la loro **partecipazione**, in forma anche associata, alle procedure di valutazione e definizione degli standard qualitativi, adottando con regolamento le carte dei servizi” (art. 49, c. 3)*

*“1. la Provincia promuove i **controlli di qualità sui servizi** erogati dai propri uffici, nonché dalle aziende speciali, dalle istituzioni e dalle società partecipate, o affidati in concessione a terzi, anche attraverso la rilevazione della **qualità percepita** dai cittadini e dagli utenti. 2. La Provincia persegue l’obiettivo della qualità totale dei servizi e dell’attività amministrativa, anche in riferimento agli standard europei di certificazione della qualità”. (art. 74)*

PROGETTO STRATEGICO Asse 5 – Obiettivo n. 4 “Sviluppo del dialogo con i cittadini-utenti”

2. Le condizioni organizzative

Le funzioni della Provincia di Roma

Provincia come ente territoriale di **governance** ed al tempo stesso erogatrice di servizi a cittadini, imprese, associazionismo ed altri enti locali in tutti i settori della vita sociale ed economica: lavoro e formazione, ambiente e difesa del suolo, pianificazione territoriale, edilizia scolastica, etc. Molto spesso un procedimento/servizio agisce su vari livelli di utenza.

La Complessità organizzativa:

La Provincia più grande d'Italia, sia per estensione (grande quanto lo stato dell'Irlanda) sia per abitanti (oltre 4 milioni), con un territorio di **121 Comuni** (Roma compresa) differenziato dal punto di vista geografico e demografico.

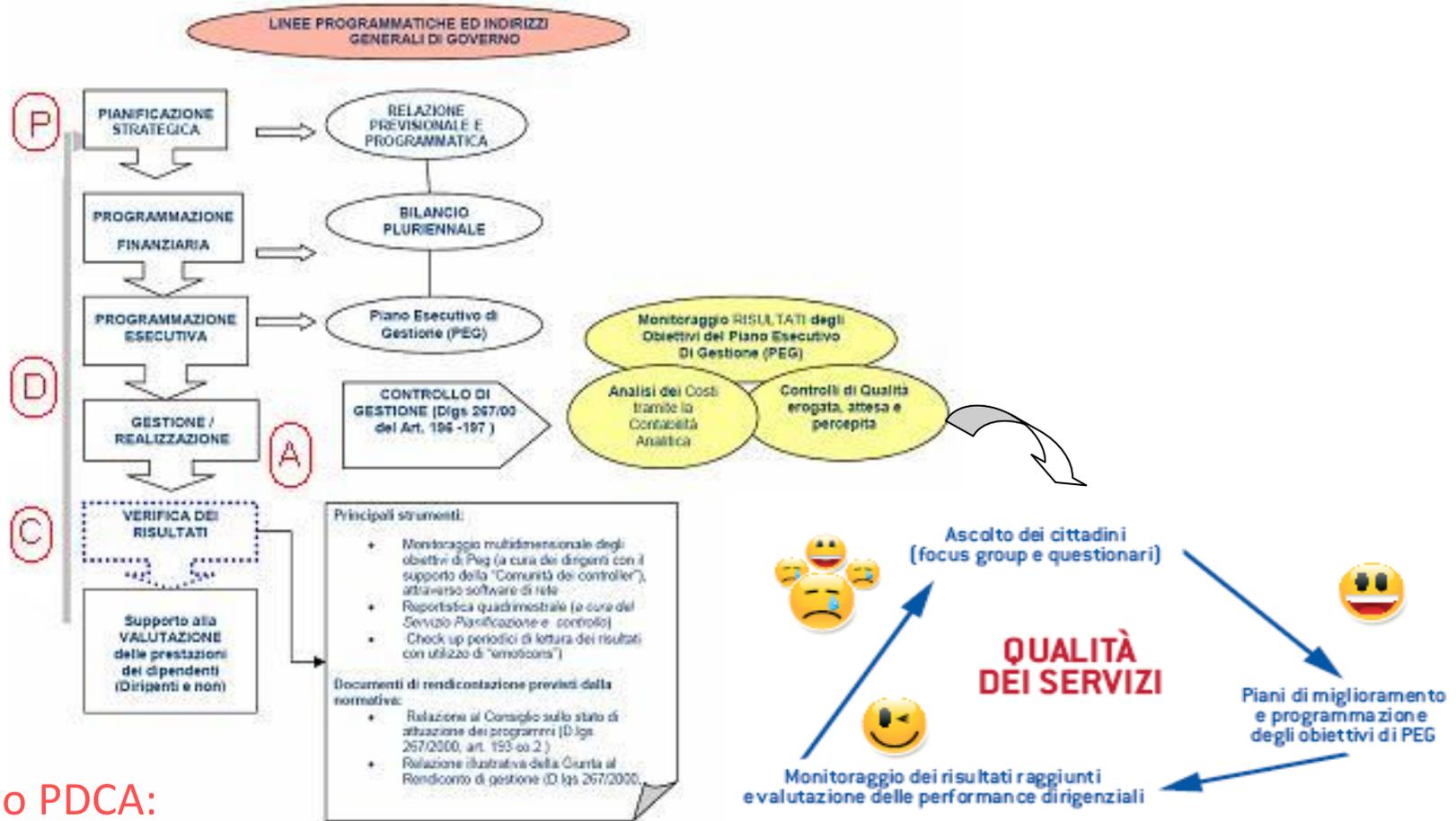
Circa **3.000 dipendenti**, che lavorano in **sedì diverse, sia centrali che distaccate sul territorio provinciale**.

Una macrostruttura organizzativa e gestionale composta da **14 Dipartimenti, 5 uffici Centrali e 2 Uffici extradipartimentali**, articolati ulteriormente in circa **62 Servizi**.

Articolazione organizzativa capillare: oltre **400** gli istituti secondari superiori gestiti (oltre 160.000 studenti), **2.300 km** di rete viaria provinciale; **25** Centri per l'impiego e **7** Centri di formazione professionale diffusi sul territorio

Macrostruttura gestionale che si interfaccia con la **struttura politica** di indirizzo e controllo (12 Assessori).

I controlli della qualità dei servizi nel ciclo di programmazione e controllo



Ciclo PDCA:
Plan Do Check Act

2. Le soluzioni organizzative (1)

- Il **Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi** individua i controlli di qualità attesa, erogata e percepita come **parte integrante del sistema dei controlli interni** (art. 27, lett. e) ed attribuisce al **Servizio Pianificazione e controllo**, istituito nell'ambito della Direzione generale, funzioni di **promozione e coordinamento** delle attività finalizzate al **controllo di gestione** e ai **controlli di qualità** (art.30).
- Nella prassi quotidiana il Servizio Pianificazione e controllo svolge quindi tre funzioni assolutamente connesse:
 - ✓ 1. il supporto alla programmazione (RPP e Peg) ed al monitoraggio degli obiettivi (il **“ciclo di gestione delle performance”** per usare i termini del Dlgs 150/09),
 - ✓ 2. i **controlli di qualità**
 - ✓ 3. fornisce dati ed elementi a supporto della **valutazione delle prestazioni dirigenziali**
- Le attività in materia di controllo della qualità si esplicano in particolare in:
 - a. **Qualità percepita**: promozione diretta di indagini di customer satisfaction
 - b. **Qualità progettata** ed erogata: supporto alla definizione di **piani di miglioramento** e di interventi di innovazione
 - c. **coordinamento** e supervisione delle indagini di customer satisfaction e delle iniziative di miglioramento svolte autonomamente dagli uffici

2. Le soluzioni organizzative (2)

Il sistema complessivo di governance della customer satisfaction

GLI ATTORI:

- Organi politici (ruolo di indirizzo e controllo, interessati a rapporto costruttivo con i cittadini)
- Direttore generale (ruolo propulsivo da “allenatore”), supportato dal Servizio 3 "Pianificazione e controllo, Innovazione e semplificazione amm.va, tutela privacy”
- Comunità dei dirigenti, con il supporto della comunità dei controller (100 referenti) e di tutti i dipendenti
- Gli utenti dei servizi, inclusi i fornitori (utenti intermedi)
- altri Servizi di supporto: Urp, Servizio sistemi informativi, Ufficio di statistica

LE REGOLE:

- Metodologia uniforme ma personalizzabile alle peculiarità dei singoli settori (approccio della customer satisfaction in profondità). Principali riferimenti metodologici: Manuale C.S. Cantieri (2003), Manuale Provincia di Roma per il governo della C.S. (giugno 2008), Linee Guida C.S. multicanale (DFP 2010)
- L’attenzione al miglioramento della qualità dei servizi ed all’ascolto degli utenti è uno dei parametri stabiliti nelle regole di valutazione delle prestazioni dirigenziali
- Attenzione alla tutela della privacy (G.lgs 196/2009)

IL SISTEMA INFORMATIVO ED INFORMATICO:

Software per la progettazione e gestione on line delle indagini di C.S. (dal 2007); - Banca dati on line Qul Qualità ed innovazione (dal 2006) e Sistema informativo gestione Peg (dal 2001). Nel corso di quest’anno è stato realizzato un apposito sistema informativo per il monitoraggio di quei servizi erogati dall’ente attraverso le proprie società in house.

3. Il percorso

2000-2001

Prime sperimentazioni di customer satisfaction su 5 servizi

2001

Nasce l'attuale sistema di programmazione e controllo, e si intravedono i primi indicatori degli obiettivi di Peg sulla qualità percepita

2005

Progetto complessivo di analisi e mappatura dei processi di 16 procedimenti/servizi e primi Focus group. Dipartimenti Governo del territorio e Mobilità e Trasporti ottengono certificazione ISO 9001

2007-2008

Piano di rilevazione di customer satisfaction in profondità per 20 procedimenti/servizi. Nel 2008 I Centri per l'impiego e i centri di formazione ottengono ISO 9001. Segnalazioni su "Non solo fanulloni"

2009-10

Piano di rilevazione di customer satisfaction in profondità per 10 procedimenti/servizi; Il Progetto "Dalle opinioni ai fatti" – ottiene riconoscimento a "Premiamo i risultati" (2010).

2011

Premio Qualità PPAA III° 2010/2011; Menzione speciale dei consumatori; Premio nazionale innovazione; Avvio nuovo piano di rilevazioni di c.s. in profondità per 14 servizi

Le indagini di customer satisfaction promosse dalla Direzione generale

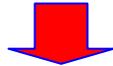
2007-2008 : Formazione del personale dipendente non dirigente; Autorizzazioni e controlli in materia ambientale (risorse idriche, emissioni in atmosfera, recupero e smaltimento rifiuti); attività sanzionatoria e di contenzioso nelle materie ambientali; manutenzione degli edifici scolastici; manutenzione delle strade provinciali; autorizzazioni in materia di occupazione del suolo pubblico; agevolazioni tariffarie per trasporto pubblico locale; vigilanza in materia di motorizzazione civile; trasporto per i diversamente abili; monitoraggio ed attuazione dei piani sociali di zona; accoglienza alle donne vittime di violenza; sportelli di informazione e consulenza ai consumatori ed agli utenti; servizi dei Centri per l'impiego ai cittadini e dalle aziende; attività dei centri di formazione provinciali e accreditati; supporto agli enti locali in materia di protezione civile; Formazione e coordinamento dei volontari della Protezione Civile

2009-2010: Centri Servizi Immigrati; Provincia wi-fi – internet gratuito senza fili; Servizi di assistenza e strumenti informatici di supporto erogati dalla ragioneria; Aree protette gestite dalla Provincia di Roma; Forum delle associazioni giovanili; Servizi alle Agenzie Viaggio ed alle professioni turistiche; Gare e contratti; Impianti sportivi provinciali; Rassegna stampa per utenti esterni; Rassegna stampa giuridica per i dipendenti.

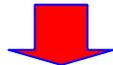
2011-2012: Iniziative per il benessere organizzativo rivolte ai dipendenti (asilo nido, etc.); Portale dei pagamenti on line; Servizi alle agenzie viaggio e alle professioni turistiche; Mostre culturali a Palazzo Incontro; Visite scavi archeologici Domus Romane; Enoteca Provinciale; WI FI Gratuito e percezione rischi elettromagnetismo; Newsletter Provinz; Sportelli Consumatori; Supporto ai Comuni per Raccolta differenziata domiciliare; Sportello energie rinnovabili e risparmio energetico

Il percorso utilizzato per ciascun processo/servizio oggetto di Customer Satisfaction

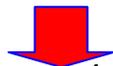
1. Riunione preliminare con dirigente e referenti responsabili del servizio per mappatura di processo (flow chart), segmentazione bacino utenti e progettazione strumenti



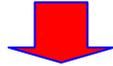
2. Focus group (max 15 partecipanti, con moderatore esterno)



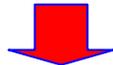
3. Progettazione questionario (modello ServQual)



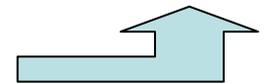
4. Rilevazione tramite questionario (somministrazione **on line** o cartaceo)

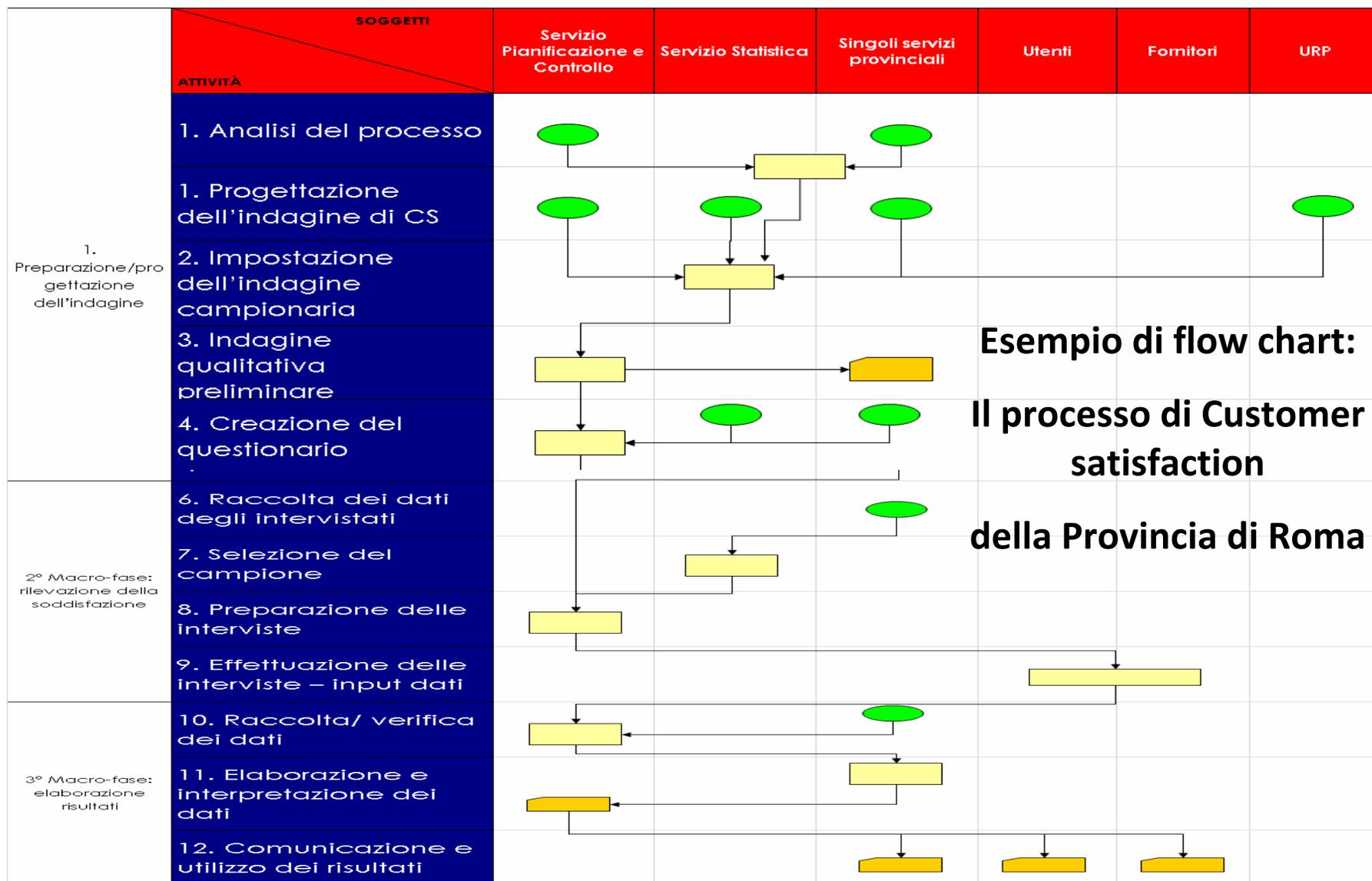


5. Elaborazione dati e comunicazione ai dipendenti ed agli utenti esterni (seminari e convegni, video, brochure)



6. Piani di miglioramento gestionale e/o nuovo obiettivo di PEG che è oggetto di specifico monitoraggio per la misurazione dei risultati raggiunti sulla base dei quali vengono valutate le performance individuali dei Dirigenti.





**Esempio di flow chart:
Il processo di Customer satisfaction
della Provincia di Roma**

Gli strumenti della customer satisfaction



Esempio di Focus group



PROVINCIA DI ROMA

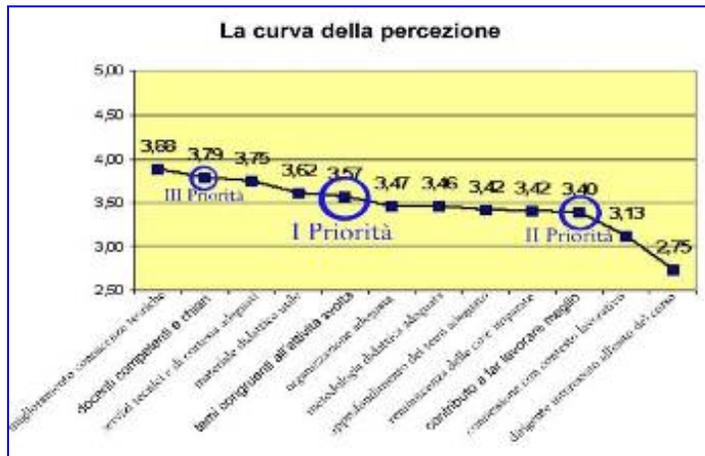
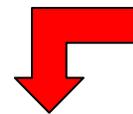
Questionario sulla manutenzione delle strade della Provincia di Roma

Pagina 6 di 11

5. Qual'è il suo giudizio sui seguenti aspetti che riguardano il servizio di manutenzioni stradali?
Esempio il suo giudizio con un voto da 1 (Completamente insoddisfatto) 10 (Completamente soddisfatto)

Consideri anche il servizio di manutenzione delle strade provinciali.	Completamento voto									
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
La vegetazione ai bordi delle strade è potata/rimossa e non invade la carreggiata										
Il marciapiede è in buono stato										
I bordi stradali sono ben segnalati										
La segnaletica verticale (inc. cartelli) è chiara e sufficiente										
La segnaletica orizzontale (inc. strisce pedonali) è chiara e sufficiente										
La larghezza della carreggiata è adeguata alla tipologia di strada										
Gli incroci risultano ben segnalati										
Le fermate degli autobus e le panchine sono posizionate in punti sicuri										
Il numero di linee di sosta panoramiche è adeguato										
I bordi di spazzamento neve e spargimento sale mantengono le strade sicure anche d'inverno										

Esempio di Questionario on line



Esempi di elaborazioni dei dati



I contenuti standard del questionario

La Provincia di Roma ha scelto – per le caratteristiche dei propri servizi – l’approccio della **“customer satisfaction in profondità”**: non un sondaggio superficiale su tutti i servizi, ma periodici piani di singole indagini quantitative articolate ed approfondite.

Il questionario (preceduto da un focus group) si presenta quindi piuttosto articolato:

- Breve presentazione per indicare gli obiettivi dell’indagine
- Informativa privacy (D.Lgs. 196/2003)
- 1)Domande sull’utilizzo del servizio (frequenza, modalità di utilizzo, come si è conosciuto il servizio, etc.)
- 2)Domanda sulla qualità complessiva
- 3)Domanda sulla qualità e sull’importanza dei fattori specifici di qualità (dimensioni Servqual)
- 4)Domanda sui possibili interventi migliorativi, sia a risposta chiusa sia aperta
- 5)Dati statistici (età, residenza, titolo di studio, professione)

A queste rilevazioni “tradizionali” di C.S. la Provincia di Roma ha affiancato altri strumenti di CSM quali **Urp on line – la Provincia risponde**, Canale Youtube, anche facendo ricorso ai **social network**

I piani di miglioramento: tradurre le indagini di qualità percepita in qualità erogata

Attraverso il progetto **“Dalle opinioni ai fatti”** (riconoscimento a Premio i Risultati – **2010**) si è riusciti – con il coinvolgimento di decine tra dirigenti e dipendenti - ad elaborare e portare avanti, secondo tecniche di *project management*, 20 piani di miglioramento gestionale risolutivi delle criticità evidenziate dalle indagini di customer satisfaction realizzate nel 2007-2008.



Grazie al know how ottenuto, le indagini di c.s. realizzate successivamente si sono spesso tradotte in obiettivi di miglioramento del piano esecutivo di gestione (peg).

Esempio di piano di miglioramento



Esempio di Progetto di miglioramento

Titolo del progetto di miglioramento:
Semplificazione procedimenti autorizzativi

Obiettivo del progetto:
Riduzione dei tempi per il rilascio delle autorizzazioni in materia di emissioni in atmosfera

Responsabilità del progetto (Settore, referente): Dott. Arch. S. Nicolini

Partecipanti coinvolti (Settore, referente): Dott. R. Ricciardi, Dott. A. Oriani

Indicatore di riferimento (KPI): Tempo medio per il rilascio dell'autorizzazione per ogni singola attività

Valore iniziale: 400 giorni **Valore obiettivo:** 45 giorni

Data di avvio: 01/01/2009 **Data di scadenza:** 1° fase: 30/06/2009
2° fase: 31/12/2009

Descrizione del progetto:
L'Ufficio ha individuato specifiche categorie di impianti, individuate in relazione al tipo e alle modalità di produzione, per procedere alla semplificazione del procedimento amministrativo in osservanza a quanto previsto dall'art. 372 comma 2 del D.Lgs. 152/06.
L'adozione di nuove autorizzazioni generali riguarderà le seguenti tipologie impiantistiche:)

Azioni da intraprendere:

Azione 1	Publicazione sul sito internet provinciale
Azione 2	Divulgazione attraverso attività di sportello
Azione 3	Comunicazione ai municipi ed ai comuni della provincia

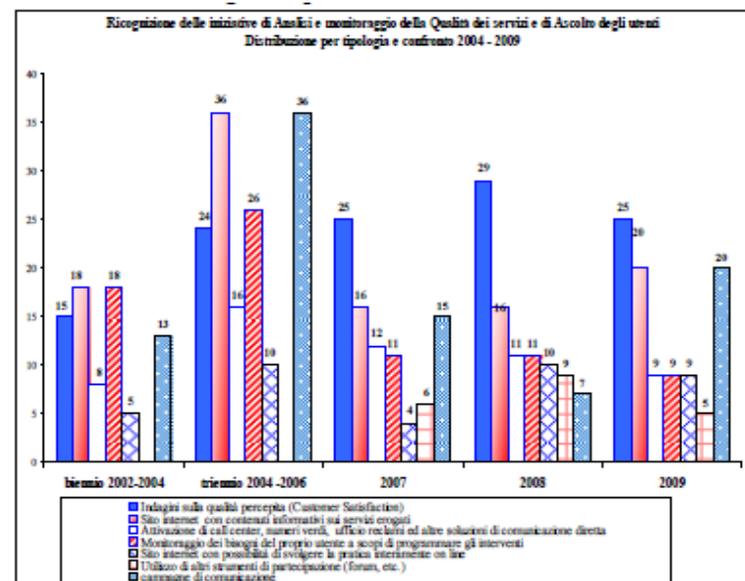
Risorse finanziarie / assegnate: /

Progetto 4: 12 attività del progetto

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase 1: Azioni 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12												
Fase 2: Azioni 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12												

Il coordinamento da parte della Direzione Generale
Ricognizione annuale *on line* (dal 2004) delle iniziative di miglioramento realizzate da tutti gli uffici (obiettivo trasversale “promozione della qualità”), suddivise in: - interventi tecnico/gestionali (**qualità erogata**) e iniziative di ascolto degli utenti (**qualità percepita**; ad es., indagini di *customer satisfaction*, *focus group*, gestione dei reclami, etc.) .

Circa **250** iniziative censite ogni anno, ed inserite nella **banca dati** permanente delle “**buone prassi**” denominata **Qul** (Qualità ed Innovazione”), anche a supporto del processo di valutazione delle performance dei singoli dirigenti, effettuata dal Direttore generale e validata, o, eventualmente, rivista d’intesa con il Nucleo di controllo strategico.



Fonte: Banca dati *on line* sulle iniziative per il miglioramento della Qualità)